

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL”

RODEMIRO MARROQUÍN MÉNDEZ
GLADYS NOEMÍ SAUCEDO GALICIA

GUATEMALA, JUNIO DE 2011.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR:

RODEMIRO MARROQUÍN MÉNDEZ
GLADYS NOEMÍ SAUCEDO GALICIA

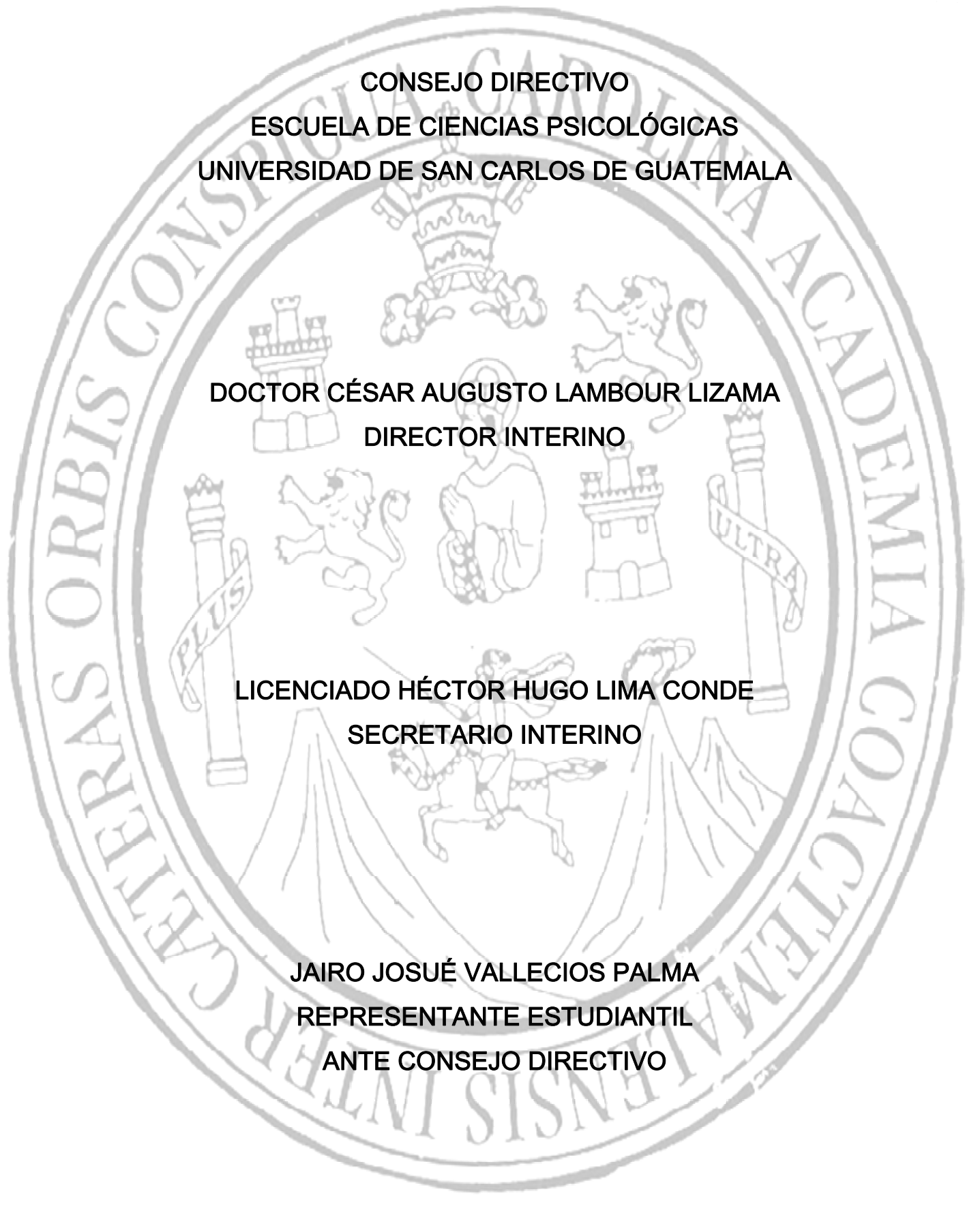
PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE:

PSICÓLOGOS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADOS

GUATEMALA, JUNIO DE 2011.

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a seated man, likely a saint or scholar, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and a cross. The Latin text "ACADEMIA COACTEMALTENSIS INTER CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Licenciado Héctor Hugo Lima Conde
SECRETARIO INTERINO

Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 57-2011

DIR. 973-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

05 de mayo de 2011

Estudiantes

Rodemiro Marroquín Méndez

Gladys Noemí Saucedo Galicia

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN NOVECIENTOS CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL ONCE (948-2011), que literalmente dice:

"NOVECIENTOS CUARENTA Y OCHO": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Rodemiro Marroquín Méndez

Gladys Noemí Saucedo Galicia

CARNÉ No. 2005-14273

CARNÉ No. 2005-14295

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Louders Johand Palencia Solórzano y revisado por la Licenciada Lisbeth Sandoval. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lamborn Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Zusy G.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM-USAJ



CIEPs

057-2011

REG:

108-2010

REG:

108-2010

FORMA *P* HORA 14:30 Registro 108-10

INFORME FINAL

Guatemala, 28 de Abril 2011

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL."**

ESTUDIANTE:

Rodemiro Marroquín Méndez

Gladys Noemí Saucedo Galicia

CARNÉ No:

2005-14273

2005-14295

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 08 de Abril 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 25 de Abril 2011, por lo que se solicita continuar con los tramites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez

COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs "Mayra Gutiérrez"



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usncpsic@usnc.edu.gt

CIEPs. 058-2011

REG: 108-2010

REG 108-2010

Guatemala, 28 de Abril 2011

Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez, Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna,

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL."**

ESTUDIANTE:

Rodemiro Marroqín Méndez

Gladys Noemí Saucedo Galicia

CARNE

2005-14273

2005-14295

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 01 de Abril 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Marijanna Cárcamo Duarte

DOCENTE REVISOR



Arelis/archivo

Guatemala, febrero 9 de 2011.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora
Centro de Investigaciones Psicológicas – CIEPs.-
“Mayra Gutiérrez”
Edificio

Licenciada Luna:

Por este medio le informo que he asesorado y aprobado el Informe Final de Investigación titulado: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE TECNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL”**, y elaborado por los Estudiantes:

Rodemiro Marroquín Méndez
Gladys Noemí Saucedo Galicia

Carné No.: 200514273
Carné No.: 200514295

Previo a obtener el Título de **PSICÓLOGOS**, en el grado académico de **Licenciatura**.

Según mi criterio, este trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones Psicológicas –CIEPs-, por lo cual solicito continuar con los trámites respectivos para su aprobación.

Atentamente,



Licenciada Louders Johana Palencia Solórzano de Girón
Asesora

Licenciada en Ciencias Psicológicas
Master en Administración y Desarrollo de Recursos Humanos
Colegiada No. 6563



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9^a Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 853-2010

REG: 108-2010

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 04 de Noviembre 2010

ESTUDIANTE:

Rodemiro Marroquín Méndez

Gladys Noemí Saucedo Galicia

CARNÉ No.

2005-14273

2005-14295

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera Licenciatura en Psicología titulado:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL."**

ASESORADO POR: Licenciada Louders Johand Palencia Solórzano

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 19 de Octubre 2010, por lo que se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Firma]
Licenciada Lisbeth Sandoval
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

[Firma]
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora.

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Arelis c.c. archivo



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

Playa Grande, Ixcán, El Quiché
13 de enero de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora CIEPS
Escuela de Ciencias Psicológicas USAC
Su despacho

Licenciada de Álvarez:

Sirva la presente para hacer constar que los estudiantes: RODEMIRO MARROQUÍN MÉNDEZ, quien se identifica con carné No. 200514273 y GLADYS NOEMÍ SAUCEDO GALICIA con carné 200514295, aplicaron y validaron en esta institución Dirección Área de Salud de Ixcán, el trabajo de campo de la investigación titulada "PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL", desde el mes de octubre a la fecha.

Los estudiantes mostraron especial interés en dar a conocer el manual y la importancia de la aplicación del mismo dentro de nuestra institución.

Agradecemos y felicitamos tanto a los estudiantes como a sus docentes la oportunidad de haber conocido el desarrollo del trabajo de campo antes indicado.

Dr. MSP. Benjamín Estuardo Contreras Estrada
Director en funciones
Área de Salud de Ixcán



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR RODEMIRO MARROQUÍN MÉNDEZ

MIRNA MARILENA SOSA MARROQUÍN DE ROQUE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 552

JOHAND PALENCIA SOLÓRZANO DE GIRÓN, M.A.

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 6563

POR GLADYS NOEMÍ SAUCEDO GALICIA

JOHAND PALENCIA SOLÓRZANO DE GIRÓN, M.A.

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 6563

JOSÉ LUIS PADILLA WHITE, M.A.

MÉDICO Y CIRUJANO

COLEGIADO No. 5156

RODEMIRO MARROQUÍN MÉNDEZ

DEDICATORIA

- A DIOS:** Como Creador de mi vida y de todo lo que existe, porque su misericordia y bendición me acompañan siempre.
- A MIS PADRES:** **Reina Isabel Méndez de Marroquín y Rodemiro Marroquín H.**, por sus constantes ejemplos de esfuerzo y trabajo para alcanzar logros en la vida y por el apoyo que incesantemente me brindan.
- A MIS HERMANOS:** **Madelin Rosmery y Fritz Jhonatan**, por su apoyo moral, fraternal y espiritual que me manifiestan continuamente, que este logro les sirva de inspiración para alcanzar éxito en sus carreras.
- A MIS FAMILIARES:** Tíos, tías, primos y primas por los buenos deseos y el aprecio que me tienen deseando que yo sea exitoso, especialmente a mis abuelos **Amalia de Marroquín y Genaro Marroquín**.
- A IGLESIA MONTE BASÁN:** A los pastores, líderes, jóvenes y la congregación en general por el aprecio y confianza de muchos años que han depositado en mí.
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE ESTUDIOS:** **Ana María, Margarita, Jazlyn, Nancy, Crista, Yendy, Silvia, Gaby, Ariana y Fernando**, por la amistad y los buenos momentos compartidos tanto académicos como sociales.
- A MIS COMPAÑEROS DE LABORES:** En el Colegio Capouilliez, por traspasar el ámbito laboral y forjar una amistad sincera.
- AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE C.C. PSICOLÓGICAS 2006-2010:** Especial mención a la exitosa dirección de la **Licda. Mirna Sosa** y su equipo de trabajo por brindarme la oportunidad de concluir mis estudios en la Universidad Autónoma de Nuevo León, en Monterrey, N.L. México.
- A MIS AMIGOS DE MONTERREY:** A los de la facultad de Psicología de la UANL, con quienes compartí la experiencia del intercambio académico, también a mis compañeros, vecinos y amigos con quienes conviví académica, social y laboralmente en aquella ciudad.
- A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS:** **Noemí Saucedo**, porque hemos concluido uno de nuestros propósitos profesionales haciendo un buen trabajo en equipo, que Dios te bendiga continuamente
- A GUATEMALA:** Por ser el país al que pertenezco dignamente, donde pueda desempeñarme con calidez y ética profesional para quien requiera mis servicios.

GLADYS NOEMÍ SAUCEDO GALICIA

DEDICATORIA

- A DIOS:** Omnipotente y soberano que en su gran amor y misericordia me ha elegido para ser su hija; ha tenido cuidado de mí y me ha bendecido de múltiples formas. Infinitas gracias Señor!
- A MIS PADRES:** **Orlando Saucedo y Alberta Galicia de Saucedo**, por su amor incondicional, demostrándomelo con su apoyo, en sus sabios consejos y en el esfuerzo impagable que han realizado por mi superación personal, espero se sientan felices por esta meta que alcanzamos juntos, gracias!
- A MIS HERMANOS:** **Wilbin, Kenya y Jonathan**, por su especial cariño y apoyo representado en múltiples formas; y que pueda serles un ejemplo de superación y éxito.
- A MIS SOBRINOS (AS):** **Andrea, Josué, Merary, Shirley, Erick, Alejandro y Abigail**, por su tierno cariño, deseando que mi logro sea un ejemplo y motivación para que puedan alcanzar mucho más en sus vidas.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Por los buenos deseos, consejos y el aprecio que me tienen pidiendo a Dios que yo logre mis metas. En especial a Nery, Amalia, Estuardo, Mariela, Gladis y Cipri de Galicia Q.E.P.D. (Mamá Justa).
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS:** Gracias por sus oraciones, cariño sincero y apoyo cuando lo he necesitado. En especial a Madelin, David y Eunice.
- AL ÁREA DE SALUD DE IXCÁN Y CAIMI:** A las autoridades de dirección porque me dieron la oportunidad de iniciar mi experiencia como PSICÓLOGA y realizar esta investigación. En especial a las personas que me han brindado su apoyo, compañerismo y amistad sincera.
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE LICENCIATURA:** Libny, Sila, Paolo, Claudia, Jearenis, Karin, Lotia, Jacqueline. Con cariño, por todos los momentos compartidos en esta experiencia.
- A MI AMIGO Y COMPAÑERO DE TESIS:** Rodemiro Marroquín Méndez, porque juntos con mucha diligencia, dedicación y con la bendición de Dios, alcanzamos esta meta; por todo el apoyo y comprensión ya que ha sido clave para mí, que Dios te recompense mucho más.
- A GUATEMALA** Por ser el país en donde Dios me permitió nacer y pertenecer dignamente, esperando que mi esfuerzo reflejado en este trabajo sea útil para muchos guatemaltecos esforzados con visión y misión en la vida.

AGRADECIMIENTO

Sea esta la oportunidad de agradecer

A la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA nuestra prestigiosa Alma Mater por brindarnos la oportunidad de formar parte de ella y ser ahora nuevos profesionales egresados dispuestos a servir con ética profesional a la sociedad guatemalteca.

A la ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS donde hemos sido formados como profesionales de la salud mental, de tal forma que elegimos ser empáticos y brindar apoyo a todo aquel que lo solicite.

A la Licenciada JOHAND PALENCIA DE GIRÓN, expresamos un agradecimiento especial por todo el apoyo recibido en la asesoría de este trabajo de investigación y por compartir sus conocimientos y experiencia profesional en el área.

A las Licenciadas Lisbeth Sandoval y Meli Cárcamo por ser las mediadoras en la revisión de este trabajo ya que nos orientaron al logro de nuestro objetivo y de una forma tan profesional nos motivaron a mejorar los procesos.

A la Dirección de Área de Salud de Ixcán por ser la institución donde se nos permitió aplicar nuestro proyecto de investigación, agradecemos especialmente al Dr. José Luis Padilla y Dra. Raquel Villatoro.

.

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Pág.</u>
Resumen	4
Prólogo	5
 CAPÍTULO I	
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico	
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2 Marco teórico	
1.1.2.1 LA MOTIVACIÓN	
1.1.2.1.1 Antecedentes Históricos.....	10
1.1.2.2 PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	
1.1.2.2.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow...	13
1.1.2.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	13
1.1.2.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland.....	14
1.1.2.2.4 Teoría “X” y “Y” de McGregor.....	14
1.1.2.2.5 Modelos E-R-C de Alderfer.....	15
1.1.2.2.6 Teoría de las expectativas de Vroom.....	16
1.1.2.2.7 Teoría de la Equidad.....	16
1.1.2.2.8 Teoría de la equidad de Adams.....	16
1.1.2.2.9 Teoría del esfuerzo de Skinner	17
1.1.2.2.10 Teoría del establecimiento de metas.....	17
1.1.2.2.11 Teoría de la motivación intrínseca.....	17
1.1.2.3 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA	
1.1.2.3.1 Motivación Extrínseca e Intrínseca en el trabajo.....	21
1.1.2.3.2 Factores Motivacionales Intrínsecos.....	23
1.1.2.4 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS EN EL ÁREA LABORAL	
1.1.2.4.1 Técnicas de Motivación Extrínsecas.....	25
1.1.2.4.2 Técnicas de Motivación Intrínsecas.....	27
1.1.2.5 LA SATISFACCIÓN LABORAL	
1.1.2.5.1 Antecedentes Históricos.....	31
1.1.2.6 FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	
1.1.2.6.1 Factores Individuales que determinan la Satisfacción Laboral.....	33
1.1.2.6.2 Factores organizacionales que determinan la Satisfacción Laboral.....	34
1.1.3 Hipótesis de trabajo.....	37
1.1.4 Delimitación.....	38
 CAPÍTULO II	
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 Técnicas	39
2.2 Instrumentos de recolección de datos.....	40

2.3 Tipo de investigación	40
CAPÍTULO III	
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1 Características del lugar y de la población	
3.1.1 Características del lugar.....	42
3.1.2 Características de la población	42
3.2 Resultados de la encuesta	43
3.3 Resultados de la Entrevista de validación.....	66
3.4 Manual de técnicas de Motivación Intrínseca.....	74
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	98
4.2 Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	102

RESUMEN

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL”

**Rodemiro Marroquín Méndez
Gladys Noemí Saucedo Galicia
AUTORES**

El presente trabajo de investigación se realizó fundamentado en el logro del objetivo general propuesto el cual planteaba el diseño de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral, en base a este objetivo se hizo referencia que los factores internos juegan un papel importante en la realización de cualquier actividad productiva en las personas, principalmente las que se expresan por medio de su desempeño laboral, por tal razón, es allí donde toman importancia los factores y motivos internos del individuo pues con base en ellos es como se percibe a sí mismo, a los demás y lo que hace así como los motivos causantes de su conducta, principalmente en el trabajo. El fin fundamental de esta investigación está orientada en proporcionar a empresas u organizaciones un manual de técnicas de motivación intrínseca que pueda ser utilizado con la intención de incrementar el nivel de satisfacción laboral en sus colaboradores, para que éstos se sientan identificados con la organización a la cual pertenecen y por consiguiente generar una mayor cantidad y calidad en la productividad. Para la elaboración del manual fue necesaria la utilización de una encuesta, la cual sirvió para detectar y/o diagnosticar qué tan motivados están los trabajadores para cumplir eficientemente con sus actividades y a través de estos resultados se procedió a un análisis bibliográfico el cual sirvió para la elaboración del manual, éste posteriormente se validó con los jefes o coordinadores de diferentes departamentos y programas a través de la utilización de una guía de entrevista de validación, la organización que se tomó como referencia fue el Área de Salud Pública de Ixcán, departamento de El Quiché de la República de Guatemala donde se seleccionó la muestra respectiva para llevar a cabo el estudio. De acuerdo a los resultados que se obtuvieron se pudo verificar y comprobar efectivamente el cumplimiento de la hipótesis de trabajo.

PRÓLOGO

La presente hace énfasis en la recopilación y obtención de información referente a técnicas de motivación de tipo intrínseca, las cuales pueden llegar a ser aplicadas en el área empresarial y académica, debido a que sintetiza distintas prácticas en cuanto a técnicas de motivación se refiere por parte de las Direcciones de Recursos Humanos. A través de este trabajo se pretende despertar interés al lector que está por iniciarse en esta área de conocimiento, así como aquellos que dentro de sus diferentes responsabilidades está el de conducir y coordinar a un equipo de trabajo y por consiguiente precisan de una guía de referencia para motivar a su personal para mejorar niveles de productividad e incrementar la satisfacción laboral por el trabajo bien hecho.

Así mismo no podemos obviar cualquier punto de vista crítico, ya que su punto de partida es el adecuar las diferentes técnicas de motivación intrínsecas a ambientes laborales donde sea precisa su utilidad considerando como importante la experiencia operativa y técnica de las diferentes organizaciones para su aplicación. El enfoque, por tanto, hace una mezcla entre el conocimiento adecuado para tratar la materia con el necesario rigor, utilizando modelos y métodos que sirven de guía a las organizaciones para el diseño de los diferentes procesos de recursos humanos.

El contenido de este trabajo comprende tanto el análisis del desarrollo de la personas en sus distintos ambientes laborales, como aspectos propios de las organizaciones en cuanto a iniciar una mejora en el recurso humano con el que cuenta, por tal razón es preciso que se genere una visión integrada de la gestión de recursos humanos en la proposición de soluciones de cambio en las organizaciones donde se aporten las herramientas necesarias para entender una disciplina, cuyas diferentes vertientes no son a veces fácilmente conciliables.

También consideramos que el manual que se ha diseñado puede ser de gran ayuda en todas las áreas de una organización, especialmente para aquellas que tienen personal a cargo. No podemos dejar pasar que la sociedad guatemalteca, que está representada por la mayoría de colaboradores en las diferentes instituciones gubernamentales o no gubernamentales, están convencidos de que el simple hecho de realizar las actividades que les compete no es una fuente de satisfacción, sino que la principal fuente de satisfacción es aquello que se obtiene como resultado de haber realizado dichas actividades, ésta es una realidad que enfrentamos y que se ha vuelto una problemática ya que no sólo lo aplica el personal subordinado sino los mismos gerentes o jefes de departamentos o servicios y se evidencia en ambientes laborales hostiles o poco motivacionales.

Se debe considerar que por desconocimiento o por la no aplicación de medios precisos en cuanto a motivación laboral se refiere, no se logra en algún momento que el colaborador de una organización se sienta satisfecho con lo que hace y muestre sentido de pertenecía con la misma organización, por lo cual diseñamos esta “propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral” donde se pueda hacer notar la importancia de la aplicación de distintas técnicas de motivación que estén orientadas a que el individuo realice una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia o intencional le de algún incentivo externo, por lo tanto, se puede contribuir a generar en el individuo satisfacción en todos los aspectos del ámbito laboral.

Rodemiro Marroquín Méndez
Gladys Noemí Saucedo Galicia
AUTORES

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La complejidad de los procesos afectivos, emotivos y mentales de los seres humanos encierra una gran riqueza ya que de ellos derivan muchas de sus actitudes y comportamientos hacia la vida, los cuales pueden manifestarse en las diversas esferas en que ellos se desenvuelven. Una de estas esferas es la laboral, en la cual ponen de manifiesto no solamente sus aptitudes, habilidades, conocimientos y esfuerzo sino aquellos factores que les permiten realizar con agrado lo que de ellos se espera en el trabajo.

El problema está orientado a enfatizar que actualmente la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de empresas u organizaciones altamente competitivas y esto genera que puedan adaptar dentro de su contexto laboral procesos cambiantes para generar calidad y eficiencia en sus objetivos de producción o servicio; por lo tanto se debe considerar que el personal de una empresa debe evidenciar comportamientos más flexibles y dinámicos con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado competitivo, este es un desafío para las organizaciones que sus colaboradores o empleados puedan desempeñar sus roles con eficiencia; y reconocer que el personal de una empresa u organización es el núcleo básico de cualquier sistema organizacional, por esta razón se deben fomentar buenas relaciones entre las personas y la organización y de esta manera se lograrán objetivos laborales.

