

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La motivación intrínseca hacia el trabajo como criterio de felicidad
organizacional**

Caso de estudio en una corporación ecuatoriana

Santiago Roberto Larrea Ubidia

Tutora: Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2021



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Santiago Roberto Larrea Ubidia, autor de la tesis intitulada “La motivación intrínseca hacia el trabajo como criterio de felicidad organizacional. Caso de estudio en una corporación ecuatoriana”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

28 de junio de 2021

Firma: _____

Resumen

El ser humano dedica gran parte de su vida al trabajo, ese espacio y ese tiempo no debería ser percibido como una carga para quien desempeñe una determinada labor en una organización sino, todo lo contrario, debería ser un tiempo y un espacio en el cual las personas tengan las condiciones necesarias para sentirse bien en donde se hallen y en lo que realicen.

La presente tesis analizó los factores de motivación intrínseca de mayor incidencia en la percepción de felicidad de la organización que sirvió como caso de estudio. Para ello se realizó una sistematización de la literatura relevante sobre motivación intrínseca y felicidad y se analizó la relación entre dichas variables, enfocadas en el trabajo. El estudio práctico encontró que de los ítems constitutivos de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas, la cual es un predictor de la motivación intrínseca, 13 elementos presentan asociación con cuatro elementos de la Escala de Satisfacción General con la Vida, de Diener, escala comúnmente utilizada para medir la felicidad, los cuales mostraron también asociación con la percepción de felicidad en el trabajo.

Palabras clave: motivación intrínseca, felicidad organizacional, bienestar subjetivo.

Agradecimientos

A mi tutora, Mgs. Marcela Olmedo, por su profesionalismo y orientación para realizar la presente tesis. A la Universidad Andina Simón Bolívar, a mis amigos de la maestría y a Paola, cuya compañía fue un aliciente para culminar este trabajo.

Tabla de contenido

Agradecimientos	7
Figuras y tablas	11
Introducción	13
Capítulo primero Motivación intrínseca y felicidad organizacional	
1. Importancia de la Motivación intrínseca	17
1.1 Entonces ¿qué es la motivación intrínseca?	18
1.2. Los factores de la motivación intrínseca	18
1.3. La teoría de los dos factores de Herzberg	19
1.4. La teoría de la Autodeterminación (factores de la autodeterminación)	21
1.5. Sobre las formas de motivación extrínseca e intrínseca y la satisfacción.....	25
2. Felicidad Organizacional	26
2.1. Satisfacción con la vida y bienestar subjetivo (Primer acercamiento al concepto de felicidad)	26
2.2. Hedonismo y Eudaimonia (Segundo acercamiento al concepto de felicidad)	27
2.3. Medición de la felicidad	29
2.4. Sentimiento, emoción generalizada o estado	31
2.5. Felicidad en el trabajo	32
2.6. De la motivación y felicidad	34
Capítulo segundo El campo de estudio	
1. Introducción	37
2. Gestión de personas	37
Capítulo tercero Metodología y análisis de datos	
1. Introducción	45
2. Percepción de los colaboradores mediante grupos focales.....	46
3. Metodología del análisis de datos.....	56
4. Resultados	58
4.1. Perfil del personal de la organización	58
4.2. Motivación intrínseca	59
4.3. Resultados de felicidad en el trabajo	64
5. Asociación de variables	66

5.1 Tabulación cruzada de frecuencias y chi cuadrado	67
6. Resultado de ítems asociados	70
6.1. Elementos de la motivación intrínseca que inciden en la felicidad organizacional	75
Conclusiones	77
Bibliografía	81
Anexos	
Anexo 1	87
Anexo 2	91

Figuras y tablas

Gráfico 1	22
Gráfico 2	59
Gráfico 3	59
Gráfico 4	62
Tabla 1	22
Tabla 2	38
Tabla 3	39
Tabla 4	40
Tabla 5	40
Tabla 6	47
Tabla 7	58
Tabla 8	61
Tabla 9	61
Tabla 10	62
Tabla 11	64
Tabla 12	65
Tabla 13	65
Tabla 14	65
Tabla 15	66
Tabla 16	71
Tabla 17	72
Tabla 18	73
Tabla 19	74
Tabla 20	75