Las organizaciones coordinan y sistematizan el proceso de producción con el fin de alcanzar metas de calidad y producción para esto definitivamente necesitan la cooperación y contribución de su personal para hacer posible que se logren estos objetivos, debido a esto nos damos cuenta que existe una estrecha

interacción entre las personas que conforman el grupo de trabajadores y la organización para la cual laboran, esta interacción se basa en el desempeño laboral y la retribución o compensación que recibe el personal por parte de la organización, por tal razón, para mantener este vínculo se debe establecer no simplemente un contrato formal de empleo que especifique las funciones del trabajo a realizar y el salario que recibirá por él, sino debe considerarse que al trabajador se le debe establecer un contrato de tipo psicológico lo cual alude al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que pueden influir ya sea poco o mucho en su desempeño laboral, por ejemplo el que existan buenas condiciones ambientales y un clima organizacional estable. Por lo anterior la motivación es un factor importante para que el desempeño de las actividades laborales por parte del colaborador sean exitosas, ya que una persona motivada va a cumplir con calidad y cantidad los procesos de producción o tareas asignadas dentro de la organización para la cual presta sus servicios y esto por consiguiente generará que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente.

El problema de investigación se abordó a través de la elaboración de un manual de técnicas de motivación intrínseca el cual tuvo como objetivo primordial que una organización o empresa esté en capacidad de implementar técnicas de motivación intrínseca por parte de jefaturas o gerencias a sus subordinados, en este manual se observan distintos ambientes o situaciones no financieros, es decir, intrínsecos que sirvan como factor motivacional para los trabajadores y así generar un incremento en la satisfacción laboral, de tal forma que se pueda contribuir a una mejora continua en el proceso de la administración y el desarrollo del recurso humano. El problema seleccionado se ubica dentro del campo temático de aplicación en la Psicología Industrial, que es una disciplina que se orienta al estudio del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales enfatizando la utilidad del potencial humano en el trabajo con eficiencia y armonía en una filosofía de promoción humana. En referencia a lo anteriormente presentado, la propuesta del diseño de este manual de técnicas de

motivación intrínsecas resulta ser útil a los gerentes de departamentos, encargados o jefes de personal para que apliquen dentro de su equipo de trabajo diferentes incentivos motivacionales de tipo intrínseco y así que los integrantes del equipo de trabajo realicen sus funciones laborales por el simple placer de realizarlo sin recibir ningún incentivo financiero, es decir, que los empleados trabajen con calidad y cumplan los objetivos de producción o servicio de la organización porque perciben un ambiente laboral estable donde son tomados en cuenta a través de sentirse beneficiados con estímulos internos y no precisamente incentivos externos como lo puede ser un incentivo financiero.

1.1.2.MARCO TEÓRICO

1.1.2.1 LA MOTIVACIÓN

1.1.2.1.1 Antecedentes Históricos:

La investigación acerca de la motivación en cuanto a su fecha de surgimiento o la creación del término es de difícil ubicación dado que el término ha sido utilizado en diversos ámbitos de las sociedades humanas. No obstante, hay información variada de tipo teórico y práctico de la motivación en las personas. El desarrollo del término, su conceptualización y aplicaciones requieren, como es de notarse, la contribución de diferentes disciplinas. Ya desde Sócrates, Platón, Aristóteles y Santo Tomás de Aquino se encuentran los orígenes del término, si bien es cierto que se utilizaban otros términos alternos para referirse a lo que hoy conocemos como motivación.

La diferencia entre el término moderno y las acepciones al mismo en el pasado radica en que antiguamente se daba mayor importancia a la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo, mientras que el término motivación utilizado actualmente tiene acepciones en la teoría de Renato Descartes quien distinguió entre aspectos pasivos (el cuerpo) y activos (mente) de la misma. Darwin mencionó la idea del instinto y su origen científico. En psicoanálisis el término motivación está relacionado con las pulsiones inconscientes que delimitan la vida psíquica de las personas.

La fisiología también brinda sus aportes al término y lo enriquece al explicar que la motivación se refiere más bien a una reacción homeostática devenida con la finalidad de reducir la tensión generada por la insatisfacción o necesidad. Sin embargo, quienes tienen, y mantienen, preferencia por las corrientes de tipo humanista utilizan la jerarquización e integración analizando diversos procesos asociados a la motivación. Algunos otros estudiosos de la motivación opinan que se relaciona al ambiente y a las motivaciones de los individuos, haciendo referencia a todo aquello que se utiliza como el medio, las reglas y los conceptos.

Es quizá en la década de los setenta cuando el término pierde su auge al ser relegado por el auge de la cibernética sustituyéndolo por la autorregulación. Varios modelos teóricos de la época eliminaron el uso del término motivación reemplazándolo junto a otros implicados en el mismo como las emociones, los sentimientos y el afecto, entre otros.

Es sólo recientemente cuando la motivación recobra el auge que alguna vez tuvo y son sólo algunos quienes se enfocan al trato y uso de la misma en la diversidad de esferas de la vida del individuo. Las teorías acerca de la motivación son nuevas pues hasta mediados del siglo XX es cuando empiezan las investigaciones profundas del término y se continúa aún en la búsqueda constante de su definición exacta, sus implicaciones y aplicaciones. Ahora bien, pasando a la explicación teórica del término y en lo que refiere a su definición y conceptualización, es bien cierto que existe diversidad de acepciones válidas del término de las cuales se puede referir que “la mayoría se enfoca a hacer referencia a los procesos realizados por las personas para alcanzar una meta prevista de antemano y su exposición es difícil, dado que se ha utilizado en varios sentidos”.¹

“Etimológicamente, el término motivación deriva del latín motus, movimiento y se refiere a la acción de mover y representa una característica de base de la personalidad”². Sin embargo, para definir de mejor manera puede precisarse el término como “aquella creación de un entorno en el que la persona pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo”.³ De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada

¹ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”. México, 2007, Pp. 47

² Alberto Merani “Diccionario de Psicología. Merani” España, 1979, Pp. 109

³ Bilbao, Bernard “Gestión de la motivación para la mejora del desempeño: programa de desarrollo directivo”. España, 2005, Pp.147

manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.

La motivación no tiene connotaciones meramente de los rasgos personales sino que se realiza por la diversidad de relaciones, intereses, situaciones y sentimientos que la persona afronta en determinados circunstancias de su vida. De allí que sea más bien un término subjetivo y la comprensión de que la motivación no se basa en un hecho específico sino en la diversidad de intereses, situaciones y acciones que se presentan ante las personas en determinadas ocasiones de la vida. “La motivación se refiere más bien a la determinación y al esfuerzo realizados por un individuo para satisfacer y alcanzar sus deseos, metas e intereses⁴”, por tal razón la motivación es un proceso a través del cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisfaga una necesidad importante para el individuo.

Otra definición acerca del término motivación hace referencia a los “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo para conseguir una meta”⁵. La gran cantidad de acepciones al término hacen referencia a la existencia de alguna fuente, bien interna o externa como se verá más adelante, que pueden determinar la meta, el grado de satisfacción y por consiguiente motivación que los individuos pueden tener al lograr el alcance de estas condiciones en cada situación que afrontan. Sin embargo, la existencia de la fuente de motivación es una de las bases principales para el sostenimiento y prosecución de la satisfacción asociada, necesariamente, con la fuente de motivación.

Ha de evidenciarse además que, algunos motivos predominan sobre otros con lo cual se da diferente dirección a los impulsos y acciones encaminados a satisfacer las necesidades básicas que promueven la motivación. También se da el caso en que los diferentes motivos presentan diferente intensidad en el mismo

⁴ Ibíd Pp. 47

⁵ Arturo Zolf Zárate “Motivación Intrínseca y su relación con las variables de la personalidad” Perú, 2000. Pp. 14.

individuo en situaciones distintas y pueden, aún más, variar de individuo a individuo lo cual explicaría mejor porqué las personas pueden realizar las mismas actividades alentadas por motivos diferentes y de diferente intensidad cada uno.

1.1.2.2. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A continuación abordaremos algunas de las diferentes teorías acerca de la motivación donde se presenta la base teórica para conocer la variedad de teorías ofrecidas por diversas corrientes existentes, dado que la variedad y extensión de las teorías es de difícil profundización, se presentan los fundamentos más notables acerca de las más conocidas y aceptadas en la actualidad, pues no se pretende entrar en profundizaciones teóricas sino ofrecer la posibilidad de entrar en contacto con las teorías relacionadas con el tema objeto de este trabajo.

1.1.2.2.1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Parte del supuesto de que “todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo”.⁶ Para que un individuo se encuentre motivado debe satisfacer cada una de sus necesidades en el orden mencionado anteriormente; es decir, deben satisfacerse, inicialmente, las necesidades de orden fisiológico por completo (como por ejemplo, comer, dormir, etc.), luego las relativas a la protección y así sucesivamente. Intentar satisfacer las necesidades de forma inadecuada o incompleta no permitirá que el individuo se sienta satisfecho, mucho menos exitoso.

1.1.2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg:

Esta perspectiva indica que “lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características

⁶ Rafael, Prada “Escuelas Psicológicas y Psicoterapéuticas” Colombia, 1998. Pp. 157

insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto”.⁷ Esto se refiere a que el nivel en que una persona puede rendir está determinado por el nivel de satisfacción que posee en lo que hace. Lo que caracteriza esta teoría es la concepción de que la base para la motivación depende del ambiente externo y el trabajo y no en las necesidades humanas, como cita A. Maslow. Se conoce como teoría de los dos factores porque, Herzberg indica que para estar motivado, el individuo debe contar con una adecuada higiene y motivación; es decir, los factores extrínsecos están constituidos por los de higiene y su presencia sola no motiva pero su ausencia si puede desmotivar; y los intrínsecos son los relativos a la motivación propiamente dicha.

1.1.2.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland:

Se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos mas dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. La propuesta de McClelland permite que “la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.”⁸ Esta teoría presenta similitud con la teoría de Maslow, con la excepción que no se presentan tantos niveles de necesidades así como se ubica en un nivel más alto de inicio tratando de abordar, desde allí, las necesidades asociadas con la estima y la autorrealización.

1.1.2.2.4. Teoría “X” y “Y” de McGregor:

Teoría “X”

Su creador llamó a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”. Sus principales principios son:

- Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.

⁷ Arturo Zolf Zárate *“Motivación Intrínseca y su relación con las variables de la personalidad”* Perú, 2000. Pp. 28

⁸ *Ibíd*, Pp. 30

- Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
- Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Mc.Gregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

Teoría "Y"

Sus principales principios son:

- ✓ Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
- ✓ El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- ✓ El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- ✓ No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- ✓ Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría "Y", supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría "X". Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos. En general los supuestos de ambas teorías pueden resultar idóneos en situaciones concretas.

1.1.2.2.5. Modelos E-R-C de Alderfer:

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de "superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con

tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).⁹ Esta teoría presenta similitud con la de McClelland en el sentido de que se toman sólo tres niveles de necesidades, aunque no son los mismos de la teoría de McClelland sino obedecen más a una corrección de la teoría de Maslow.

1.1.2.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom:

Esta perspectiva, afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”.¹⁰ Es decir, el individuo está dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios en cualquier actividad siempre que tenga la esperanza de que de ellos obtendrá, por derivación inmediata, la motivación que necesita para realizar dicha actividad y la que deviene con la culminación de la misma.

1.1.2.2.7. Teoría de la Equidad:

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. “Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral.”¹¹ Sostiene que en el entorno laboral, “los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).”¹²

1.1.2.2.8. Teoría de la equidad de Adams

Sostiene que “en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las

⁹ Ibíd. Pp. 31

¹⁰ Ibíd, Pp. 35

¹¹ Ibíd, Pp. 35

¹² http://www.wikilearning.com/monografia/motivacion_laboral-que_es_la_motivacion/16119-2

retribuciones que reciben de la empresa (salidas).”¹³ Dicho de otra manera, los individuos están dispuestos a realizar acciones que impliquen el empleo de sus recursos al máximo siempre que los resultados sean equitativos con los recursos empleados por los mismos y puedan sentirse satisfechos con la ecuanimidad entre ambos aspectos.

1.1.2.2.9. Teoría del esfuerzo de Skinner:

“Se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.”¹⁴ Esta teoría tiene un fundamento de estudio e investigación de orden fisiológico pero extiende sus hallazgos hacia otros campos de la comprensión de la conducta y la psicología de los individuos al decir que, una persona puede estar motivada si como derivado de los estímulos recibidos, y luego de realizadas las acciones apropiadas, recibe una recompensa que identifique como satisfactoria para sí mismo.

1.1.2.2.10 Teoría del establecimiento de metas:

“El sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.”¹⁵ Esta teoría se apoya en el supuesto de que los individuos deben tener metas, inicialmente; luego, deben estar informados acerca de la existencia de las metas y su asociación con determinadas acciones y, posteriormente, deben percibir la meta como algo deseable; de allí que los individuos deben tener metas que surjan de su interior, de su carácter mismo, su personalidad y sus intereses particulares.

1.1.2.2.11. Teoría de la motivación intrínseca:

Su principal exponente es Kennet Thomas, ésta parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. “El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan

¹³ Ibíd

¹⁴ Ibíd

¹⁵ Ibíd

recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien.”¹⁶ Existen, como se dijo anteriormente, diversas teorías acerca de la motivación, y las presentadas anteriormente son las que han tenido mayor auge y aceptación en el campo de la investigación. Existen diversas clasificaciones de las mismas, sin embargo puede utilizarse la clasificación basada en dos tipos de teorías: las centradas en el contenido y las centradas en el proceso.

Algunas de las teorías centradas en el contenido son: la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de A. Maslow, la Teoría de las Necesidades Aprendidas, el Modelo Jerárquico de Alderfer y la Teoría de los factores de Herzberg. Mientras tanto, las que pueden ubicarse por su centralización en el proceso son, entre otras: Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de las Expectativas de Vroom, Teoría del Esfuerzo de Skinner y la Teoría del establecimiento de metas.

1.1.2.3. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

Es preciso considerar que la fuente de satisfacción determina la existencia de la motivación y la ubicación de la fuente de satisfacción, o motivador, puede ubicarse en dos áreas principales del individuo, la cual se hace desde una perspectiva conductual de la motivación tal como se menciona enseguida.

Cuando el individuo realiza una actividad por simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia o intencional le de algún incentivo externo, se está hablando de la **motivación intrínseca**, la autosuperación, la sensación de éxito, la sensación de placer y los hobbies son ejemplo de motivadores intrínsecos del individuo. Mientras que la **motivación extrínseca** se refiere a que la acción

¹⁶ French, Wendell. Desarrollo Organizacional. Pearson Education, México, 1996, Pp. 246

realizada por sí misma no es la fuente de satisfacción sino aquello que se obtiene como resultado de haber realizado esa acción. Ejemplos de motivadores extrínsecos son el dinero, las recompensas y reconocimientos sociales, los víveres, el trueque, etc.

Algunas personas piensan que, al estar diferenciadas por la ubicación de la fuente de motivación, la motivación intrínseca y extrínseca debe tratarse separadamente. Sin embargo, se sabe que el uso paralelo de ambas unificado puede generar mejores resultados que los proporcionados bajo el uso de un solo tipo de motivación. Es decir, puede requerirse el uso de un motivador extrínseco a fin de que el individuo identifique la satisfacción que viene de su interior; sin embargo, hay dificultades asociadas con el uso de las dos motivaciones y deben acoplarse de tal manera que se dependa más de la intrínseca y no de la extrínseca.

Se habla de motivación extrínseca cuando la misma está asociada a fuentes ambientales externas, es decir, cuando la base para la motivación no es la conducta, por lo tanto el motivador se encuentra fuera de la persona”. Estos motivadores son conocidos como “fuentes artificiales de satisfacción” y han sido “programadas socialmente”, como por ejemplo los halagos o el dinero.

La motivación extrínseca se relaciona con la recompensa y el castigo, tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es “un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”. Por otra parte, un castigo se refiere a “un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar.”¹⁷

¹⁷ Arturo Zolf Zárate “Motivación Intrínseca y su relación con las variables de la personalidad” Perú, 2000, Pp. 17

Cuando las recompensas generadas y obtenidas por la motivación extrínseca son insuficientes puede, entonces, utilizarse la intrínseca, lo que Bandura llama el “interés intrínseco”¹⁸, el cual surge espontáneamente merced a las tendencias internas y las necesidades de orden psicológico que motivan la conducta cuando no existen, o se agotan, las recompensas de orden extrínseco. Dado lo anterior, se concibe que una persona esté motivada intrínsecamente cuando logra regular su conducta por sí mismo y se presenta por causa de intereses, necesidades y reacciones individuales y propias.

Por cierto, la motivación intrínseca solamente cobra efecto cuando la persona es capaz de identificar dentro de sí mismo aquello que lo satisface plenamente como persona, como ser humano y no las motivaciones que tienen procedencia e influencia social. Esta diferenciación es de difícil realización en la era moderna ya que las personas no tienen un conocimiento amplio de lo que son, necesitan ni desean, así como desconocen los motivos que originan sus intereses, actividades, motivos, entre otros, es, pues, un paso crucial obtener información acerca de su propia personalidad y motivos sin lo cual no puede darse satisfacción dentro de la persona. Los motivos intrínsecos deben estar asociados con la conceptualización de la persona en sí misma, como tal y aceptando lo que se es, necesita y se quiere; de otra manera, se encuentra la situación de búsqueda de satisfacción extrínseca con el consecuente desencanto vivenciado al obtener los satisfactores extrínsecos (recompensa o castigo).

Dicho de otra manera, los satisfactores intrínsecos son de naturaleza más duradera pues representan satisfacción interna, emocional, del individuo pues su interés total está centrado en lo que necesita para sentirse realizado como persona comparado con el conocimiento que se tiene de sí mismo.

¹⁸ Ibid. Pp. 19

Es este el engaño de los motivadores extrínsecos, cuando se usan exclusiva y prioritariamente como fuentes de satisfacción, pues su efecto puede durar poco, ser ambiguo, escaso y variante a lo largo de la vida de la persona. Es por ello que se recomienda el uso de los dos tipos de motivación, pues las personas asignan un nivel de importancia a ambas, salvo casos excepcionales cuando las personas realizan sus actividades en base únicamente a la satisfacción interna.

El uso de los dos tipos de motivación puede ser útil en un sinnúmero de casos, áreas, empleos y situaciones de la vida cotidiana, laboral y social de las personas y no debe perderse de vista la conjugación de ambos como garantía de la obtención de la satisfacción pretendida por el individuo. En conclusión, la motivación, sea intrínseca o extrínseca, genera en el individuo la apreciación de las cualidades propias y brindan el beneficio de ofrecer empoderamiento, satisfacción y autoestima necesaria para la realización de las personas en las diversas áreas que integran su vida.

1.1.2.3.1 Motivación Extrínseca e Intrínseca en el trabajo:

Para que la motivación sea eficaz debe contar con elementos como las atribuciones porque ellas causan influencia en las expectativas de éxito futuro y en las reacciones emocionales. Cuando las atribuciones se encuentran debidamente ligadas a factores de tipo estable puede, con mayor facilidad, lograrse la motivación pretendida en el individuo al cual se promueven las mismas.

En el ámbito laboral, las atribuciones son tan importantes como lo es la fuente intrínseca de motivación de los individuos y están deben conjugarse de manera que dependan entre sí, toda vez que desee lograrse la productividad y el éxito de los individuos que laboran en determinada empresa. Es decir, cuando un individuo atribuye su éxito a una causa estable fácilmente identificable y asociada con sus acciones, esperará, como es de suponerse, que éste vuelva a ocurrir en el futuro y lo hará de manera confiada y motivada. Pero si, por el contrario, el

individuo no logra identificar sus acciones con el éxito obtenido, es decir, cuando se atribuye el éxito a una causa inestable, él mismo no esperará tener éxito en el futuro ni estará motivado de manera constante.

Asimismo enfocándonos primordialmente en nuestro objeto de estudio que es la motivación intrínseca se puede referir que los elementos que intervienen en el proceso de motivación intrínseca, están dirigidos a vincular a los miembros del equipo de trabajo y lograr la satisfacción de los mismos, esto se da a través de un proceso complejo en el cual, no basta saber las necesidades del individuo para predecir su comportamiento, optimizar el trabajo en equipo y conducir eficazmente al grupo sino que es indispensable conocer los valores, expectativas, metas, intenciones y atribuciones de los miembros del equipo de trabajo, todas ellas son variables que afectan al desempeño y consecución de los objetivos organizacionales, por tal razón quien desempeña el rol principal en una empresa u organización para incentivar y motivar al personal es el gerente debido a que debe orientar y hacer que el personal se sienta satisfecho laboralmente, por tal razón la importancia de un gerente radica en:

- Hacer que el trabajo sea interesante.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas.
- Alentar la participación y la colaboración.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna.

Podemos observar que dentro de las actuales organizaciones la motivación está dirigida a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo y para que esto pueda presentarse, es necesario que se generen en los miembros del equipo de trabajo unas determinadas sensaciones tales como la mejora progresiva, el control del propio trabajo y el logro.

Dentro del campo de estudio científico de la Psicología el estudio de la motivación nos lleva a explicar y comprender el comportamiento humano, lo cual en las organizaciones empresariales es un factor importante debido a que en los equipos de trabajo su comportamiento es el motor principal de su actividad, y por consiguiente desde el punto de vista psicológico se debe conocer su funcionamiento lo cual contribuye a ayudar a optimizar el rendimiento, y por ende, la rentabilidad de los trabajadores.

1.1.2.3.2 Factores Motivacionales Intrínsecos:

Dentro de los factores motivacionales intrínsecos podemos mencionar los siguientes:

- Las emociones son un tipo especial de motivación no financiera o intrínseca, según diversos autores, las emociones encajan en la definición de un motivo en el sentido de que energizan y dirigen la conducta. El miedo, por ejemplo, energiza la persona para actuar y dirige la acción hacia una meta, principalmente, la de escapar de un peligro.
- La interacción social influye a través de la presencia de otras personas ya que se incrementan el nivel de motivación alternado con incrementar el nivel motivacional de otros.
- El proceso de aprendizaje ya que las disposiciones que adquiere el individuo con el ambiente van a favorecer el buen desempeño de todas sus acciones.
- Los procesos cognitivos ya que son determinantes para la adquisición de nueva información y esto va en función de que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para el desenvolvimiento de su trabajo.
- Los valores ya que enfatizan la asociación de determinadas respuestas emocionales de agrado o desagrado hacia distintas actividades, los valores

pueden influir en los planteamientos de metas y el interés que muestre el individuo para la realización de alguna actividad.

Cuando se hace un análisis de las variables que se presentan en la motivación se debe hacer una distinción entre factores individuales y colectivos de la motivación se puede determinar que el trabajo en equipo no es la única manera en que los miembros de la organización llevan a cabo sus funciones en la empresa. A veces el trabajo debe ser individual y, otras veces, las personas de un departamento o área deben realizar tareas conjuntas para alcanzar un objetivo o meta.

Un trabajo en equipo repercute en la motivación a dos niveles:

A nivel individual:

- Incrementa la seguridad personal
- Aumento de la productividad del individuo
- Satisface las necesidades de afiliación y pertenencia
- Enriquecimiento personal

A nivel colectivo:

- Mejora eficazmente la comunicación
- Estimula el ambiente de trabajo
- Creación de una división de tareas precisas
- Motivación emocional en el conjunto de sus miembros
- Incremento de la productividad
- Facilita la comprensión de las decisiones
- Permite un mayor número de enfoques de un problema

De acuerdo a lo anteriormente presentado acerca se puede plantear que la motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un

gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

1.1.2.4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS EN EL ÁREA LABORAL

Después de haber enfatizado las teorías sobre la motivación y los factores que intervienen en ella, es preciso destacar que aunque la motivación sea muy compleja o individualizada se pueden identificar diferentes técnicas que pueden ser aplicables con el fin que el trabajador se sienta motivado y seguro en el puesto de trabajo, estas técnicas están basadas en la perspectiva conductual de la motivación, la cual es extrínseca o intrínseca entre ellas destacamos algunas como prioritarias las cuales son siguientes:

1.1.2.4.1 Técnicas de Motivación Extrínsecas: Dentro de estas técnicas se considera como prioritarios los incentivos financieros entre los cuales están:

- *El dinero* como motivador “es definitivamente algo importante para todos, ya sea bajo salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.”¹⁹ Se puede apreciar en cualquier contexto laboral que el dinero es un importante motivador en un nivel muy elevado refiriéndonos a motivación extrínseca.
- *El sueldo* como parte de los incentivos financieros estimulan e inducen a los trabajadores a observar una conducta determinada la cual está dirigida hacia el logro de objetivos de la organización tales como más calidad o más cantidad, éste es un beneficio básico de la remuneración del

¹⁹ Harold, Koontz “Administración: una perspectiva global y empresarial” México, 2008. Pp. 513

trabajador y tiende a ofrecer incentivos financieros por el aumento de la producción y esto hará que el esfuerzo de los trabajadores y de la organización se vean beneficiados por el cumplimiento de los objetivos de la operación calidad o cantidad de acuerdo al resultado esperado.

- *Los bonos* se refieren a otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios.
- *Las prestaciones y servicios* están enfocadas a un derecho que posee todo trabajador que pertenezca a una organización y éstas están legalmente instituidas como parte del salario de los trabajadores pueden ser vacaciones, pago de pensión, reparto de utilidades, seguros de vida, descuentos en productos que ofrezca la organización, entre otros.
- *El reconocimiento* está enfocado como una útil herramienta que contribuye a motivar y retener al empleado en la organización y éste no está enfocado únicamente al salario como el principal reconocimiento del empleado sino que se puede hacer a través de una comunicación verbal efectiva donde se reconozcan los resultados óptimos en la producción de la organización y esto generará un indicador directo en la motivación. El reconocimiento es utilizado comúnmente para el alcance de objetivos de una organización por tal razón, debe ser muy bien utilizado como mecanismo motivacional.
- *El símbolo de estatus* se refiere a la posibilidad de ascender y alcanzar mejores niveles en el desarrollo profesional y personal en una organización y por consiguiente una mejora salarial, esto beneficia tanto al trabajador como a la organización ya que se consigue un mejor talento humano a través de evaluaciones de desempeño y esto contribuirá a generar mayores posibilidades en el incremento de la producción en calidad y

cantidad de la organización y se estimula a través de incentivos financieros al trabajador y esto sirve como herramienta motivacional.

1.1.2.4.2. Técnicas de Motivación Intrínsecas: “Estas técnicas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro incluso la autorrealización.”²⁰ Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- *La comunicación* es indispensable para incrementar un nivel motivacional en los trabajadores de una organización ya que esto implica la transmisión efectiva de ideas, conceptualizaciones, órdenes y directrices bien especificadas y precisas lo cual mantendrá autoridad en líderes de la organización y seguridad para los empleados evitando así frustración por parte de los jefes y subordinados y por lo consiguiente se evitará también que existan resultados no deseados; por lo tanto, si se mantienen lazos informativos en todos los puestos de trabajo se logrará un alto grado de excelencia en el trabajo.
- *La Participación* es una técnica que enfatiza un sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación, la mayoría de personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. “En consecuencia, el tipo correcto de participación produce tanto que exista motivación en los trabajadores como que se le proporcionen conocimientos útiles para el éxito de las compañías.”²¹ Se considera la participación como un medio de reconocimiento debido a que genera en los individuos una sensación de logro.

²⁰ Ibíd, Pp. 516

²¹ Ibíd, Pp. 516

- *Calidad de Vida Laboral (CVL)*, ésta se refiere a un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un adelanto al avance del enriquecimiento de puestos, a éste término según Goodman parece ser “un intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización” e “instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo”. Los aspectos del mecanismo de cambio son por lo común un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento, enfoque en los equipos de trabajo y un incremento en la resolución de problemas entre los subordinados y la gerencia todo encaminado en mantener un estándar social aceptable para el desempeño de las funciones laborales.

- *Enriquecimiento de Puestos* El enriquecimiento de los puestos está relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que factores como retos, reconocimiento de los logros y responsabilidad concebidos como los verdaderos motivadores. Aunque esta teoría ha sido objeto de cuestionamientos, ha dado lugar a un amplio interés en el desarrollo de medios para enriquecer el contenido de los puestos. Particularmente de los empleados que no ejercen funciones administrativas. “Con el enriquecimiento de puestos se pretende dotar de una mayor sentido de reto y logro ya que se les concede mayor libertad en decisiones referidas a métodos, secuencia y ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de materiales, se va alentando la participación de los subordinados, se otorgan una sensación de responsabilidad sobre sus tareas, entre otras.”²²

- *Técnicas para detectar las necesidades e intereses individuales y colectivos* esto debería ser algo fundamental ya que de aquí deben originarse los elementos motivadores que se deben aplicar en la

²² Ibíd, Pp. 519

organización, es preciso que las necesidades de cada uno de los trabajadores se conozcan así como sus intereses y las diferencias que puedan presentarse entre ellos ya que a cada uno se les motiva de forma distinta, por lo tanto; después de conocer y comprender en cierto punto los intereses y necesidades se debe adecuar la técnica motivacional a aplicar tales como entrevistar de forma individual y reuniones en equipo de trabajo, todo esto con el fin de detectar opiniones, valores e intereses y por consiguiente ajustar estímulos que satisfagan esas necesidades, las necesidades pueden clasificarse ya sea en factores higiénicos o factores motivadores.

- *La motivación colectiva* dentro de esta área se refiere que existen cuatro variables importantes que deben tomarse en cuenta en la motivación de equipo entre ellas está la atracción al trabajo en equipo con armonía, que exista estabilidad afectiva, un equilibrio operativo y comunicación satisfactoria, esto con el fin de intentar que todos los miembros del equipo de trabajo se sientan valorados y apreciados por sus habilidades y cualidades humanas.
- *La delegación* a través de este proceso se le asignan funciones a uno o más integrantes de un equipo de trabajo el encargado de asignar o delegar las funciones es el jefe del equipo de trabajo, asimismo se considera que el delegar funciones incrementa el nivel motivacional en el personal debido a que se cubren las necesidades de responsabilidad y se fortalece un aprendizaje en los miembros de la organización, asimismo se aprovecha eficazmente el tiempo ya que se realizan estas funciones en momentos en que no hay tareas específicas o inmediatas que cumplir.
- *La autoestima como sistema de motivación* se considera que la autoestima es el aprecio o valor que se siente por uno mismo, esto se vincula a las

habilidades sociales y fortalece nuestro autoconcepto. Las interacciones sociales a través de la comunicación contribuyen a moldear un comportamiento orientado emocionalmente a sentirnos satisfechos por nuestras cualidades y capacidades; por lo tanto no sólo la autoestima propia se debe cuidar sino hay que orientar en la organización el cuidar y fomentar las buenas relaciones sociales para que exista un correcto desempeño e interacción en el medio laboral. Algo muy importante que se debe indicar es que la asertividad como técnica de comunicación permitirá que se pueda expresar con veracidad las necesidades, ideas, sentimientos e intereses de la persona y así mantener un equilibrio emocional.

- *La escucha activa* es una técnica que puede ser bien utilizada en la recepción de mensajes, hay que diferenciar que oír y escuchar no es lo mismo ya que oír no se le presta interés al mensaje y es de forma pasiva, mientras que escuchar es todo lo contrario porque se le presta atención al mensaje, se analiza y luego se interpreta. El saber escuchar contribuirá a estimular en los trabajadores el sentido de pertenencia a la organización y que se sienta emocionalmente relajado y asimismo que su autoestima sea dirigida a un equilibrio personal.

- *La naturaleza de las necesidades humanas* Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos “es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización.”²³

²³ Gary, Dessley “Administración de Personal” México, 2001. Pp. 274

La aplicación de las diferentes técnicas de motivación en una organización incrementará en el trabajador un mayor nivel de desempeño individual y un incremento en la productividad para la organización; por lo tanto se considera que ambos se benefician ya que se presentarán cambios significativos observables y medibles.

Las emociones que se experimentan en el trabajo o fuera de él pueden llegar a afectar la conducta laboral o no laboral, por lo que es preciso que se comprenda que las emociones específicamente en el trabajo juegan un papel importante en incrementar la satisfacción laboral si no están mediadas por factores motivacionales que contribuyan al exitoso desempeño de sus labores. A continuación enfocaremos la importancia de la satisfacción laboral en el desempeño de las funciones en una organización.

1.1.2.5. LA SATISFACCIÓN LABORAL:

1.1.2.5.1. Antecedentes Históricos:

Aproximadamente a mediados de los años veinte, Elton Mayo, un psicólogo australiano, introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología Industrial – organizacional de Estados Unidos, él pensaba que “el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha.”²⁴

Anteriormente a esto únicamente se consideraba que al recibir un sueldo puntual y adecuado se mantenía a los trabajadores de las organizaciones satisfechos por lo que hacía y por lo que recibían, seguidamente se encuestaron a varios gerentes y jefes de organizaciones sobre la felicidad que se presentaba en sus subordinados por la realización de sus responsabilidades, a partir de aquí a principios de los años treinta debido a dos proyectos de investigación se le da

²⁴ Landy, Frank, et.al. “Psicología Industrial” México, 2005. Pp. 380

auge nuevamente al término **satisfacción laboral** la cual se considera como “la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o del a experiencia laboral.”²⁵

Aproximadamente entre los años 1935 y 1955 la investigación sobre satisfacción laboral fue muy activa, debido a que se consideraba que la satisfacción laboral estaba vinculada con la prevención del descontento laboral en forma de huelgas y la productividad. La idea era que si una organización podía mantener alta la moral del trabajador la compañía estaría libre de huelgas y sería más provechoso.

Aproximadamente a fines de los años sesenta y principios de los setenta, la revolución cognoscitiva en la psicología llevó a un cambio en la metáfora de la motivación, una metáfora que refería a la persona como científico y se caracterizaba por la recolección de datos y el proceso de análisis en el individuo, esto fue muy útil debido a que sirvió como una guía para el planteamiento de dos teorías respecto a la satisfacción laboral, la primera surgió por Locke en 1976 denominada **teoría del valor**, la cual como teoría de la satisfacción laboral en la que la importancia relativa de un aspecto laboral particular para el trabajador influye en sus respuestas a ese aspecto laboral, “por ejemplo si se valora un salario alto, el salario real podría tener un efecto muy importante en su insatisfacción laboral total”²⁶.

Seguidamente se propuso otra teoría más emitida por Lawler denominada **teoría del proceso operante** donde la satisfacción laboral es en la que cada reacción emocional se acompaña por una reacción emocional opuesta “por ejemplo si alguien experimentara alegría al interactuar con un supervisor, existirá también una reacción emocional opuesta que no se presentaría mientras se interactúa.”²⁷

²⁵ Ibid. Pp. 381

²⁶ Ibid, Pp. 382

²⁷ Ibid, Pp. 383

A pesar de estas dos conceptualizaciones ninguna generó mucha investigación ya que se concentraron en la experiencia de emociones de los trabajadores que en la posible relación entre las emociones y la productividad.

Desde 1935 a 1990 las investigaciones en satisfacción laboral se habían caracterizado como no teóricas debido a que la mayor parte de los investigadores dependía de los análisis estadísticos como un sustituto de la teoría, seguidamente se han analizado las variables como posibles consecuencias de la satisfacción laboral entre ellas la productividad y el desempeño.

Es importante distinguir dos elementos que se han presentado hoy en día en la evaluación de la satisfacción laboral, el primero de ellos en la satisfacción con aspectos específicos del trabajo (satisfacción parcial) y el uso de instrumentos como el cuestionario para medir la satisfacción (satisfacción total), esto con el fin de obtener indicadores veraces y confiables en las mediciones sobre la satisfacción laboral que emitan significado y validez.

1.1.2.6. FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL:

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden enfocarse a través de un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de la satisfacción laboral de los empleados. Los que se consideran como más importantes a continuación se mencionarán desde los dos puntos de vistas.

1.1.2.6.1. Factores Individuales que determinan la Satisfacción Laboral:

- **Años de carrera profesional:** Conforme aumenta la edad de los empleados de una organización, también se incrementa la satisfacción laboral, esto va en un proceso continuo hasta que llega el tiempo en que el empleado debe jubilarse, es aquí donde puede presentarse una

disminución drástica en la satisfacción laboral, también frecuentemente se puede presentar una reducción en la satisfacción laboral cuando los empleados de la organización llevan de inicio un tiempo aproximado entre los seis meses y dos años de haber iniciado a laborar esto se debe generalmente a que el trabajador se va fijando que el trabajo que aceptó y desempeña no puede llegar a satisfacer todas sus necesidades personales de la forma como espera o en el tiempo en que consideró que lo haría.

- **Expectativas laborales:** Se refiere a que todas las personas llegan a desarrollar expectativas laborales acerca de sus futuros trabajos, esto se debe a que cuando anda una persona en búsqueda de un trabajo se ve comúnmente influenciado por la información que reciben de sus colegas o similares de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales que se ofrecen. Las expectativas que crea el individuo pueden mantenerse intactas hasta que forman parte de una organización, entonces la satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas del individuo pero si llegara a suceder lo contrario, es decir, que no se cumplieron las expectativas del individuo entonces el individuo experimentará el deterioro de su satisfacción laboral.

1.1.2.6.2. Factores Organizacionales que determinan la Satisfacción Laboral:

Los factores que han influido en la satisfacción laboral son la naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal, y las políticas de empleo, asimismo la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuyen de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas. “Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo

- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo”²⁸

Los empleados tienden a preferir trabajos donde se les brinde la oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el **reto del trabajo** debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Los sistemas de recompensas están divididos en dos los cuales relacionados con la satisfacción laboral son: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

Las condiciones favorables de trabajo permiten que los empleados se interesen por su ambiente de trabajo ya que si perciben un ambiente de trabajo físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado, asimismo se debe destacar como importante la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional “también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas”²⁹.

En cuanto a los **colegas que brindan apoyo** podemos referir que el trabajo en definitiva también cubre necesidades de interacción social y dentro de estos el

²⁸ Stephen, Robbins “**Fundamentos de Administración**”, México, 2002. Pp. 214

²⁹ Ibíd, Pp. 216

comportamiento del jefe es considerado uno de los principales determinantes de la satisfacción aunque pueda parecer que la relación no es simple, ya que algunos tienden a marcar preferencias respecto a la consideración del líder debido a que un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes, asimismo la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco va a generar una sola respuesta, por ejemplo cuando se asignan tareas muy confusas a los trabajadores, éstos van a desear un jefe que les aclare los procedimientos para realizar con éxitos sus labores y si en este caso el jefe no se interesa por guiar a sus subordinados puede generarse cierta preferencia a un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

La compatibilidad entre la personalidad y el puesto se orientan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción laboral.

De acuerdo a lo que anteriormente se presentó sobre satisfacción laboral hay que considerar que debe existir un balance en la salud física como la salud mental cuando se presenta un incremento en la satisfacción laboral, es decir, cuando los empleados de una organización se sienten satisfechos con el desempeño de sus funciones laborales van a presentar menos dificultades en la salud tal es el caso de la sintomatología del estrés como dificultades cardiovasculares, cefaleas, trastornos del sueño, tensión nerviosa, irritabilidad, entre otras, generándose una mayor resistencia por parte de los de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos. Asimismo cuando existe un nivel adecuado de satisfacción laboral en una organización se puede reducir en gran medida la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas.

El nivel de satisfacción laboral que experimenta un empleado va a estar determinado por todos aquellos factores motivacionales ya sean extrínsecos o intrínsecos y que le sean influenciados por la organización, debido a que la satisfacción laboral tiene una estrecha relación con la productividad de la organización y la satisfacción de sus necesidades personales y esto contribuirá a que exista un desempeño exitoso en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

1.1.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente trabajo, se formuló la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis (H): Las técnicas de motivación intrínseca que los jefes utilicen, aumentará el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección del Área de Salud de Ixcán, El Quiché.

1.1.3.1 VARIABLES:

- **Variable Independiente:** técnica de motivación intrínseca
- **Variable dependiente:** el grado de satisfacción laboral de los trabajadores

1.1.4. DELIMITACIÓN

La Dirección del Área de Salud de Ixcán, El Quiché, fue la institución que se seleccionó para llevar a cabo el estudio respectivo, en esta institución se constató que actualmente cuenta con 22 jefes inmediatos o coordinadores en funciones activas quienes dirigen diferentes departamentos o programas de salud, de los cuales se seleccionaron 10 jefes inmediatos, estos 10 jefes que se seleccionaron tienen un promedio de 12 empleados a cargo cada uno, de éstos se seleccionaron 5 empleados de cada una de las jefaturas, lo cual hizo una muestra de 50 empleados, éstos fueron seleccionados a través del método de muestreo no probabilístico el cual estuvo orientado hacia la conveniencia y la disposición de quienes así desearon participar; es decir, que los jefes que participaron con personal de su departamento a cargo lo hicieron porque fueron quienes estuvieron dispuestos a prestar su colaboración y se comprometieron a que se realizara con ellos el estudio en sus departamentos respectivo. Los 50 trabajadores que se tomaron como muestra desempeñan funciones tales como administrativo, operativo y técnico a ellos se les aplicó la encuesta referente a motivación y luego en base a estos resultados se elaboró el manual, seguidamente a los jefes se les presentó la propuesta del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral para que validaran dicha propuesta a través de una guía de entrevista. El trabajo de campo en mención tuvo una duración aproximada de tres meses aproximadamente desde la encuesta diagnóstica hasta la validación final de la propuesta.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el presente capítulo se describen los instrumentos que fueron necesarios para recolectar la información conveniente, seguidamente las técnicas utilizadas para obtener dicha información y por último explicamos el tipo de investigación que caracterizó todo el proceso.

2.1 Técnicas:

La investigación se realizó en la Dirección del Área de Salud de Ixcán, el Quiché, a 10 jefes inmediatos que dirigen diferentes departamentos de esta institución, la técnica que se utilizó fue la siguiente:

- ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: Con la investigación se pudo comparar a través de los diferentes cuadros y graficas estadísticas la aplicación de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral que utilizan los jefes inmediatos en los diferentes departamentos que dirigen dentro de la institución, a partir de estos resultados se detectaron las necesidades de motivación para incrementar la satisfacción laboral y se procedió a la elaboración de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.
- ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: El diseño del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se elaboró en base a los resultados que se obtuvieron en la encuesta aplicada a los trabajadores, por lo tanto; se realizó un análisis respectivo de diferentes fuentes bibliográficas que fueron útiles para la elaboración del manual y que estuvieran dirigidas a satisfacer las necesidades motivacionales de los trabajadores y en definitivo que los jefes las consideraran viables para su implementación dentro de la institución.

2.2 Instrumentos de recolección de datos

Fue necesaria la utilización de los siguientes instrumentos para la recolección de datos:

- ENCUESTA: Se aplicó a los 50 empleados seleccionados de los distintos departamentos donde se llevó a cabo el estudio, la principal utilidad de esta técnica radicó en la detección de necesidades de motivación y luego se observó el grado de satisfacción laboral a través del análisis de los resultados obtenidos, de esta forma se procedió a la elaboración del manual de técnicas de motivación intrínseca basándonos en los resultados obtenidos. (Ver Anexo 2)
- GUIA DE ENTREVISTA DE VALIDACIÓN: Consistió en una serie de diez preguntas las cuales fueron de tipo abiertas y de opción múltiple, ésta se utilizó para aplicarse después de la exposición del manual de técnicas de motivación intrínseca al grupo de 10 jefes inmediatos con cargos diferentes dentro de la “Dirección del Área de Salud de Ixcán, El Quiché” para conocer su opinión y asimismo para validar el diseño de la propuesta de este manual. (Ver Anexo 3)

2.3 Tipo de investigación:

De acuerdo a las características que presenta la investigación realizada, la misma se clasifica de la siguiente manera:

- o De diseño: Esto se debe a la utilización de la experiencia empírica y la información documental que se obtuvo acerca del problema de investigación para luego emitir una propuesta de solución a través del diseño de una mejora la cual está dirigida a solucionar el problema de investigación.
- o Descriptiva: La investigación se enfoca principalmente en hacer una propuesta sobre la implementación de técnicas de motivación intrínseca que contribuya a incrementar la satisfacción laboral en una organización, debido a esto se explica el proceso motivacional, las características y resultados que se esperan al aplicar dichas técnicas.

- o Técnica estadística: Debido a la utilización que se hizo de la estadística descriptiva en la elaboración de cuadros, gráficas y representaciones porcentuales en la validación de la propuesta del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Características del lugar y de la población

3.1.1. Características del lugar

En la Dirección del Área de Salud de Ixcán, El Quiché, se llevó a cabo el estudio respectivo, esta dirección depende directamente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, por lo tanto; es el ente responsable de administrar, coordinar y regular los servicios de salud con que cuenta el municipio de Ixcán, dentro de los servicios están atención médica (encamamiento, pediatría, medicina general, gineco-obstetricia), social, nutricional y psicológica hacia la comunidad en los diferentes centros y puestos de salud y en el CAIMI (Centro de atención integral materno infantil) centro que funge como hospital debido al nivel de atención que presta, siendo aquí donde también se cuenta con áreas administrativas, operativas y técnicas del personal que labora para servicios de salud en los diferentes centros de trabajo.

3.1.2. Características de la población

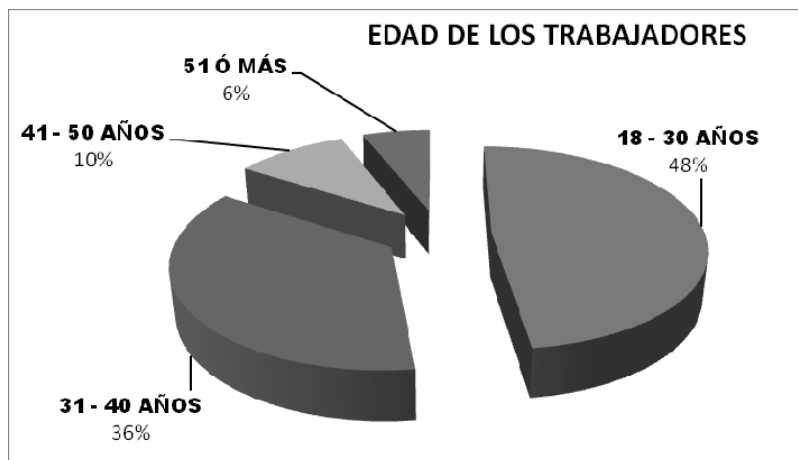
El personal que labora para el Área de Salud de Ixcán está caracterizado principalmente por las funciones del puesto de trabajo, la mayor parte de los jefes o coordinadores poseen un nivel académico técnico o profesional universitario en el área de salud tales como enfermeros, médicos, técnicos de laboratorio, rayos “X”, psicólogos, entre otros; el personal administrativo posee un nivel académico de formación media y el personal operativo se caracteriza por poseer un nivel académico a nivel primaria o secundaria, todos ellos están laborando ya sea por contrato o por plaza de tipo presupuestada. Uno de los aspectos que deben poseer los trabajadores que prestan servicios de salud o afines a ello, es el área subjetiva, que consta de manejar buenas relaciones interpersonales, inclinación al servicio humanitario, entre otros, para brindar atención integral con calidad y calidez que es lo que la institución persigue.

3.2 Resultados de la encuesta:

Referimos que la institución cuenta con 22 jefes inmediatos (coordinadores de programas) en funciones activas quienes dirigen diferentes secciones, de los cuales seleccionamos 10 jefes inmediatos, estos 10 jefes seleccionados tienen un promedio de 12 empleados a cargo cada uno, seguidamente de cada jefatura se seleccionaron 5 empleados para obtener una muestra de 50 empleados, en total 10 jefes y 50 empleados. Esta muestra fue seleccionada a través del método de muestreo no probabilístico el cual estuvo orientado hacia la disposición que ellos presentaron en poder participar.

Los primeros datos que a continuación se presentan fueron recolectados a través de la aplicación de una encuesta con el fin de la detección de necesidades de motivación y observar el grado de satisfacción laboral, la encuesta fue aplicada a los 50 empleados que se seleccionaron de los distintos departamentos en el área de salud de Ixcán, El Quiché, donde se llevó a cabo el estudio, en base a los resultados obtenidos se procedió a la elaboración del manual de técnicas de motivación intrínseca, los resultados de la encuesta están representados a través de las siguientes gráficas.

GRÁFICA 1



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Esta gráfica representa las edades de los trabajadores del Área de Salud de Ixcán, son en un 48% la edad predominante, comprendida entre 18 a 30 años, es personal joven recién ingresado a la institución que viene con nuevas ideas, cuenta con creatividad por lo que a la empresa le favorece. Un 36% comprende las edades entre 31 a 40 años, siendo las personas que tienen mayor capacidad respecto al tiempo de laborar en la institución ya que esto conlleva a un equilibrio. Un 10% comprende las edades entre 41 a 50 años. Un 6% comprende las edades entre 51 años o más, estos mínimos porcentajes son las personas que aportan su experiencia laboral, son los que forman de alguna manera los nuevos equipos que conforman la institución.

GRÁFICA 2



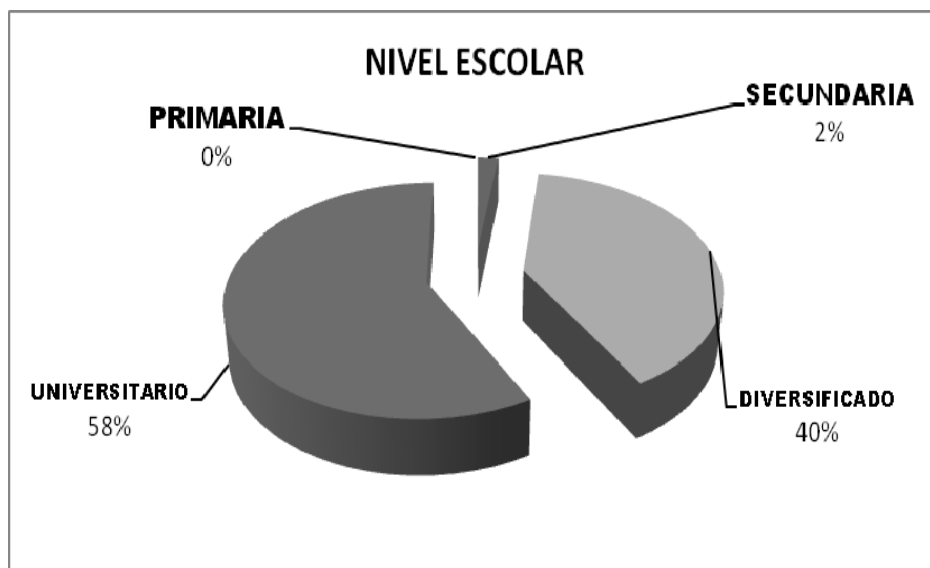
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el sexo predominante de los trabajadores del Área de Salud de Ixcán, es el masculino, siendo el 54%, seguido por el sexo femenino con un 46%, la diferencia entre ambos es mínima, tanto el género masculino como femenino juegan un papel importante ya que se necesitan capacidades y habilidades similares para realizar el tipo de trabajo de la institución.

GRÁFICA 3



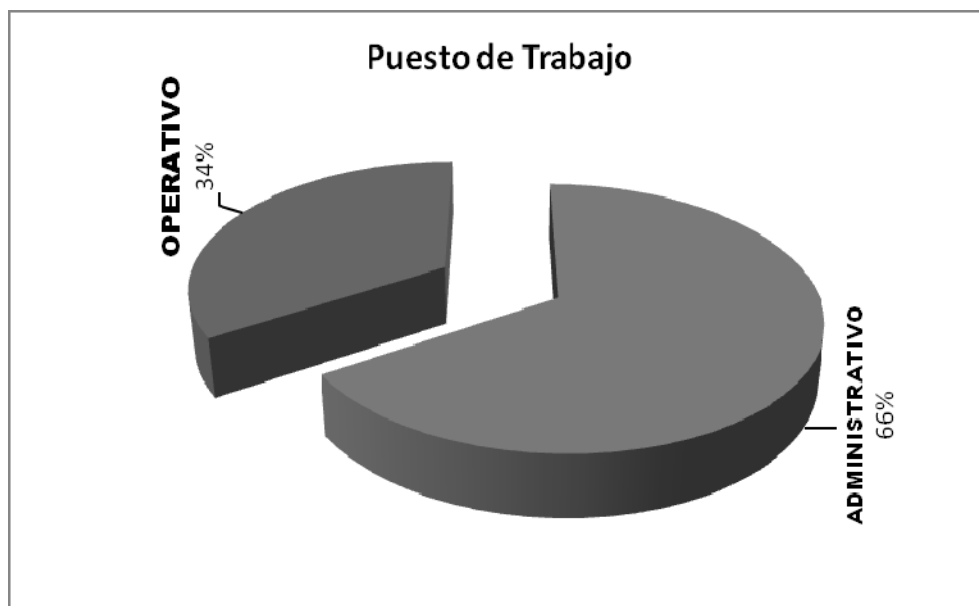
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Esta gráfica representa el nivel académico de los trabajadores del Área de Salud de Ixcán, y predomina con un 58% el nivel universitario, un 40% el nivel diversificado, el 2% el nivel secundario y el 0% el nivel primario. La mayoría de los trabajadores cuenta con nivel académico medio y superior, ya que deben contar con ciertas características intelectuales, debido a las exigencias del servicio, como buen desarrollo de la memoria para manejar los procesos que deben llevarse a cabo según las normas en salud.

GRÁFICA 4



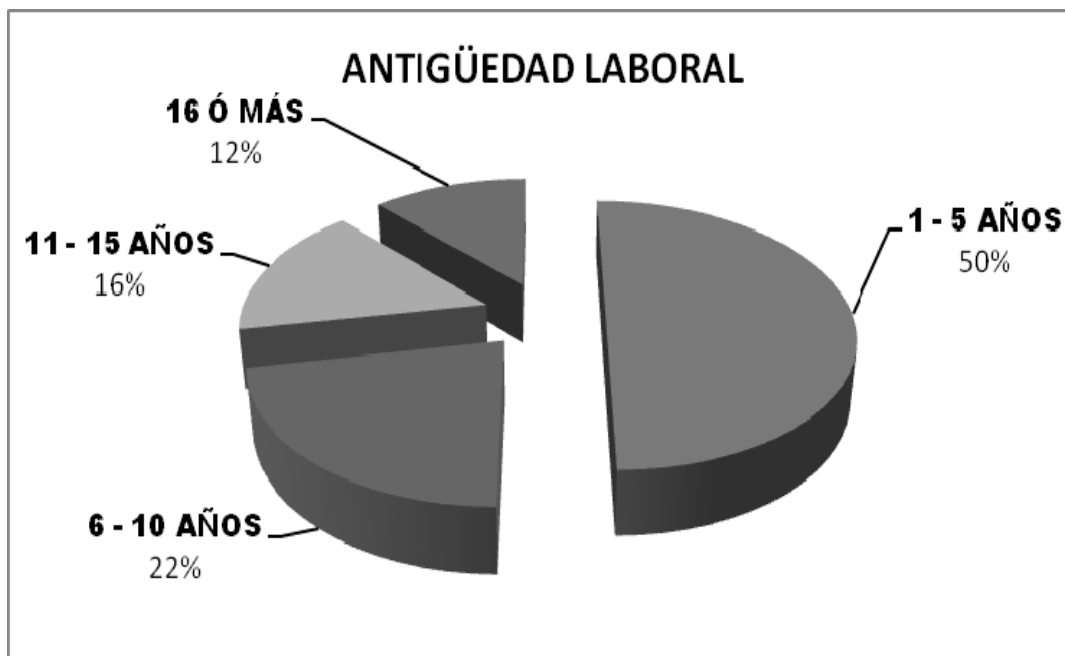
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Según el puesto que los trabajadores del Área de Salud de Ixcán desempeñan, predomina el puesto administrativo con un 66% quienes tienen estudios a nivel medio y superior, por lo tanto buscan posicionarse en un puesto según sus capacidades y exigencias intelectuales; y la minoría corresponde al puesto operativo siendo el 34% quienes están limitados a trabajos de campo, conserjería, entre otros debido a las habilidades con que cuentan.

GRÁFICA 5



Fuente:

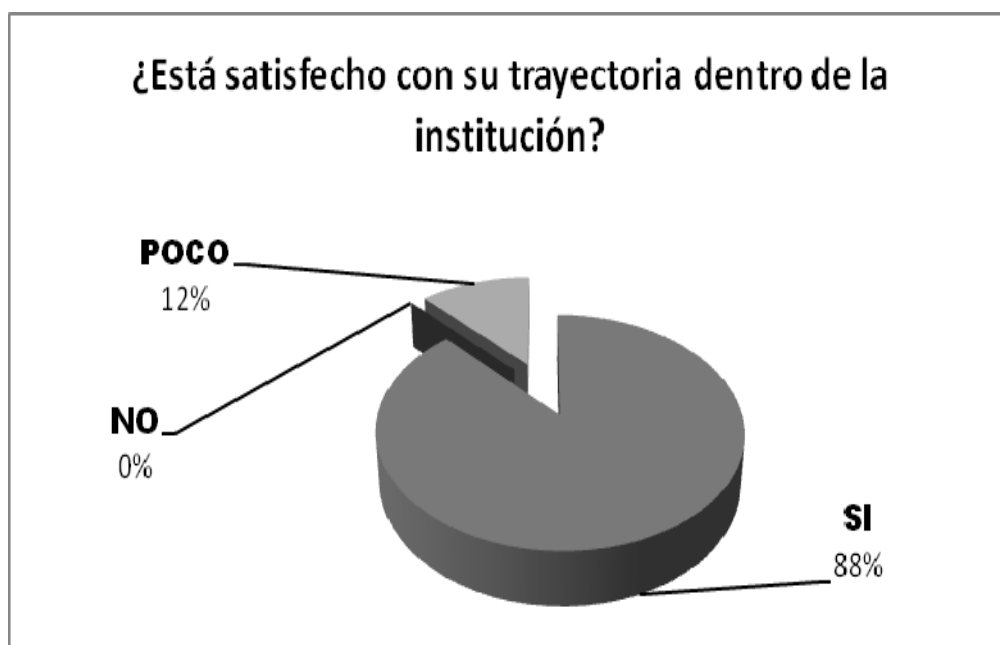
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que la mayoría de empleados representa un 50% son quienes poseen menor tiempo de laborar, siendo de 1 a 5 años, y quienes también aportan creatividad, nuevos conocimientos y habilidades para la institución; el 22% corresponde de 6 a 10 años de antigüedad laboral, el 16 %, 11 a 15 años, y el 12%, representa a las personas que poseen mayor antigüedad laboral, siendo 16 años o más, sumados estos tres grupos son los que van dando fortalecimiento a la institución pues ya cuentan con conocimientos sólidos sobre el manejo de la misma y esto les ha dado estabilidad laboral.

6. SATISFACCIÓN A NIVEL GENERAL CON LA EMPRESA

GRÁFICA 6.1



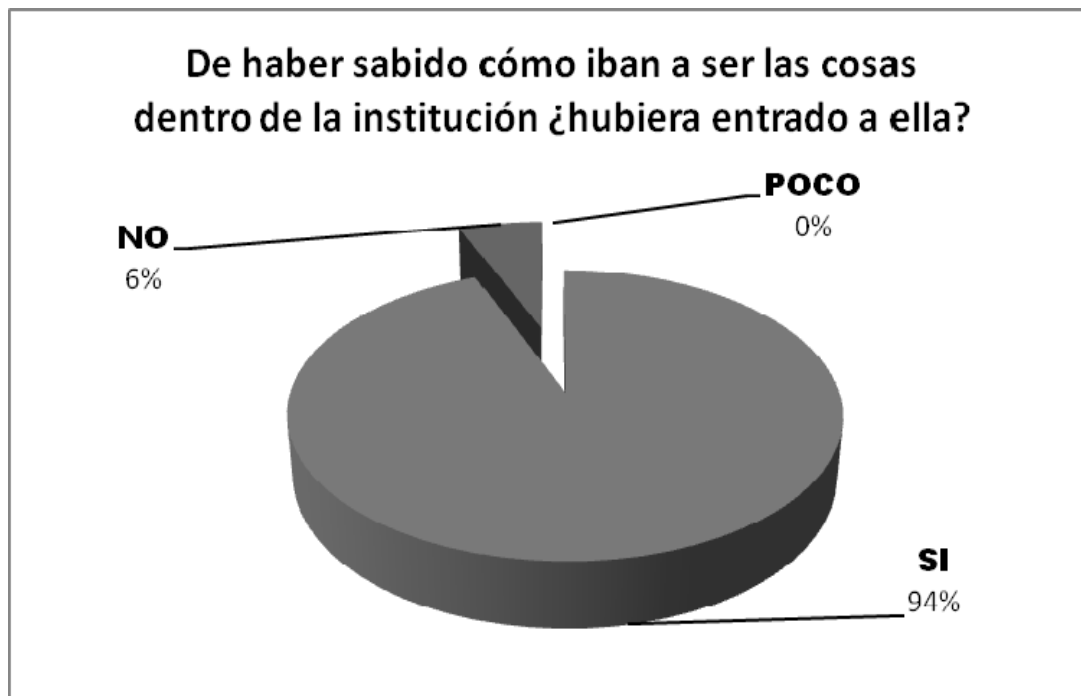
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 88% de los empleados están satisfechos con su trayectoria dentro de la institución y esto hace que sigan aportando a la misma pues se sienten identificados con la misma, sin embargo el 12% se encuentra poco satisfecho, por lo que sería importante determinar los puntos débiles para fortalecerlos.

GRÁFICA 6.2



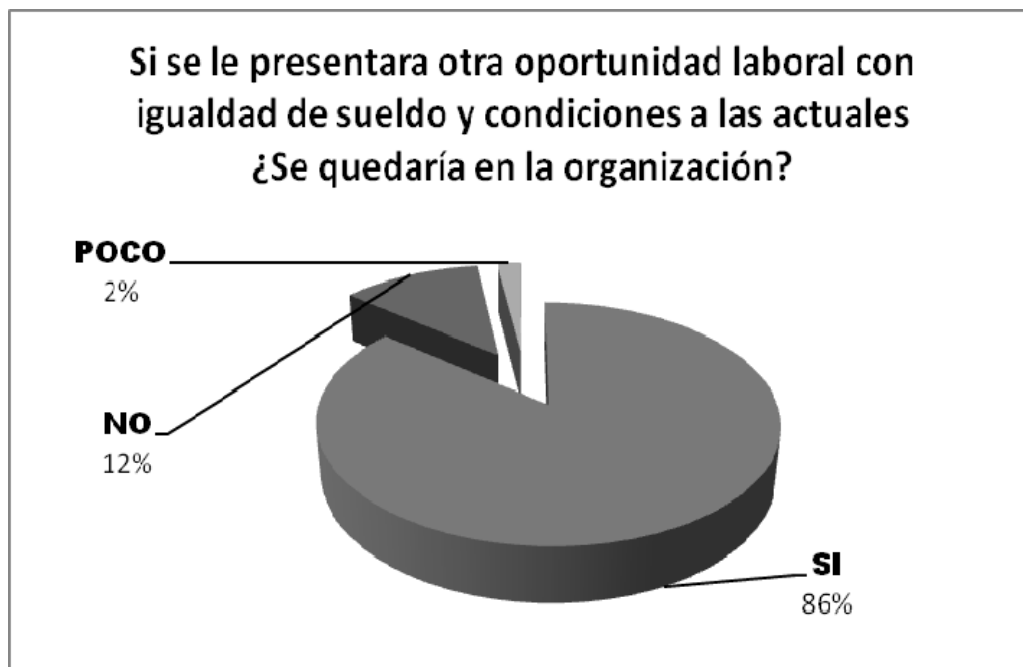
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 94% de los trabajadores están de acuerdo con el sistema laboral de la institución, cumple con sus expectativas, por lo tanto se sienten cómodos y satisfechos al pertenecer a la institución, por el otro lado, el 6% no está de acuerdo con dicho sistema, no sienten grato el formar parte de ella.

GRÁFICA 6.3



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

El 86% es representado por las personas que se encuentran satisfechas y permanecerían laborando, ya que la institución cumple con sus expectativas y así utilizar al máximo sus capacidades dentro de la misma, así el 12% representa a las personas que dejarían la organización, y el 2% no se encuentra seguro, estos últimos dos grupos evidencian insatisfacción, siendo de cualquier índole, dando como resultado inseguridad, inconformidad y por lo tanto las personas no pueden desarrollar al 100% sus habilidades.

7. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

GRÁFICA 7.1



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

La gráfica demuestra que el 88% de los trabajadores si tienen buenas relaciones interpersonales, poseen capacidades para comunicarse adecuadamente y el 12% corresponde a las personas que tiene poca relación, evidenciando que este aspecto no es uno de sus principales intereses.

GRÁFICA 7.2



Fuente:

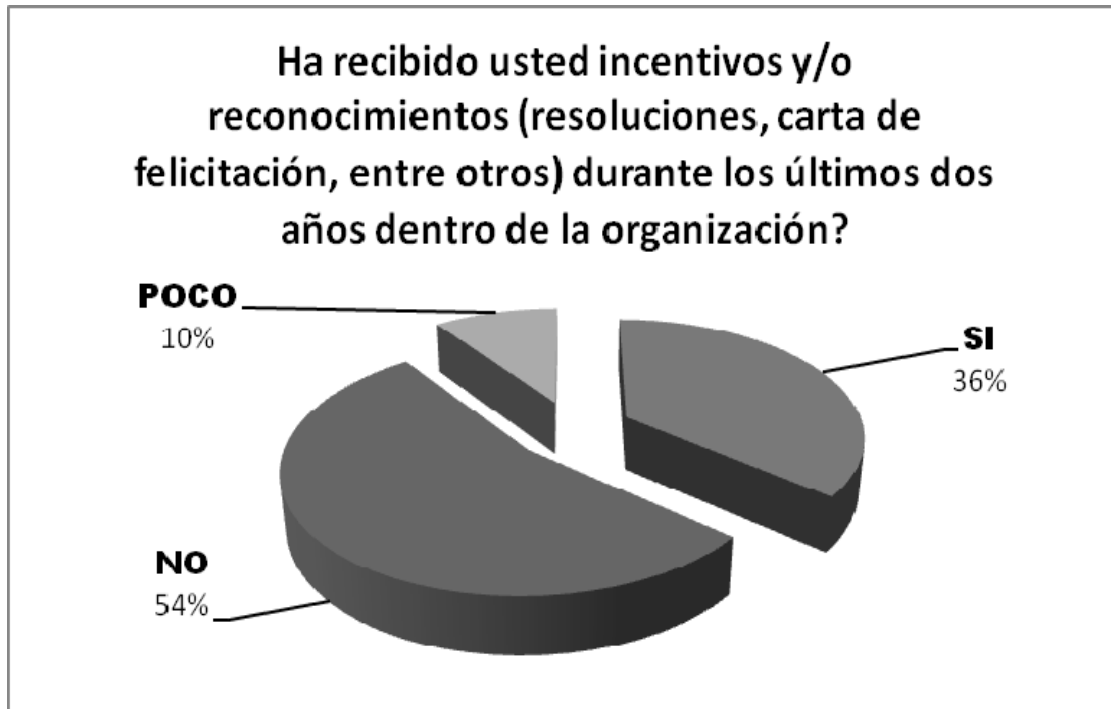
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

La gráfica representa a las personas que creen que existe unidad y trabajo en equipo con sus compañeros, el 56% cree que si, por lo tanto utilizan sus habilidades para relacionarse y crear un ambiente agradable, sin embargo, el 34% poco y el 10% cree que no, crean dificultades por la misma resistencia y limitándose a tener relación más estrecha con sus compañeros.

8. INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS

GRÁFICA 8.1



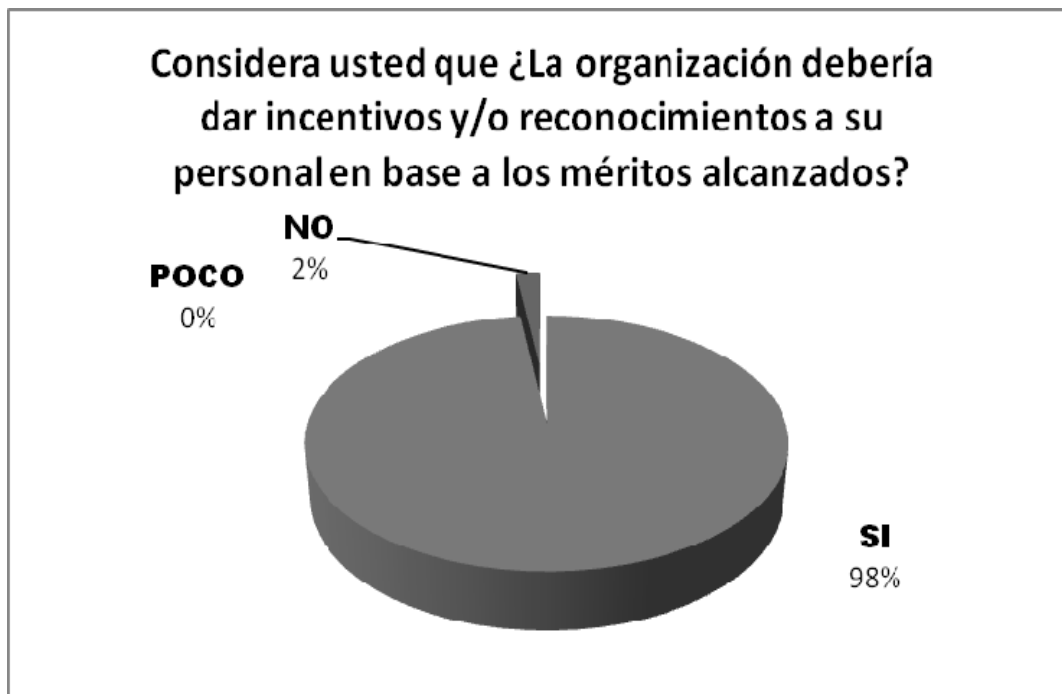
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 54%, representa a las personas que no han recibido ningún tipo de reconocimiento e incentivo, y es lo que hace que el personal se desmotive y se acomode ya que su labor no está siendo reconocida, sin embargo la minoría que son: el 36%, si, y el 10% poco, de alguna forma han sido motivados premiando sus aportes a la institución.

GRÁFICA 8.2



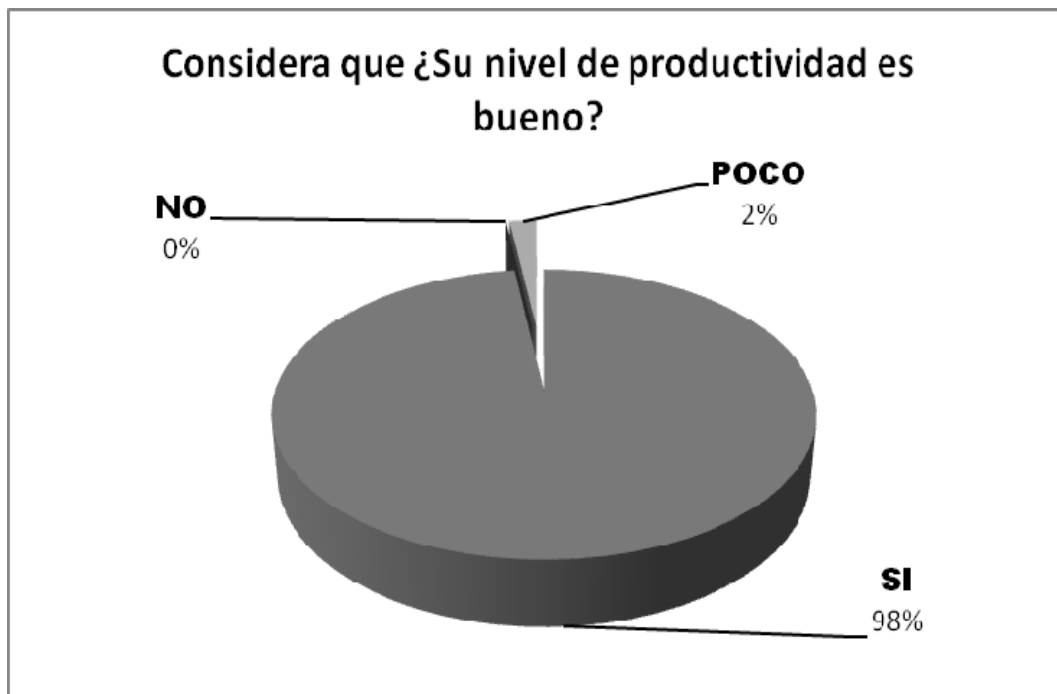
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

El 98% de los trabajadores consideran que la organización si debería dar incentivos, ya que es una forma de que el personal se sienta motivado al darle realce al trabajo que realiza. Y el 2% consideran que no, tomando en cuenta que para ello fue contratado dentro de la institución.

GRÁFICA 8.3



Fuente:

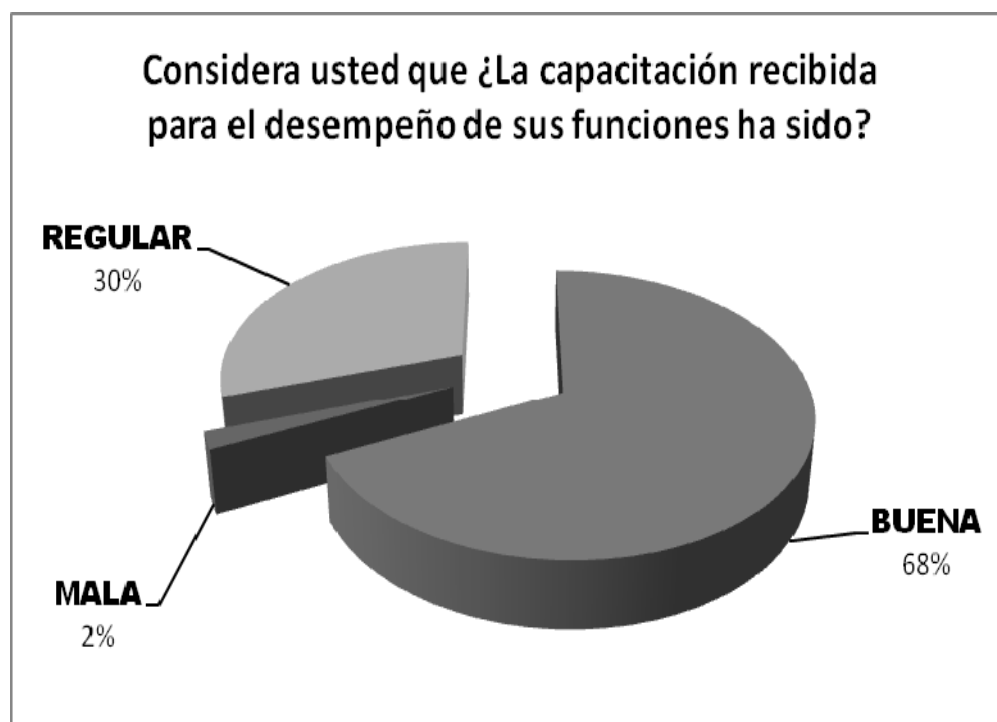
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 98% considera que su nivel de productividad sí es bueno, puesto que ha integrado en su quehacer sus habilidades e intereses, para dar lo mejor de sí, caso contrario al 2% que cree que es poco, debido al déficit de interés en sus labores.

9. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

GRÁFICA 9.1



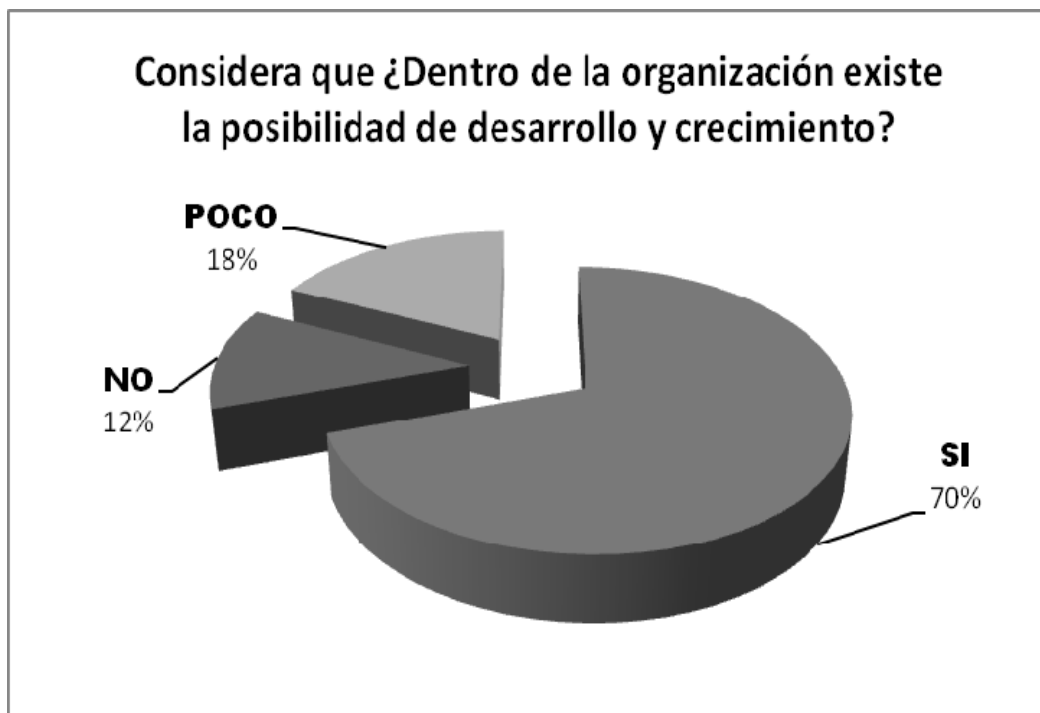
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 68% considera que ha sido buena, creando motivación para realizar las actividades ya que ha recibido instrucción adecuada, sin embargo para el 30%, regular y el 2% mala, no han tenido la misma ventaja pues esto crea en los trabajadores resistencias y dificultades por no contar con los instrumentos necesarios.

GRÁFICA 9.2



Fuente:

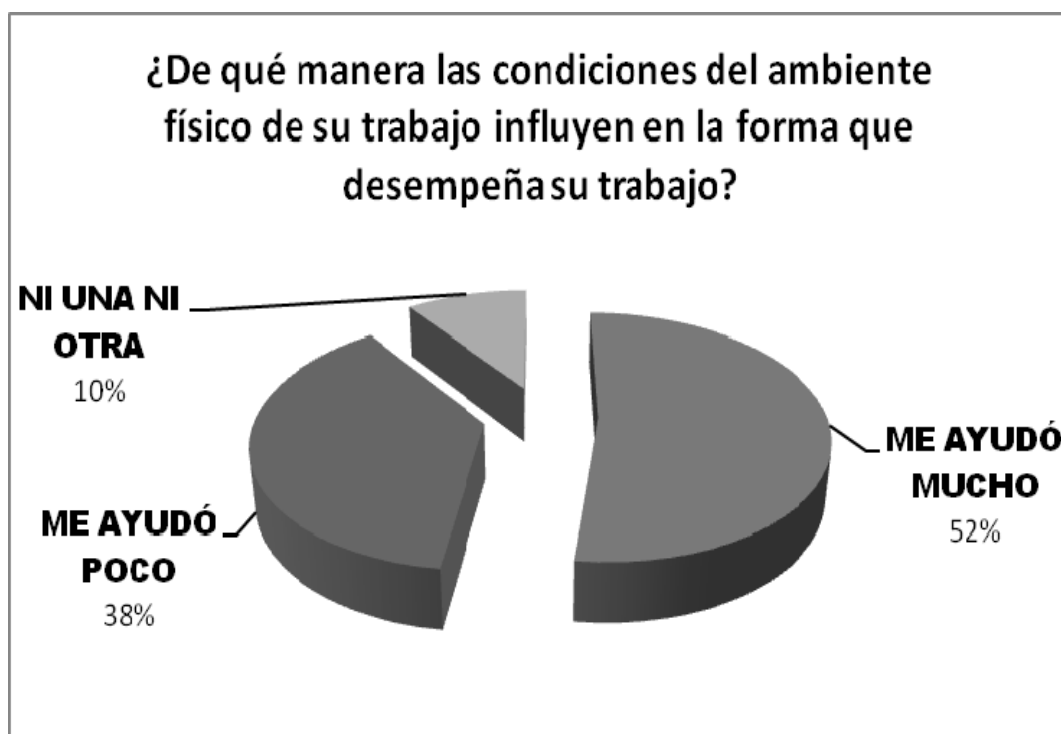
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

El 70% considera que si existe posibilidad de desarrollo dentro de la organización, por lo tanto la persona va en busca de éste, siendo un motivador para realizar de mejor manera su trabajo; el 18% considera que poco y el 12% considera que no, por lo que crea conformismo dentro de la empresa y no se ve el resultado esperado pues las personas no se sienten motivadas porque creen que no se puede escalar más.

10. CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

GRÁFICA 10.1



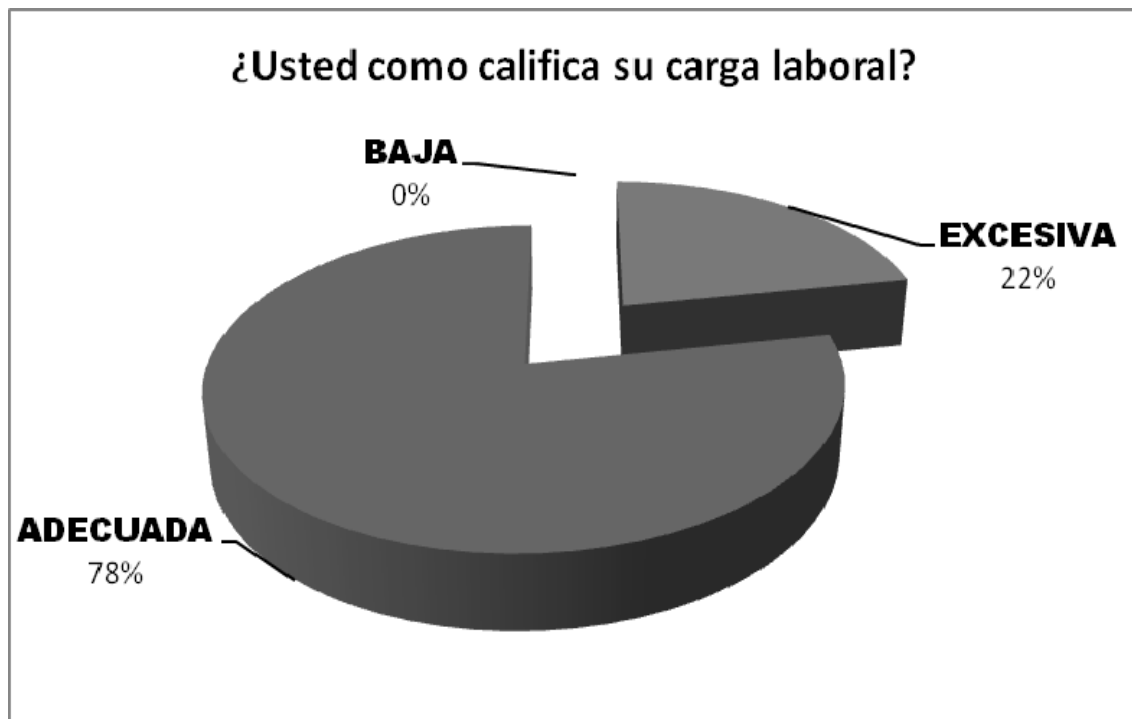
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se puede observar que al 52% de los trabajadores les ha ayudado mucho el ambiente de trabajo, este es un motivador importante, ya que es donde la persona pasa la mayor parte de tiempo y de esa forma se mantiene cómodo; sin embargo, el 38% considera que les ha ayudado poco y el 10% considera que ni una ni otra, desconocen que son elementos que les beneficiaría en el desarrollo de sus actividades si le dan un poco más de importancia.

GRÁFICA 10.2



Fuente:

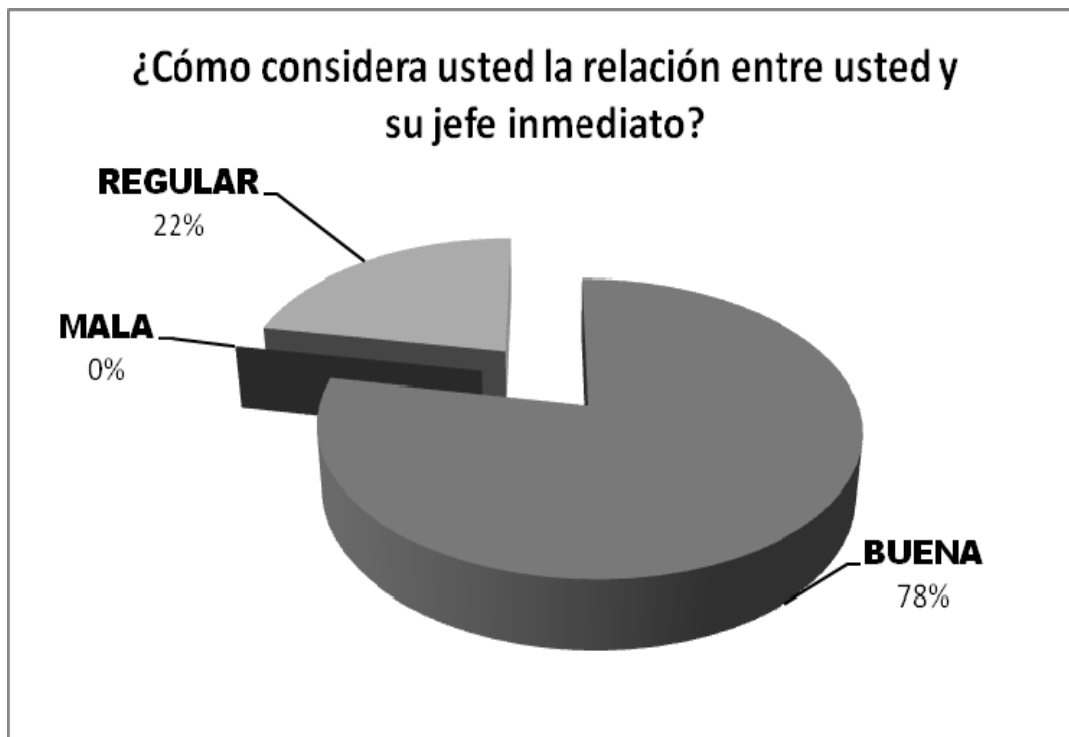
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

El 78% de los trabajadores califica su carga laboral como adecuada, que es lo que le permite sentirse cómodo, respetado al darle responsabilidades que él pueda cumplir, por el contrario el 22% la califica como excesiva, dando a las personas una visión de su trabajo como una carga, no como un algo que les guste y disfruten hacer.

11. RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

GRÁFICA 10.1



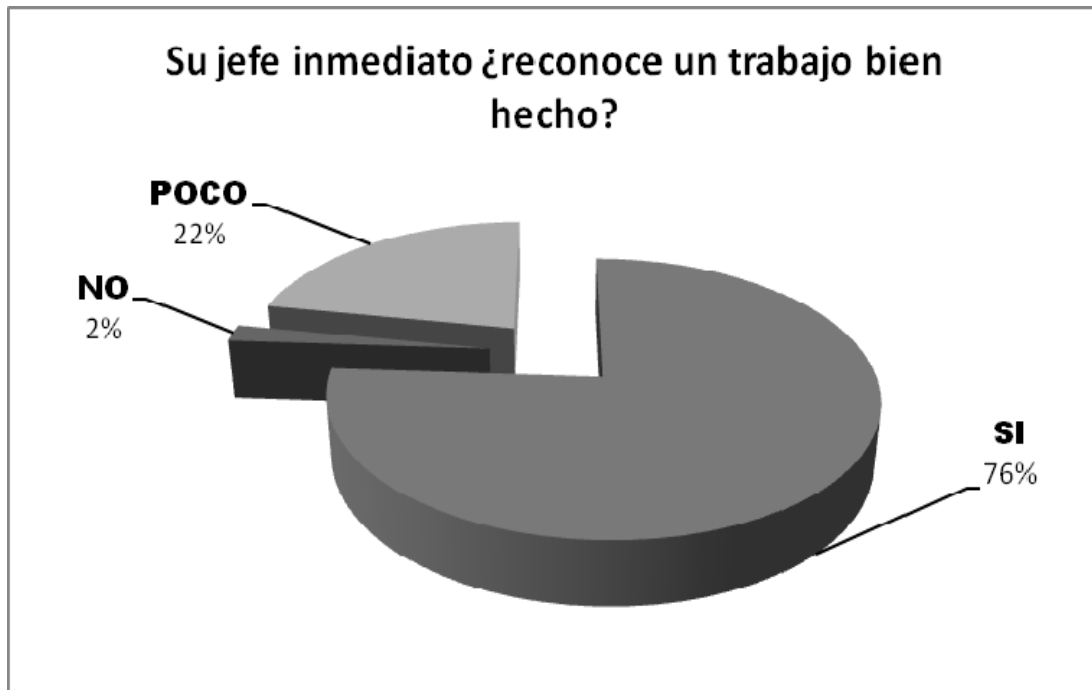
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 78% considera tener buena relación, dando a conocer nuevamente que son las personas que tienen desarrolladas sus capacidades para relacionarse con los demás y el 22% la considera regular, evidenciando que son las personas con cierto déficit que debe superarse para desarrollar buenas relaciones humanas.

GRÁFICA 10.2



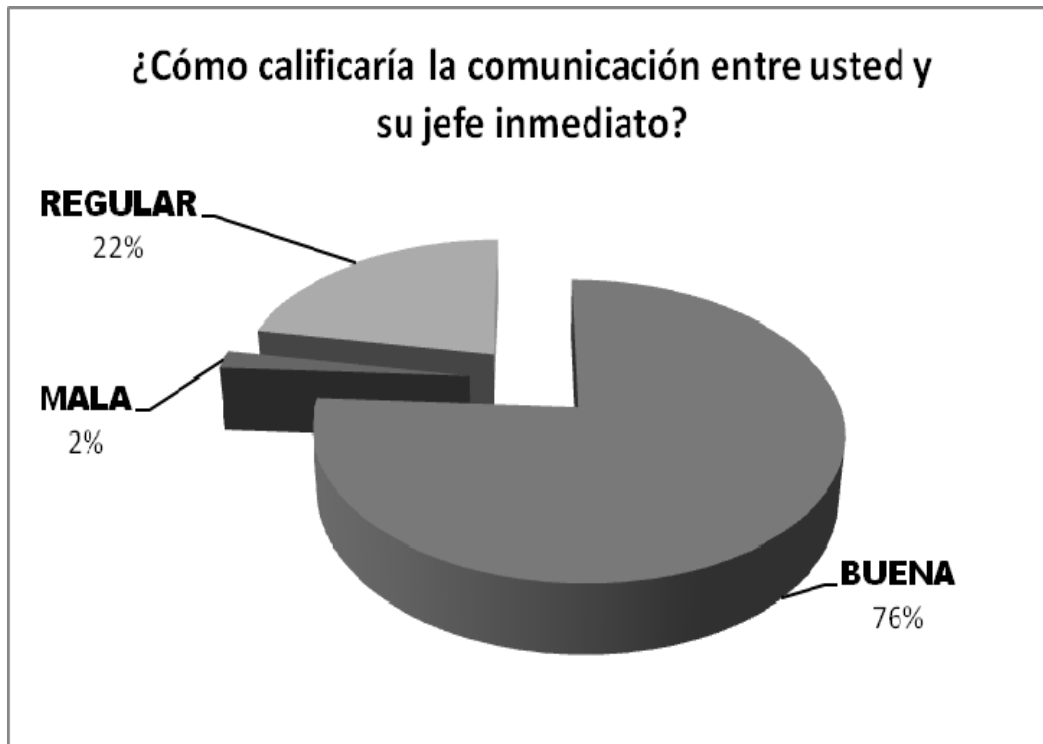
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

El 76% de los trabajadores considera que su jefe inmediato reconoce un trabajo bien hecho, dándole al trabajador la satisfacción de realizar de forma adecuada sus aportes, el 22% considera que poco y el 2% considera que no, ya que es una buena parte del equipo y esto puede afectar en el desenvolvimiento de las actividades, se es necesario hacerle ver al trabajador la importancia de su trabajo.

GRÁFICA 10.3



Fuente:

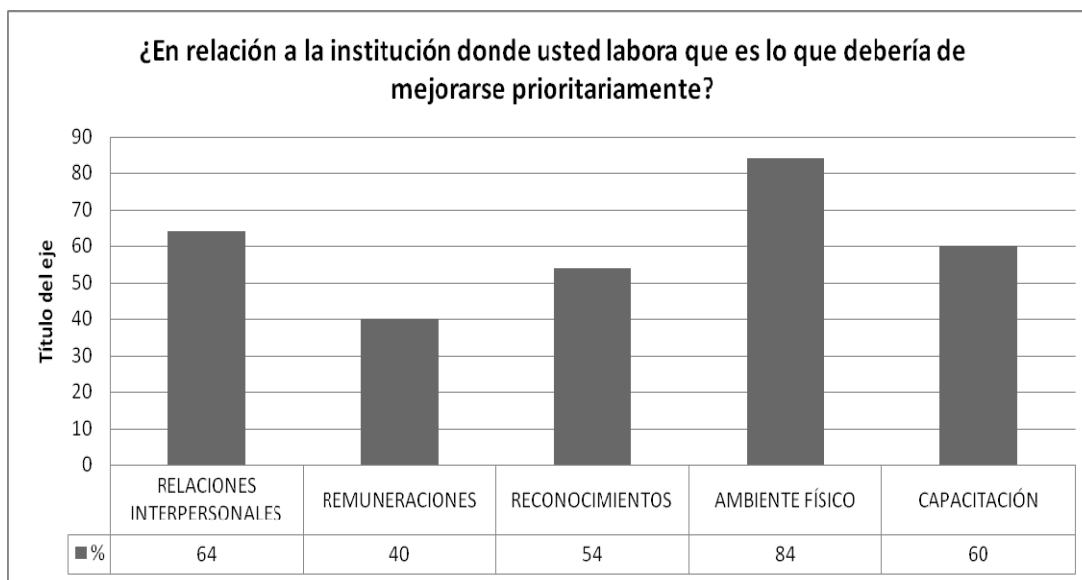
Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

Se observa que el 76% corresponde a los empleados que califican como buena la comunicación con su jefe inmediato, el 22% regular y el 2% la califica como mala. El mayor porcentaje evidencia que hay buena comunicación, hay comprensión, por lo tanto se aplica la inteligencia emocional, y es lo que hace funcionar el trabajo en equipo.

11. INFORMACIÓN GENERAL

GRÁFICA 11.1



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral aplicada a 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, El Quiché el día 18 de octubre de 2010.

Interpretación:

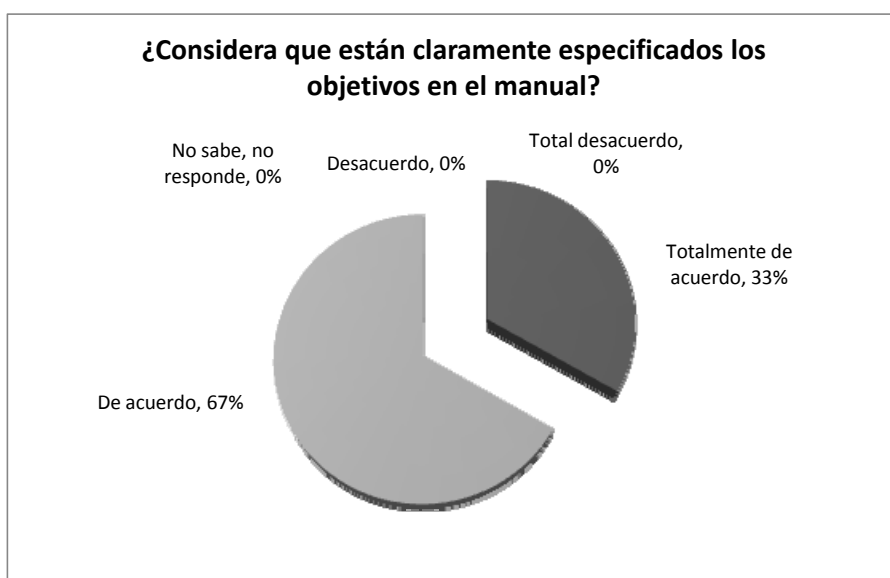
Los 50 trabajadores del Área de salud que fueron encuestados el 84% consideran que la institución para la cual ellos laboran, se debería mejorar prioritariamente el ambiente físico más que los otros aspectos señalados, asimismo como segunda opción las relaciones interpersonales la cual está representada en un 64%, seguidamente las capacitaciones en un 60%, luego los reconocimientos en un 50% y como último las remuneraciones la cual está representada con un 40%, esto indica que los trabajadores se inclinan más en aspectos meramente intrínsecos que extrínsecos. Dando a conocer que es una institución conformada con personal que lo caracterizan aspectos subjetivos, de calidad intrínseca, ya que están enfocados mejorar relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, comprensión, entre otros, que son los que conforman los mejores equipos de trabajo debido a las capacidades intelectuales con que cuentan, por lo tanto a ese nivel se debe motivar y brindar una satisfacción superior, ya que es personal que le dará a la institución un valor agregado.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Según los resultados de las encuestadas aplicadas a los 50 trabajadores del Área de Salud de Ixcán, se puede deducir que predomina el sexo masculino, la mayoría del personal posee un nivel académico universitario, también se puede observar que en su mayoría se sienten satisfechos y cómodos con el sistema de la institución, el ambiente, la instrucción recibida para el empleo y las relaciones interpersonales ya que poseen buena comunicación y existe trabajo en equipo. La mayor parte de la muestra indica sentirse bien con la trayectoria laboral, con la carga de trabajo que se les atribuye, por lo cual no cambiarían de institución. Sin embargo, no podemos obviar que también existen personas que no están satisfechas con los puntos antes mencionados, ya que consideran importante los reconocimientos por el desempeño laboral y también se ve reflejado que coinciden en su mayoría que se deben mejorar aspectos como: el ambiente físico, relaciones interpersonales, capacitación y reconocimientos. Es por ello que consideramos importante el reforzamiento de la motivación intrínseca.

3.3 De la guía de entrevista de validación: Seguidamente se presentan los datos y resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de la guía de entrevista de validación con la finalidad de validar la propuesta del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral, esta entrevista fue aplicada a 10 jefes (coordinadores) que dirigen distintos programas o secciones en el Área de Salud de Ixcán, El Quiché, los datos obtenidos se representan mediante las siguientes gráficas.

GRÁFICA 1



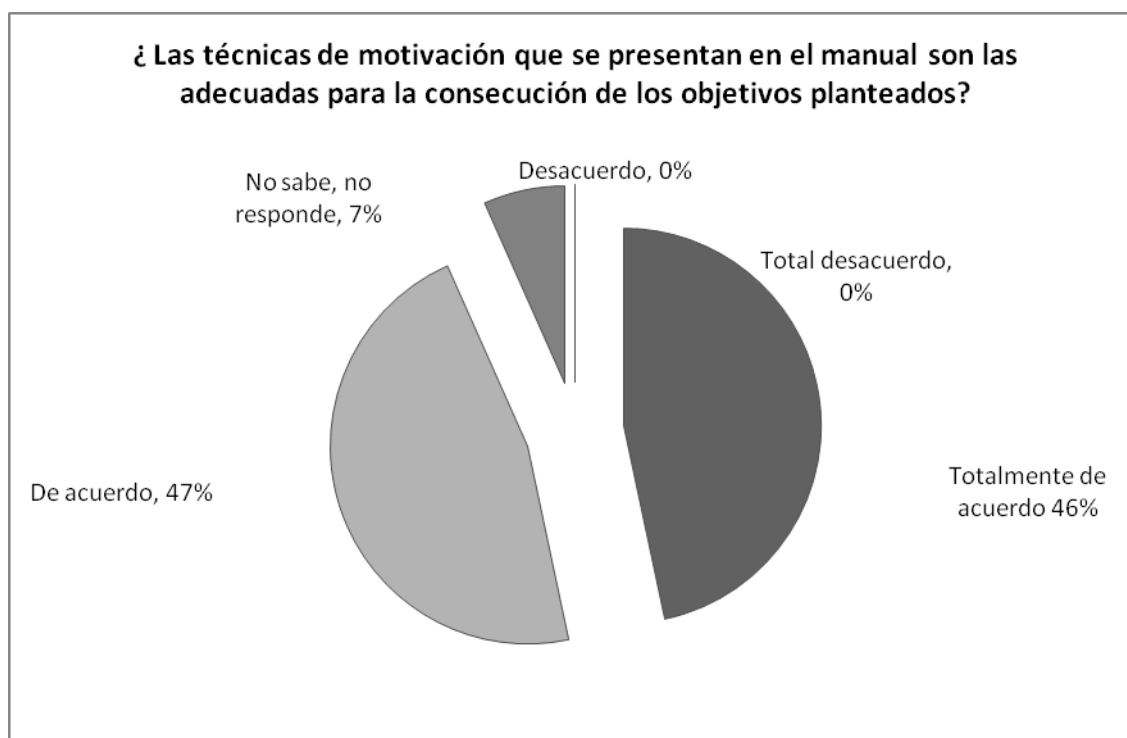
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que el 67% de los coordinadores entrevistados están de acuerdo en que los objetivos del programa están claramente especificados. Y un 33% están totalmente de acuerdo.

GRÁFICA 2



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

La gráfica indica que el 46% de coordinadores se encuentra de acuerdo en que las técnicas de motivación que se presentan en el manual son adecuadas para la consecución de los objetivos planteados. Un 46% expresó estar totalmente de acuerdo y un 7% no sabe, no responde.

GRÁFICA 3



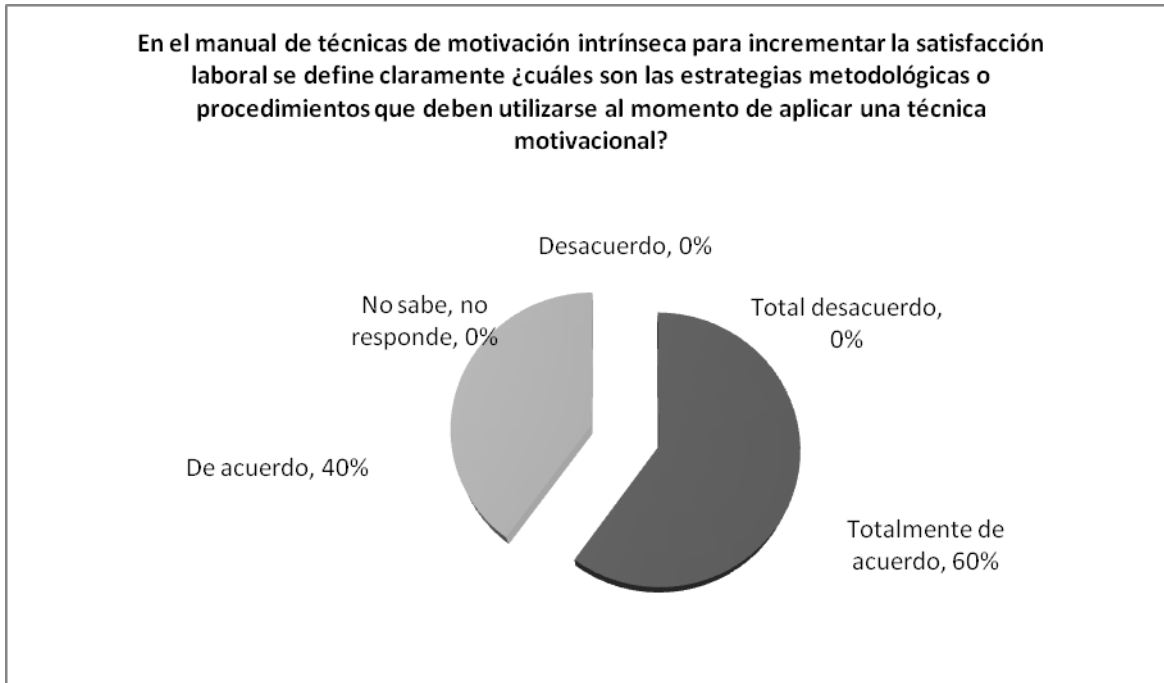
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que un 53% de coordinadores está totalmente de acuerdo que el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se adapta al contexto laboral en el que se desenvuelven y que podrá ser de utilidad para crear un ambiente mejor. Un 40% expresó estar de acuerdo y un 7% se encuentra en desacuerdo.

GRÁFICA 4



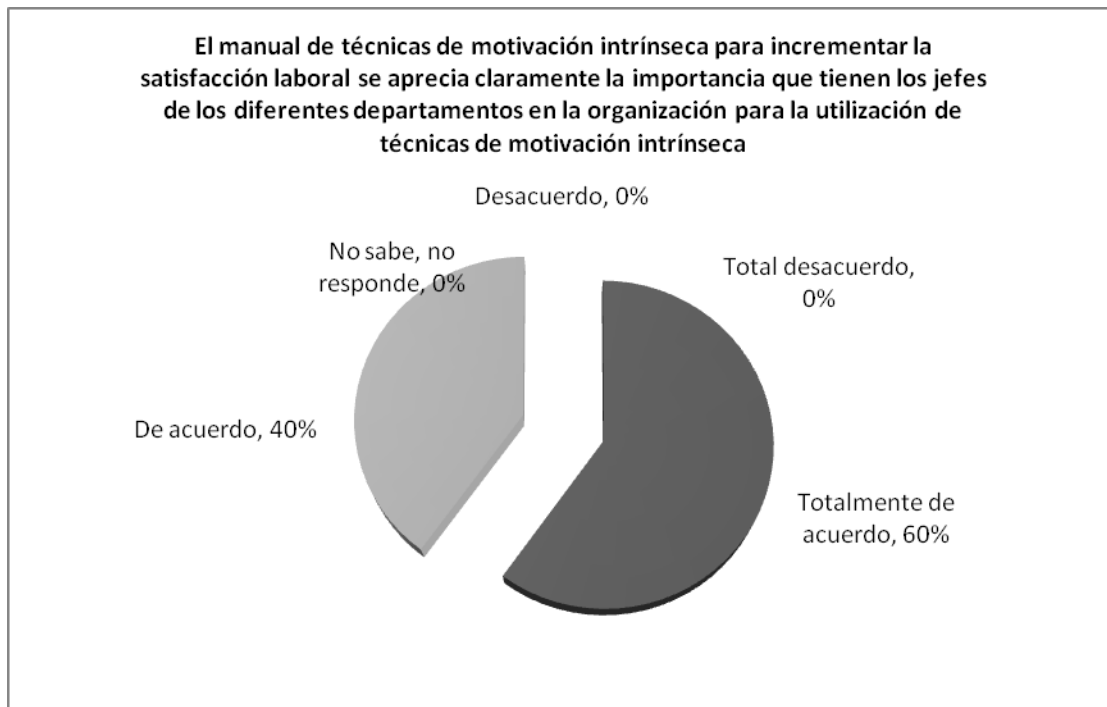
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

La gráfica indica que un 60% de coordinadores está totalmente de acuerdo que en el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se define claramente cuáles son las estrategias metodológicas o procedimientos que deben utilizarse al momento de aplicar una técnica motivacional. Y un 40% expresó estar de acuerdo.

GRÁFICA 5



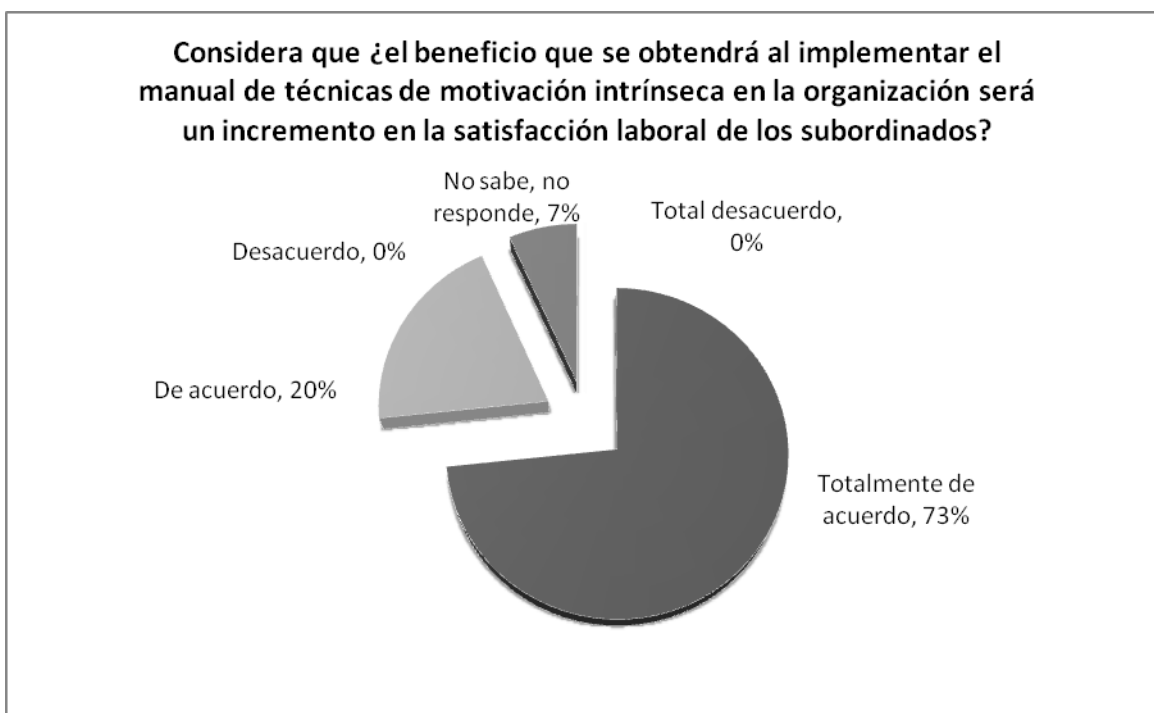
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

Esta gráfica representa que el 60% de coordinadores están totalmente de acuerdo que en el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se aprecia claramente la importancia que tienen los jefes de los diferentes departamentos en la organización para la utilización de técnicas de motivación intrínseca. Un 40% expresa estar de acuerdo.

GRÁFICA 6



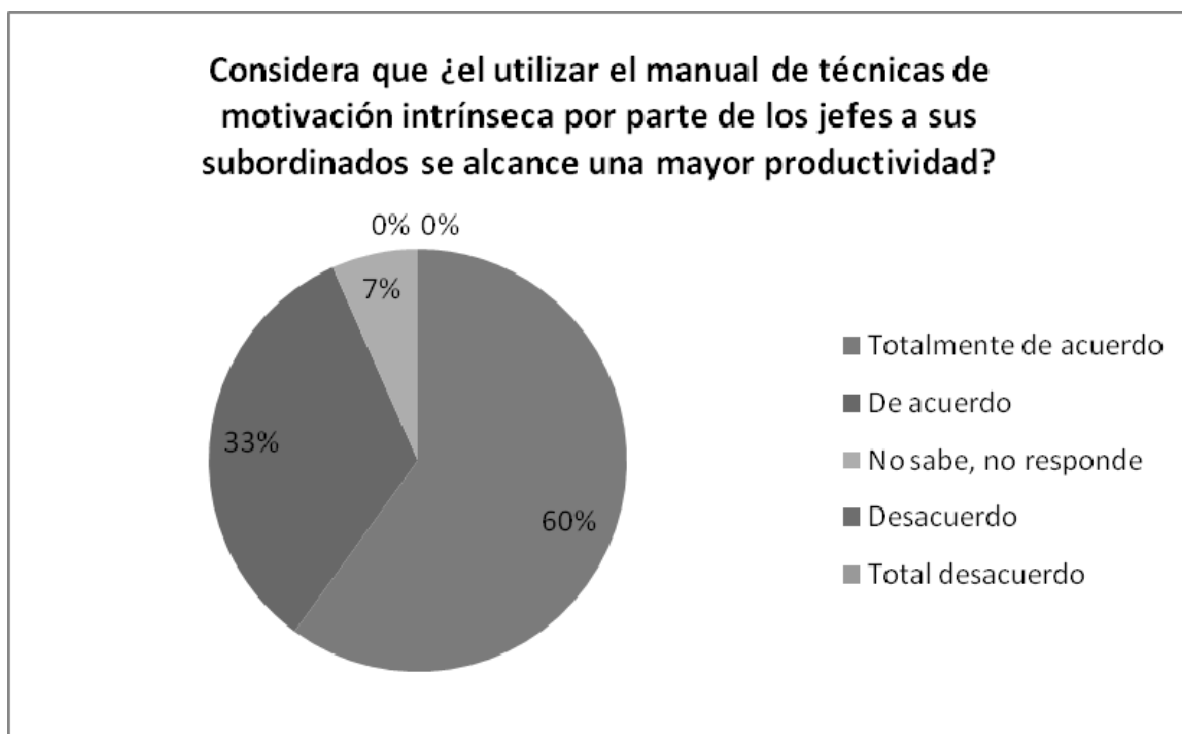
Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

En esta gráfica se puede observar que el 73% de coordinadores está totalmente de acuerdo con que el beneficio que se obtendrá al implementar el manual de técnicas de motivación intrínseca en la organización será un incremento en la satisfacción laboral de los subordinados. Un 20% está de acuerdo, y un 7% no sabe, no responde.

GRÁFICA 7



Fuente:

Datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista de validación aplicada a 10 Gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

Interpretación:

La gráfica indica que un 60% de coordinadores está totalmente de acuerdo en que el utilizar el manual de técnicas de motivación intrínseca por parte de los jefes a sus subordinados se alcance una mayor productividad. El 33% dice estar de acuerdo, y el 7% no sabe, no responde.

Información Obtenida de las preguntas abiertas:

A continuación se presentan los datos obtenidos de las tres preguntas abiertas que estaban integradas dentro de la guía de entrevista de validación, realizada a los 10 gerentes y/o coordinadores de programas del Área de Salud de Ixcán.

De acuerdo a la interrogante número uno de la guía de entrevista de validación que literalmente dice: **“De acuerdo a la presentación del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral podría definir ¿Qué es motivación intrínseca?”** los gerentes y/o coordinadores indican que la motivación intrínseca es la que surge del interior de las personas que les permite realizar actividades de manera más eficiente, con entrega por el simple placer de hacerlas, no esperando remuneración de tipo monetaria.

En cuanto a la interrogante número dos de la guía de entrevista de validación que literalmente dice: **“A través de la presentación del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral podría mencionar ¿Cuál es la diferencia de la motivación intrínseca con la motivación extrínseca?”** la mayoría de los gerentes y/o coordinadores refieren que la motivación intrínseca proviene del mismo individuo y esta lo hace actuar positivamente no esperando remuneración sino realizando sus actividades por placer.

En cuanto a la interrogante número tres de la guía de entrevista de validación que literalmente dice: **“¿Cuáles son los beneficios que se obtienen en la organización, cuando se utiliza técnicas para motivar a los empleados o subordinados?”** los gerentes y/o coordinadores indican que al aplicar dichas técnicas se mejoran las relaciones interpersonales, existe un ambiente de armonía, trabajo en equipo, por lo tanto estos factores harán que la persona se sienta satisfecha con la labor que hace, habrá un desempeño óptimo y por ende se verá reflejado en la productividad y la atención que presta a la población.

**MANUAL DE TÉCNICAS
DE MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA
Para incrementar la
Satisfacción Laboral**

MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

INTRODUCCIÓN:

A continuación presentamos la propuesta de un manual, el cual ha sido diseñado en base a diferentes técnicas de motivación intrínseca con la finalidad de ser aplicadas en diferentes situaciones laborales para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. La institución que se consideró para presentar la propuesta del manual es el área de salud de Ixcán, El Quiché, donde anteriormente se realizó una encuesta diagnóstica para la detección de necesidades de motivación y medición de la satisfacción laboral, en base a los resultados que se obtuvieron se diseñó el manual.

Nuestra propuesta acerca del diseño de este manual radica en la implementación de técnicas de motivación intrínseca lo cual enfatiza que un individuo pueda realizar las diferentes actividades que le sean asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo por el simple placer de realizarlas, sin que nadie le proporcione algún incentivo externo, es decir, que cuando la persona desempeñe las diferentes actividades de su puesto de trabajo se sienta satisfecho por el cumplimiento de sus labores. A través de este manual presentamos una perspectiva de técnicas motivacionales que fueron recopiladas y seleccionadas a través del análisis de documentos bibliográficos, las cuales van de acuerdo a las necesidades detectadas en la organización y por consiguiente se pretende que los directivos o jefes de departamentos de la organización puedan aplicarlas con éxito en el personal que tienen a su cargo. La propuesta de la elaboración de este manual surgen debido a que hoy en día las organizaciones necesitan gente altamente motivada para el desempeño de sus funciones, porque son ellos quienes forman la parte fundamental de la organización en cuanto a productividad se refiere. Es preciso mencionar que cada persona se identifica porque posee un potencial para el desempeño de sus funciones, por tal razón cuando se le motiva se le da un impulso para que pueda rendir eficazmente con sus responsabilidades.

OBJETIVOS GENERALES

- Proporcionar a los jefes o directivos de la organización herramientas motivacionales que puedan ser atractivas y asimismo viables en su aplicación con el fin de incrementar la satisfacción laboral del personal que tengan a su cargo.
- Mejorar y fortalecer los conocimientos y la comprensión de los diversos aspectos relacionados con la motivación y sus técnicas de tipo intrínseca que contribuyan a incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores en la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adquirir a través de este manual nociones conceptuales que puedan ser puestas en práctica acerca de técnicas de motivación intrínseca que incrementen la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.
- Adecuar las diferentes técnicas de motivación intrínsecas a situaciones laborales que se consideren necesarias y así contribuir a satisfacer laboralmente a los colaboradores de la organización.
- Implementar incentivos laborales intrínsecos a los colaboradores que impulsen el desarrollo y el nivel de productividad en la organización.
- Facilitar la comprensión de la importancia que tienen los colaboradores para la organización para el desarrollo en la calidad de vida de la persona.

FINES Y ALCANCES DEL MANUAL

De acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, se pretende proporcionar una información clara, convergente y concisa referente a técnicas de motivación intrínseca que puedan ser viables en su aplicación, para que todas las actividades que son propuestas en este manual cumplan con las políticas y normas establecidas en la organización.

Las técnicas de motivación intrínseca descritas en el manual, deben ser destinadas en lo conducente, en todas las áreas de la organización (según corresponda) tales como: administrativa, de producción, operativa, entre otras., asegurando que los resultados previstos serán positivos. A raíz de lo anterior, el manual integra diferentes fines los cuales se presentan a continuación:

- a) Incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores o trabajadores que pertenecen a la organización, a través de la integración de técnicas de motivación intrínseca en el quehacer diario, relacionando teoría – práctica por parte de los jefes o directivos de la organización.
- b) Fomentar la productividad en los colaboradores o trabajadores a partir que ellos mismos se sientan motivados en el cumplimiento de sus funciones y así desarrollen un nivel elevado en la calidad de vida laboral y se sientan identificados con la institución a la cual pertenecen.
- c) Adecuar al contexto laboral las pautas y concepciones motivacionales provocando que los jefes y directivos puedan hacer propia las técnicas de motivación intrínseca y la apliquen constantemente en las situaciones que amerite hacerlo.

UTILIDADES DEL MANUAL

El presente manual es un instrumento de referencia que conlleva acciones prácticas y útiles para los prestadores de servicio de salud del Área de Salud de Ixcán.

El Manual de Técnicas de Motivación Intrínseca para incrementar la Satisfacción Laboral, tiene un aporte importante para los gerentes y directivos de núcleos en la organización ya que trae una gama de conocimientos que llevados a cabo darán un resultado positivo en el personal, pues lo que se pretende es aumentar el bienestar del mismo y que como consecuencia hayan mejores relaciones interpersonales, trabajo en equipo y por ende la organización obtenga los resultados esperados en cuanto a la productividad y la atención brindada a la población.

El presente manual será útil:

1. Para medio de comunicación entre los colaboradores del Área de Salud de Ixcán.
2. Para todo aquel que tenga personal a su cargo y su principal tarea sea ejecutar actividades que impliquen dirigir, orientar y supervisar.
3. Para mejorar la dinámica de relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y así incrementar la satisfacción laboral.
4. Para todo aquel personal que ingresa por primera vez a la institución, de tal modo sabrá que hay factores motivacionales que le mantendrán motivado en su quehacer diario.
5. Para todo el trabajador de salud ya que su principal actividad es brindar atención a otras personas y debe sentirse satisfecho, feliz y cómodo con su trabajo para brindar una atención con calidez y calidad a la población, y esto se verá reflejado en la productividad de la organización.

Naturalmente el presente manual diseñado para el Área de Salud de Ixcán no se limita únicamente a nuestro aporte, sino que puede ser mejorado de acuerdo a las necesidades detectadas. Pretendemos aportar un poco de las potencialidades referente a técnicas de motivación intrínseca que puedan ser aplicadas u útiles a la organización.

RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL

El departamento de Recursos Humanos dentro de sus funciones está el de mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores o empleados de una organización; por lo tanto el diseño de este manual ha sido elaborado en base a conocimientos y principios teóricos – metodológicos de la administración de los Recursos Humanos, que desde inicio se hizo la detección de necesidades de motivación para el cumplimiento favorable de las funciones del puesto de los colaboradores y seguidamente se procedió a la elaboración y diseño del manual, por esta razón se hace hincapié en identificar el balance que debe existir entre la producción y la calidad de vida laboral para lograr altos niveles de productividad, así como describir las cuestiones de motivación que enfrentan los directivos o jefes en una organización actualmente a través de la identificación de las prácticas administrativas y operativas que tienen probabilidades de elevar la motivación de los empleados.

El presente manual puede ser utilizado y aplicado por parte de los jefes o directivos de la organización, quienes estén interesados en conducir a su equipo de colaboradores a cargo hacia una mejora en la cultura organizacional e incrementar el nivel de satisfacción laboral en su personal a cargo y que éstos se sientan identificados con la organización a la cual pertenezcan y satisfechos en el cumplimiento de sus funciones. La cultura organizacional debe reconocer el trabajo como un medio para el desarrollo integral del trabajador así como fomentarse un clima organizacional que favorezca la producción y el desarrollo de la organización.

NORMAS Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECAS DEL MANUAL

GENERALIDADES:

Este manual ha sido diseñado de inicio como propuesta para que pueda implementarse a futuro dentro del Área de Salud de Ixcán, El Quiché, lugar donde se hizo el respectivo diagnóstico de necesidades de motivación y satisfacción laboral. Pero queda a criterio de los directivos, jefes o encargados de personal que deseen hacer uso del presente manual y consideren que se adapta a las necesidades de su organización para que puedan utilizarlo e implementarlo. El interesado deberá leer y analizar cada una de las técnicas que aquí se presentan previamente a su aplicación, para que exista una mejor comprensión de cada una de las pautas motivacionales que se le presenta, asimismo es preciso que se evalúe la funcionalidad de las mismas.

NORMAS GENERALES:

Los interesados en la aplicación de este manual, deberán cumplir con las siguientes normas establecidas:

- Aplicar correctamente las técnicas de motivación intrínseca para situaciones donde amerite hacerlo.
- Respetar el criterio y el nivel del vocabulario expresado en el manual.
- Utilizar el manual como una fuente de información o herramienta que tenga como finalidad incrementar una mejora en la satisfacción laboral de los empleados de la organización.
- No hacer uso de herramientas o materiales que comprometan la disponibilidad, desempeño y confidencialidad de las funciones de los empleados de la organización.
- Evaluar si los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la técnica de motivación fueron favorables y en caso contrario adaptar una nueva modalidad que se considere precisa.

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

TÉCNICAS DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

1. TOMAR LA INICIATIVA:

Esta técnica enfatiza la importancia en ver de qué manera podemos inspirar al personal a tener que corregir o mejorar lo que hace. La iniciativa personal es el método más eficaz y duradero para estimular a otros; debido a que los incita a efectuar cambios personales de manera más profunda y completa que cualquier otra cosa. Por lo tanto, es necesario que comencemos con nosotros mismos, ser lo que exigimos a los demás que sean. Si deseamos que sean más positivos, seamos más positivos; si les pedimos que se tomen en serio su trabajo, nosotros debemos hacer lo mismo. La clave radica en dar el ejemplo.

2. ESTIMULAR CON OPTIMISMO:

Se debe considerar que un estímulo positivo triunfa siempre ante la crítica negativa. Ya sea que entrenemos delfines o motivemos a los miembros de nuestro equipo, el optimismo es la clave para triunfar. Perdemos mucho tiempo buscando soluciones a los problemas y quejándonos tanto de éstos como de las personas que los provocan. Así es como suelen “conducir” la mayoría de gerentes, el estímulo optimista es un instrumento invencible para lograr una conducción adecuada y un buen modelamiento del desempeño humano, por ejemplo, antes de enviar un mensaje electrónico o realizar un llamado telefónico a cualquier integrante de nuestro equipo, podemos hacer una pausa y reflexionar sobre algún reconocimiento que queremos comunicarle, antes de proporcionarle la información del mensaje.

3. CUMPLIR CON TODAS LAS PROMESAS, AUN LAS TRIVIALES

Es interesante que para motivar a otras personas, es preciso que estas confíen en nosotros. Inspirar confianza en la gente no es complicado. Los directivos pueden hacerlo, más aún: deben hacerlo, porque resulta muy

relevante para la motivación. De ahí que el directivo nunca debe llegar tarde a las reuniones, porque eso destruirá la confianza de siete de cada diez empleados. Estos interpretan que no cumple con sus promesas y que no pueden contar con él. Debe comprometerse a llevar a cabo todo lo que promete, por ejemplo, si le dice a alguien que va a llamarlo, debe hacerlo. Si se compromete a entregarle los documentos un viernes, hágalo. Remueva cielo y tierra para lograrlo, esto es todo. La confianza de la gente no se gana sólo mediante la realización de grandes proyectos sino cumpliendo con las promesas aún más triviales.

4. RECOMPENSAR Y GRATIFICAR:

El principio esencial de la motivación es éste: uno recibe lo que da. Se aplica a todas las relaciones. El refuerzo positivo de la conducta deseada opera mucho más rápida y permanentemente que la crítica de la conducta errada. Los dirigentes que imaginan siempre nuevas formas de recompensar a sus empleados por su buen desempeño obtienen mejores desempeños que los dirigentes que se la pasan apagando los incendios causados por el mal desempeño de sus empleados. Conviene dedicar una parte del día a recompensar o gratificar a la gente, aunque sólo sea una gratificación verbal. Diez minutos al término de la jornada, levantar el tubo de teléfono, enviar algunos mensajes electrónicos. Gratificar, gratificar. (A veces, son las gratificaciones verbales y escritas, más que los premios o bonificaciones, los que impulsan en mayor medida al hacer a otro más).

5. CONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS DE LOS SUBORDINADOS:

Debemos conocer los aspectos positivos de nuestros subordinados. Resulta mucho más eficaz construir a partir de los rasgos buenos que preocuparnos demasiado por los rasgos que son deficientes. El primer paso para fomentar más aún la participación de un empleado consiste en conocer a fondo sus cualidades o intereses, para esto debemos tomar conciencia de que, si nos

centramos en los errores de un empleado y finalmente logramos que pase de un nivel “malo” a un nivel de tipo “bueno”, el impacto sobre su capacidad de producción sería mínimo. Por lo tanto; es interesante saber que para obtener logros, deberíamos mejorar nuestros aspectos negativos que tenemos respecto a ese individuo, para esto se debe considerar dedicar un tiempo a nuestros puntos flojos a fin de reforzarlos hasta alcanzar un nivel “bueno”.

6. ASUMIR MAYOR RESPONSABILIDAD:

La responsabilidad no tiene ninguna relación con la obligación ni con otros conceptos negativos de connotaciones intimidatorias, como “deber”, “carga”, “deuda”, “falla”, etc., con los que suele asociársela. Si usted quiere que sus empleados asuman responsabilidades, debe tener claro y darles a entender que estas últimas no poseen tales connotaciones, son que significan solamente la capacidad para responder y actuar. Asegúreles que confía en ellos, que saben que son capaces de afrontar el desafío, y bríndeles su apoyo para lograrlo. Para los empleados, nada resultaría más motivador que mencionarles que si quieren alcanzar el puesto de directivos en algún momento deben comenzar a hacerse cargo de otras actividades.

7. CONFERIR PODER A LOS DEMÁS:

Cuando ocupamos cargos de directivos, los individuos a los que conducimos siempre albergan algún temor al conversar con nosotros. Si no comprendemos este temor, nos será difícil establecer acuerdos con ellos. Y toda la tarea de la motivación se reduce a establecer acuerdos. El objetivo de un gerente es lograr que su personal acepte trabajar junto a él. Es posible que quiera que sus empleados se comprometan a aumentar el nivel de desempeño, completar una tarea, tener un trato más fluido con él o mejorar el que tienen con el cliente. En cualquier caso, necesita llegar a un acuerdo. Los gerentes deben hallar la manera de reducir el temor del empleado, la mayoría de los directivos que intentan establecer acuerdos con otras personas provocan en ellas, en

realidad, un temor que aumenta a medida que avanza la conversación. La solución radica en formular preguntas, las preguntas hacen que el empleado sienta que sus pensamientos y sentimientos son tomados en cuenta, a los individuos no les interesa que les vendamos nuestras ideas, sino que desean venderse a sí mismos, quieren hacer las cosas a su manera, no a la nuestra. En esto radica todo el secreto de la motivación.

8. TRABAJO INTERESANTE Y ESTIMULANTE:

Si los empleados no pasan de cumplir las mismas tareas una y otra vez, van a estancarse. En cambio, los nuevos retos sirven para motivarlos y reavivar su entusiasmo. ¿Recuerda cómo se sentía usted al comenzar su trabajo: la emoción, el interés y un poco de nerviosismo por iniciar algo nuevo? Pues usted puede ayudar a sus empleados a conservar o recobrar ese ánimo permitiendo que asuman retos nuevos e interesantes. Todo empleado necesita que alguna parte de su trabajo sea sumamente interesante, descubra qué aspecto de los cargos de sus empleados son los más motivadores para ellos y trate de asignar el trabajo en consecuencia. Cuando contrate nuevos empleados, pregunte qué tareas laborales le agradan más, para empleados antiguos, siga buscando maneras de hacer más interesantes sus cargos mediante nuevas asignaciones y retos.

9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no).

TÉCNICAS RESPECTO A LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

1. ESTABLECER UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS:

Una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias. Son varios los sistemas y programas conocidos por diversos nombres, entre ellos gerencia de calidad total, mejoramiento continuo, o el viejo buzón de sugerencias, que animan a los empleados a presentar sugerencias para que mejoren los productos o servicios de la compañía a la vez que reduzcan sus costos. Las propuestas de los empleados hacen algo más que ayudar a la compañía. También ayudan a los empleados que las presentan, pues mejoran sus condiciones de trabajo, eliminan obstáculos organizacionales que les impiden hacer una labor excelente y les conceden cierto control sobre su trabajo. Es importante que los empleados sepan que sus sugerencias se toman en serio y que éstas pueden marcar una gran diferencia.

2. FOMENTAR LA CREATIVIDAD:

Un empleado motivado es un empleado creativo. Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización, los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos. Las mejores organizaciones encuentran maneras de brindarles a ellos el tiempo, el respaldo y los medios que necesitan para estimular el pensamiento creativo. Lamentablemente, en muchas organizaciones el ritmo apresurado deja poquísimo tiempo para que los empleados se detengan a pensar y crear. No es raro, incluso, que trabajen a la hora del almuerzo o se queden tarde en la noche sólo para mantenerse al día. En lugares de trabajo así, es especialmente importante que las personas tengan oportunidades para relajarse, para reírse de algún chiste con sus compañeros, o simplemente para alejarse de la oficina un rato.

3. EL MEDIO LABORAL:

Las instalaciones y el ambiente en general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde los empleados deseen pasar tiempo en vez de huir. Motive a los empleados mejorando el ambiente laboral de su empresa. Los siguientes factores ambientales les ayudarán a sentirse bien y a trabajar mejor entre ellos, por lo cual debe considerar lo que mejor se adapten al ambiente físico de trabajo los cuales pueden ser: plantas, alfombras limpias, obras de arte enmarcadas, ventilación y luz adecuadas, privacidad, espacio de trabajo adecuado, equipo apropiado y de buen funcionamiento, zona de recepción agradable, instalaciones adecuadas para descansar o almorzar.

TÉCNICAS RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES

1. BRINDAR RESPUESTAS DE MANERA CONSTANTE:

Las respuestas de los demás son indispensables para los seres humanos. Los gerentes que tienen más inconvenientes para motivar a su personal son aquellos que brindan menor respuesta. Cuando se le pregunta a uno de esos gerentes ¿Cómo considera que nos venimos desempeñando?, él responde: “Bueno, no sé, todavía no eché un vistazo a las planillas ni revisé nada. Creo que venimos bastante bien este mes, pero no estoy seguro”, Esta clase de gerentes tienen mucha mayor dificultad para inspirar a los integrantes de sus equipos. Si uno pretende tener logros, es necesario que ofrezca respuestas de manera constante. Además, si el objetivo es sacar el mayor provecho posible del personal que tenemos a cargo, es imperioso que seamos los primeros en conocer los números que manejamos y lo que estos significan. Los que saben motivar cumplen con su tarea: llevan cuentas correctamente y transmiten a sus empleados toda la información pertinente.

2. APRENDER DEL PERSONAL:

Los buenos dirigentes siempre están abiertos a recibir los aportes creativos que sus informantes directos puedan ofrecerles. Esto no sólo actúa en beneficio del negocio, sino que resulta altamente motivador para ambas partes. Una persona que sepa conducir a su personal se formulará las siguientes preguntas: “cuando un cliente llama por teléfono para hacernos una pregunta, ¿De qué manera podemos darle a entender que somos diferentes de las otras empresas y que con nosotros se sentirá más cómodo y recibirá mejor trato? ¿Cómo podemos entablar un vínculo a partir de este llamado?”. La calidad de nuestra destreza motivadora tiene relación directa con la calidad de preguntas. En lugar de formular preguntas recién citadas (que son las que formulará un verdadero dirigente), un gerente frustrado cuyos números son mediocres preguntaría lo siguiente: ¿Cómo andan todos? ¿Están agotados? Un buen dirigente formulará preguntas que conduzcan a ideas que estimulen la venta, y obtendrá grandes logros mediante la implementación de estas.

3. ENTRAR EN SINTONÍA ANTES DE COMENZAR:

No se puede motivar a alguien que no nos escucha. Si lo que decimos no es comprendido por nuestros oyentes, no interesa la forma en que lo expresemos; lo importante es que no se nos está escuchando. Para motivar a las personas, es necesario lograr que nos escuchen. A tal fin, ante todo es preciso que nosotros las escuchemos a ellas. De lo contrario, la comunicación no tendrá éxito. Si siempre somos los primeros en hablar, no lograremos motivar a nuestros empleados, porque, en primer lugar, estos tienen que comprobar que estamos en su misma sintonía y comprendemos cabalmente su forma de pensar.

4. DEJAR DE CRITICAR A LOS ALTOS DIRECTIVOS:

Criticar a nuestros superiores constituye una tentación enorme. Es posible que lo hagamos con el fin de ganarnos el favor de los miembros de nuestro equipo y de entablar mejores lazos con éste poniéndonos en un papel de víctimas,

pero esto no da resultado. De hecho, con el tiempo esa actitud nos enajenará muy perniciosos para la moral y la motivación. Si se utiliza en exceso, el pronombre “ellos” pronto aparecerá una aberración y reforzará la impresión de que los empleados somos víctimas aisladas e incomprendidas. Un verdadero dirigente tiene el coraje de representar a sus superiores, no se la pasa criticándolos. Nunca se refiere a dichos funcionarios como “ellos”, sino que habla de “nosotros”.

5. MANEJAR ACUERDOS ANTES QUE PERSONAS:

Los gerentes que intentan manejar a su personal incurren en un error. Si pretenden controlar las emociones y personalidades ajenas, sólo construyen castillos de arena. Luego, tratan de mejorar su vínculo con los empleados más difíciles, pero no lo hacen con el fin de mejorar la comunicación y la comprensión mutuas, sino para evitar conflictos y lograr ser aceptados. La principal responsabilidad de un dirigente es asegurarse de que la relación que establece con sus subordinados sea madura. Un verdadero dirigente no intenta controlar constantemente las emociones o la personalidad de las personas, sino que se muestra compasivo con los demás y siempre intenta comprender sus sentimientos. Por sobre todas las cosas, no trata de manejar dichos sentimientos. En lugar de esto, un dirigente maneja acuerdos. Llega a un acuerdo con los integrantes de su equipo y los asume en forma adulta. No cae en la tentación de intimidar a sus subordinados, de tratarlos con prepotencia o de partir del convencimiento de que él lo sabe todo, ya que toda comunicación que entabla se basa en el respeto.

6. NO HABLAR TANTO:

La mayoría de los entrevistadores hablan demasiado y formulan antes de tiempo la siguiente pregunta: “¿Hay algo que quiera saber sobre nuestra empresa?”. Es preciso que quien efectúe la entrevista pueda contenerse y evitar que su discurso se extienda demasiado. De lo contrario, aplicará una técnica deficiente, que consiste en la mera expresión de su propio yo. Un

entrevistador no tiene que hablar mucho, porque su función es intuir el nivel de motivación del entrevistado. Para ello, simplemente debe escuchar las respuestas que este brinda a cada pregunta. No es lo mismo mantener una conversación con una persona que formularle una pregunta tras otra; para esto último, se precisa más coraje, imaginación y preparación.

7. COMUNICARNOS DE MANERA CONSCIENTE:

Es importante que la comunicación sea eficaz y de manera consciente. Tengamos en cuenta la manera en que otras personas reciben nuestro mensaje. Vivimos en la era de la información. Nuestro personal piensa con creatividad y actúa de manera productiva durante todo el día. No viven dentro de una burbuja ni desperdician su tiempo. La comunicación les resulta fundamental para ganarse la vida. De ahí que ahora más que nunca esta última sea un instrumento indispensable, tanto para nuestra vida cotidiana como para cualquier institución. Sin embargo, muchas empresas no se ocupan de fomentarla, o la limitan al “sentido común” o a viejas tradiciones a los empleados a comprometerse con su trabajo. La comunicación es la fuente de la confianza y el respeto entre todas las personas que componen una organización. De ahí que sea preciso estimularla siempre que sea posible. Si dialogamos de manera consciente, la comunicación mejora. Si asumimos total responsabilidad por nuestro modo de comunicarnos, nuestra organización también mejorará.

8. ESTAR DISPONIBLE PARA LOS DEMÁS:

Se ha observado que los gerentes que se responsabilizan por sus actos motivan con mayor eficacia que los que asumen el papel de víctimas de la estructura “corporativa” y de los “altos directivos”. Esto se debe a que han decidido estar siempre disponibles para otras personas. Los empleados que están bajo el mando de esta clase de gerentes los encuentran permanentemente dispuestos a participar en las actividades y les escuchan

decir que “pueden contar con ellos”. Esto no lo hacen por ser sumisos con el personal o porque sean incondicionales de la compañía. De hecho, ¡no les interesa demasiado quién les hace compañía! Se dedican por completo a la compañía porque eso torna su vida más interesante y vuelve más plenas y divertidas las actividades. Los directivos auténticos no esperan que la empresa se adapte a su forma de dirigir, sino que toman la iniciativa. No dependen de que les hagan buenas propuestas, sino que las generan por su cuenta.

9. ACTUAR CON ENTUSIASMO:

Si necesitamos incentivar a nuestros empleado, esto cobra especial relevancia. Para convencerlos de que acepten nuestras propuestas, seamos entusiastas respecto de ellas. Si nuestro personal responde a nuestros pedidos, contentémonos. Rebosantes de alegría, fomentemos el liderazgo y dispongámonos a encontrar soluciones. Escalemos cada vez más alto en nuestro modo de ser. Si los directivos están listos para convencer a su equipo, no deben echarse atrás. Deben recordar que el entusiasmo se actúa. Los buenos actores siempre encuentran un final excelente para la obra. El entusiasmo es contagioso. La gente adora rodearse de personas entusiastas, porque la hacen sonreír incrédula. La fuerza del directivo tal vez le cause incluso una risa placentera. La mayoría de gerentes comenten el error de no poner en práctica esto del entusiasmo, su conducta es reservada, fría y “profesional. No actúan como verdaderos profesionales precisamente porque son “profesionales”. Esta actitud responde a que no están seguros de su desempeño y creen que su frialdad les ayudará a preservarse.

TÉCNICAS REFERENTE A CAPACITACIÓN

1. CONSIDERAR LAS POSIBILIDADES:

Una de las mejores maneras de motivar a otras personas es aprender de los que nos han motivado a nosotros. Debemos valorar las enseñanzas impartidas por nuestros grandes directivos. Podemos encauzarlas, intentarlas e incorporarlas a nuestra vida cotidiana.

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones; ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a sus compañeros de trabajo y se relacionan con ellos. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se les permite aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que, de lo contrario, se estancarían. Es preciso considerar que los empleados bien capacitados y comprometidos son el único recurso sustentable de poder competitivo.

3. REUNIONES PRODUCTIVAS:

En las reuniones, los equipos se juntan para decidir cómo van a abordar y manejar oportunidades y problemas. Las reuniones acercan a los empleados de toda la organización para que hablen y manejen asuntos de interés común. A veces la mera invitación a asistir y contribuir anima a los empleados. Lamentablemente, gran parte del tiempo que los trabajadores pasan en reuniones es tiempo perdido, los participantes llegan sin preparación, no hay claridad en las metas ni en el orden del día, o algunos empleados dominan las sesiones mientras otros se retraen. Esta técnica puede ser aplicada para realizar reuniones con el fin de tratar temas específicos y se puede realizar una lluvia de ideas para buscar solución a algún problema o dificultad.

4. PROGRAMA DE DESARROLLO DE EMPLEADOS:

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras unos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación. Es necesario asegurarse que cada empleado tenga una meta de desarrollo: dominar alguna nueva habilidad, tomar un curso, etc.

5. FOMENTAR LA CONCENTRACIÓN

Si queremos que nuestro ejemplo motive realmente a nuestro personal, debemos mostrarle la manera de evitar las distracciones y concentrarse más en su tarea. Enseñémosle cómo hacerlo, a través de instrucciones precisas y guiadas, recomendando actividades muy específicas, observando la calidad y cantidad de trabajo y sugerir mejora, entre otras.

6. MOSTRAR A LOS DEMÁS LO QUE DEBEN HACER:

Si un directivo conoce a fondo cierta actividad que su personal no realiza de la manera que él considera adecuada, debe mostrarle la forma de hacerlo. En otras palabras, debe tomar las herramientas y enseñarle su utilización. Si un gerente se limita a enumerarles a quienes integran su personal los aspectos en los que debe perfeccionarse, ellos harán oídos sordos o, en ocasiones, tendrán reacciones aún peores. Es posible que intenten defenderse y exponer los motivos por los que no se perfeccionan, aduciendo que “no tienen tiempo”. Para motivar eficazmente, es necesario hablar menos y actuar más.

7. CONSEGUIR ENTRENADORES:

Los grandes entrenadores siempre citan a los entrenadores de los que aprendieron. En la actualidad, la mayor parte de los dirigentes empresariales, cuentan con entrenadores que los asesoran sobre todo temas personales o de la vida y los ayudan a alcanzar el éxito, cosa que no lograrían sin ningún tipo

de ayuda. El objetivo del proceso de entrenamiento es instar al directivo a que descubra sus aspectos positivos ocultos y los saque a relucir en la vida cotidiana de la empresa. El desarrollo del entrenamiento como actividad permite que los directivos empresariales tengan las mismas oportunidades para explorar al máximo sus capacidades que torne una parte imprescindible de la carrera laboral de un dirigente. Los directivos deben procurar un entrenador que los asesore.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cultura organizacional: Es la formación de los criterios, valores y normas que se han ido estableciendo en la Empresa a través de su historia de éxitos y fracasos y que están en la base de lo que se emprende.

Incentivo: Algo que incita o atrae a una persona a hacer algo; especialmente un estímulo económico.

Incrementar: Añadir una parte a un conjunto de elementos o a un todo y aumentar su cantidad, volumen, calidad o intensidad

Motivación: En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Motivación extrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar debido a la reacción del entorno en virtud de la acción ejecutada (el salario).

Motivación Intrínseca: La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito.

Potencial: Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo.

Satisfacción: 1. Alegría, placer, gusto. 2. Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad

Técnica: Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en una ciencia o en una actividad determinada.

BIBLIOGRAFÍA
(utilizada para la elaboración del manual)

Arnau J. (1984). Motivación y conducta. Barcelona: Fontanella.

Chandler, Steve. et. al. 2000: 100 Maneras de motivar a los demás, Buenos Aires, Argentina. Primera edición, 3era. Reimpresión, 203 Pp.

Davis, K. y Newstrong, J. (1997). Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Garrido, I. (1996). Psicología de la Motivación. Madrid: Síntesis.

Nelson, Bob. 2005: 1001 Formas de Motivar a los Empleados, Colombia, Editorial Norma, Primera edición, 266 Pp.

Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid: McGraw-Hill.

ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

La motivación en las organizaciones está instituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de una persona hacia un objetivo, por lo tanto; es importante que las empresas u organizaciones establezcan condiciones o ambientes de trabajo favorables con la finalidad de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Los resultados que proyectaron el estudio de investigación que se llevó a cabo en el Área de Salud de Ixcán, El Quiché, están dirigidos hacia la detección de técnicas de motivación intrínseca que implementan los diferentes jefes o coordinadores hacia el personal que integran los programas o departamentos que ellos dirigen, al realizar la primera encuesta diagnóstica pudimos observar que la mayor parte de los trabajadores en un 54% aseguró que no reciben ningún tipo de incentivos o reconocimientos que los hagan sentirse satisfechos e identificados laboralmente con la organización a la que pertenecen y un 84% de las personas encuestadas refirió que deben establecerse mejoras en el ambiente físico y clima organizacional para lograr mayores niveles de productividad. . A partir de este diagnóstico se elaboró el manual de técnicas de motivación intrínseca el cual ha sido diseñado en base a la motivación en el trabajo, debido a que es la motivación el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está relacionada con el impulso, ya que éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y consideramos que motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

Cuando se aplican técnicas de motivación entonces se crean las condiciones adecuadas para que brote un determinado comportamiento en las personas. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

El manual integra técnicas de motivación de tipo intrínseca debido a que están fundamentalmente relacionados con las funciones del puesto de trabajo y con la naturaleza de las tareas que el personal de la organización ejecuta. Estas técnicas integran diferentes aspectos intrínsecos (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por consiguiente la productividad. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

Posteriormente a la elaboración y diseño del manual se procedió a presentarlo a los jefes o coordinadores, donde se aplicó una entrevista a través de la utilización de una guía para validar el diseño del mismo. Los resultados obtenidos en la entrevista de validación del manual fueron que el 73% de coordinadores están totalmente de acuerdo con que el beneficio que se obtendrá al implementar el manual de técnicas de motivación intrínseca en la organización será un incremento en la satisfacción laboral de los subordinados. Un 20% está de acuerdo, y un 7% no sabe, no responde. Esto nos asegura que la implementación de las técnicas de motivación intrínseca que se presentan en el manual contribuirá a beneficiar a la organización porque se incrementará el grado de satisfacción laboral y la productividad en los trabajadores o colaboradores de la organización en el cumplimiento de sus actividades.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

- Se logró comprobar la hipótesis de trabajo, la cual refiere que las técnicas de motivación intrínseca que los jefes utilicen aumentará el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección del Área de Salud, de Ixcán, El Quiché. Esto se pudo constatar a través de los resultados proyectados en que el 54% de los colaboradores refirió que no han recibido incentivos ni reconocimientos durante los últimos años en la organización, seguidamente un 84% refirieron que deben establecerse mejoras en el ambiente físico y clima organizacional para lograr mayores niveles de satisfacción y productividad. A partir de estos datos se diseñó el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral.
- La Psicología científicamente explica el estudio del comportamiento humano, por tal razón hace hincapié en la motivación debido a que una persona motivada reaccionará psíquicamente de acuerdo a la influencia que esté recibiendo, esto en las organizaciones empresariales es un factor importante debido a que en los equipos de trabajo el comportamiento es el motor principal de la actividad laboral para lograr altos niveles de productividad y servicio.
- Para llevar a cabo un proceso motivacional se deben considerar ciertos elementos, entre los cuales están las necesidades de los empleados y los valores, éstos servirán como punto de partida para el diseño y adecuación de incentivos y técnicas motivacionales para generar actitudes que impulsen un incremento en el nivel de productividad y desarrollo tanto personal como laboral.
- La motivación intrínseca está dirigida a conseguir que los empleados y equipos de trabajos alcance un alto grado de excelencia en su trabajo, esto se puede lograr haciendo que el trabajo sea interesante, relacionando las recompensas que sean valoradas con el rendimiento, alentando constantemente la participación y colaboración y ofreciendo ambientes laborales adecuados al ritmo de trabajo.

- El manual de técnicas de motivación intrínseca proporciona principios teóricos y metodológicos para que una organización o empresa pueda implementar ambientes o situaciones laborales atractivas donde el personal se sienta cómodo, valorado por su trabajo e identificado con la organización a la que pertenece y así generar un incremento en la satisfacción laboral, de tal forma que se pueda contribuir a una mejora continua en el proceso de la administración y el desarrollo del recurso humano.

4.2 Recomendaciones:

- Utilizar como una guía o herramienta más en el trabajo el manual de técnicas de motivación intrínseca propuesto a los gerentes y/o coordinadores de programas u organizaciones, para mejorar diferentes situaciones laborales que estén orientadas a lograr un incremento en la satisfacción laboral de sus colaboradores con tal que exista un buen rendimiento del trabajo en equipo, y que las actividades realizadas sean satisfactorias.
- Capacitar previamente a la ejecución del manual al personal que pretenda implementar el manual dentro de su organización, para que comprenda y adecúe las diferentes situaciones de motivación a los distintos ambientes de trabajo. Esta capacitación deberá ser realizada por los profesionales de Recursos Humanos o afines al área, esto con el fin de obtener los resultados esperados.
- Aplicar continuamente el presente manual, posteriormente a su comprensión, debido a que la motivación intrínseca debe ser parte del ambiente laboral, esto contribuirá a que se propicien ambientes agradables, positivos, libres de hostilidad y de esta forma incrementar la satisfacción laboral dentro de la institución.
- Dar a conocer la existencia y uso del manual al personal que por primera vez labora o colabora para la institución y dirigirá un equipo de trabajo, ya que de esa forma se va propiciando el ambiente laboral adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal Torres, César Augusto, 2006: *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México. Editorial Pearson, 304 Pp.

Bernard, A. Bilbao, 2005: *Gestión de la motivación para la mejora del desempeño: programa de desarrollo directivo* Bilbao, España, Ediciones Deusto.

Chandler, Steve. et. al. 2000: *100 Maneras de motivar a los demás*, Buenos Aires, Argentina. Primera edición, 3era. Reimpresión, 203 Pp.

Chiavenato, Idalberto. 2007: *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, Octava edición, 500 Pp.

Davis, Keith. et. al. 1988: *El comportamiento Humano en el trabajo*, editorial Mc. Graw Hill, primera edición, 608 Pp.

Dessler, Gary. 2001: *Administración de Personal* México, editorial Pearson Educación, Octava edición, 728 Pp.

Frank J., Landy et.al. 2005: *Psicología Industrial*, México D.F., McGraw-Hill Interamericana, Primera Edición, 585 Pp.

French, Wendell et.al. 1996: *Desarrollo Organizacional*. México D.F., Pearson Education, 5ta. Edición.

González Rey, Fernando Luis. 2000: *Investigación en Psicología: rumbos y desafíos*. México, Editorial Internacional Thomson Editores S.A., Primera Edición, 123 Pp.

Koontz, Harold. et.al. 2008: *Administración: una perspectiva global y empresarial* México D.F., Editorial McGraw-Hill Interamericana, 13 Edición, 667 Pp.

Lundin, Stephen C. et. al. 2007: *Fish, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*, España, Empresa Activa, 13ª edición, 124 Pp.

Merani, Alberto L. 1979: *Diccionario de Psicología*. Barcelona Grijalbo, 200 Pp.

Nelson, Bob. 2005: *1001 Formas de Motivar a los Empleados*, Colombia, Editorial Norma, Primera edición, 266 Pp.

Prada, Rafael.1998: *Escuelas Psicológicas y Psicoterapéuticas*, Colombia: San Pablo, Colección Experiencias. Cuarta Edición. 222 Pp.

Robbins, Stephen P., et. al. 2002: *Fundamentos de Administración* México, editorial Pearson Educación, tercera edición, 552 Pp.

Solf Zárate, Arturo. 2000: *Motivación Intrínseca y su relación con las variables de la personalidad* Perú, Edit. Biblioteca Andina de Psicología, 194 Pp.

Pág. Web:

http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/46.htm>

http://www.wikilearning.com/monografia/motivacion_laboralque_es_la_motivacion/16119-2

ANEXOS



ENCUESTA

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar el nivel de motivación y satisfacción que el trabajo produce en las personas. Para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

SI – ME AYUDO MUCHO – BUENA – EXCESIVA :	Siempre,
NO – ME AYUDÓ POCO – MALA - BAJA:	Nunca o Nada
POCO – NI UNA NI OTRA – REGULAR - ADECUADA:	Término medio

EDAD	18 – 30	31 – 40	41 – 50	51 ó más	SEXO	M	F
-------------	---------	---------	---------	----------	-------------	---	---

NIVEL ESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	DIVERSIFICADO	UNIVERSITARIO	PUESTO	Administrativo	Operativo
----------------------	----------	------------	---------------	---------------	---------------	----------------	-----------

ANTIGÜEDAD LABORAL	1 – 5 AÑOS	6 – 10 AÑOS	11 – 15 AÑOS	16 Ó MÁS AÑOS
---------------------------	---------------	----------------	-----------------	------------------

1. SATISFACCIÓN A NIVEL GENERAL CON LA EMPRESA

1.1 ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la institución?

SI () NO () POCO ()

1.2 De haber sabido cómo iban a ser las cosas dentro de la institución ¿hubiera entrado a ella?

SI () NO () POCO ()

1.3 Si se le presentara otra oportunidad laboral con igualdad de sueldo y condiciones a las actuales ¿Se quedaría en la organización?

SI () NO () POCO ()

2. RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

2.1 ¿Se lleva bien usted con sus compañeros de trabajo?

SI () NO () POCO ()

2.2 ¿Cree usted que existe unidad y trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?

SI () NO () POCO ()

3. INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS

3.1 ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos (resoluciones, carta de felicitación, entre otros) durante los últimos dos años dentro de la organización?

SI () NO () POCO ()

3.2 Considera usted que ¿La organización debería de dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

SI () NO () POCO ()

3.3 Considera que ¿Su nivel de productividad es bueno?

SI () NO () POCO ()

4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

4.1 Considera usted que ¿la capacitación recibida para el desempeño de sus funciones ha sido?

BUENA () MALA () REGULAR ()

4.2 Considera que ¿Dentro de la organización existe la posibilidad de desarrollo y crecimiento?

SI () NO () POCO ()

5. CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

5.1 ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

Me ayudó mucho () Me ayudó poco () Ni una y otra ()

5.2 ¿Usted como califica su carga laboral de trabajo?

EXCESIVA () ADECUADA () BAJA ()

6. RELACIÓN CON JEFE INMEDIATO

6.1 ¿Cómo considera usted la relación entre usted y su jefe inmediato?

SI () NO () POCO ()

6.2 Su jefe inmediato ¿reconoce un trabajo bien hecho?

SI () NO () POCO ()

6.3 ¿Cómo calificaría la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

SI () NO () POCO ()

7. INFORMACIÓN GENERAL

7.1 ¿En relación a la institución donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?

Relaciones interpersonales ()

Remuneraciones ()

Reconocimientos ()

Ambiente físico / disposición de recursos ()

Capacitación ()



GUÍA DE ENTREVISTA DE VALIDACIÓN

MANUAL DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de 10 preguntas, elaboradas con el propósito de validar la propuesta del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral, éstas deberán ser contestadas de acuerdo a la presentación completa del manual que se expuso. Responda o subraye según sea el caso con la respuesta que usted considere apropiada.

1. De acuerdo a la presentación del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral podría definir ¿Qué es motivación intrínseca?
2. A través de la presentación del manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral podría mencionar ¿Cuál es la diferencia de la motivación intrínseca con la motivación extrínseca?
3. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen en la organización, cuando se utilizan técnicas para motivar a los empleados o subordinados?
4. ¿Considera que están claramente especificados los objetivos en el manual?
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo.
5. ¿Las técnicas de motivación que se presentan en el manual son las adecuadas para la consecución de los objetivos planteados?
 - a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo.
6. ¿Cree que este manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se adapta al contexto laboral al que usted pertenece?

- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo.
7. En el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se definen claramente ¿Cuáles son las estrategias metodológicas o procedimientos que deben utilizarse al momento de aplicar una técnica motivacional?
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo.
8. En el manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral se aprecia claramente la importancia que tienen los jefes de los diferentes departamentos en la organización para la utilización de técnicas de motivación intrínseca.
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde.
 - d) Desacuerdo.
 - e) Total desacuerdo.
9. Considera que ¿El beneficio que se obtendrá al implementar el manual de técnicas de motivación intrínseca en la organización será un incremento en la satisfacción laboral de los subordinados?
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde.
 - d) Desacuerdo.
 - e) Total desacuerdo.
10. Considera que ¿el utilizar el manual de técnicas de motivación intrínseca por parte de los jefes a sus subordinados se alcance una mayor productividad?
- a) Totalmente de acuerdo.
 - b) De acuerdo.
 - c) No sabe, no responde.
 - d) Desacuerdo.
 - e) Total desacuerdo.