Introducción

Actualmente parece existir un imperativo que demanda ser exitoso porque aquello conlleva a la felicidad, una felicidad a la cual se cree acceder mientras más se tiene y consume, lo que es perverso. Esa suerte de convención social va ligada a la expectativa de una emoción: la alegría. Resulta, entonces, que además se espera que la gente se presente siempre contenta y con actitud positiva. Se observa así la proliferación de mensajes vacíos de optimismo, caras felices, libros de autoayuda. Esa es una convención social hedonista de la felicidad, relacionada a los deseos de poseer objetos y a la satisfacción de deseos y placeres. Aquello restringe el concepto de felicidad, lo copta, lo diluye en lo banal y coloca en la idea de felicidad expectativas que al no ser alcanzadas derivan en la frustración.

No hay que confundir felicidad solo con alegría. Una concepción más amplia de la felicidad tiene que ver con las relaciones de amistad, el desarrollo de las capacidades personales a través de la realización de actividades que se disfrute hacer, entre otras cosas que poco o nada tienen que ver con el imperativo de ser exitoso y consumir más para ser feliz. Esa noción más amplia es la que se explora en esta investigación a través de observar su relación con la motivación intrínseca en el ámbito del trabajo.

No son muchos los estudios que existen sobre el tema de la felicidad o bienestar subjetivo en el trabajo, si bien el interés en este campo es mayor cada año. Por otra parte, si se consideran las variables de motivación y felicidad por separado, sí es posible hacer referencia a investigaciones importantes que han abordado dichos temas. Al respecto, sobre el ámbito de la motivación intrínseca, no se puede dejar de mencionar las investigaciones y teorías de Herzberg (2003) o Ryan y Deci (2000), mientras que sobre bienestar subjetivo o felicidad, Seligman (2016), Csikszentmihalyi (1990), Lyubomirsky (1999) o Diener (1985), entre otros académicos, han realizado aportes importantes al conocimiento de ese campo.

Los estudios y prácticas centradas en la felicidad en el trabajo analizan una gama alta de variables que van desde temas relacionados con flexibilidad de horarios en el trabajo, incentivos económicos y aspectos que hacen más equilibrada la relación entre trabajo y vida privada, a aspectos y factores relacionados con la motivación intrínseca.

Todos esos estudios, así como en las investigaciones sobre motivación intrínseca y, por otra parte, sobre felicidad, coinciden en algunos factores, pero a la vez, varían en

los enfoques, metodologías y énfasis que dan a las variables que, consideran, aportan al bienestar subjetivo. Por ello, es importante el presente trabajo, por una parte porque hace una revisión teórica del tema y por otra porque se centra en indagar en uno de los aspectos principales que pueden generar felicidad organizacional.

Dado que una de las escalas más utilizadas para medir la felicidad es la Escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985), y por otra parte para Herzberg (2003) la satisfacción laboral es producto de la motivación intrínseca, en esta investigación se considera que la motivación intrínseca, con la cual, según Herzberg, se puede hacer que un trabajo sea motivador, puede ser un factor de felicidad en el trabajo.

De ahí que el propósito de esta investigación sea analizar la relación entre estas dos variables y determinar los elementos de la motivación intrínseca que pudiesen incidir en mayor grado en el bienestar subjetivo de los colaboradores del área de la organización estudiada, con lo cual se pretende responder a la pregunta central de esta investigación ¿cuáles elementos de la motivación intrínseca inciden en mayor grado en la percepción de felicidad de los colaboradores de la organización estudiada?

El presente estudio se conforma de tres capítulos. En el primero se presenta una revisión teórica del concepto de motivación intrínseca y el de felicidad, las diversas teorías que los abordan y los vínculos con el trabajo.

Luego de la revisión teórica, que muestra distintas investigaciones que sustentan la relación entre motivación intrínseca y la felicidad, el segundo capítulo aborda la organización que sirvió como caso de estudio para esta investigación, mientras que el tercer capítulo analiza las percepciones recogidas de grupos focales de colaboradores sobre su trabajo y se realiza también el análisis de datos y resultados.

El estudio se efectuó en una corporación dedicada a brindar apoyo en asesoría a otras organizaciones. Está conformada por 79 personas que se encargan de la gestión de estudios económicos, la promoción del comercio en la ciudad y en país, la asesoría legal y comercial, así como de la venta de membresías para acceder a los beneficios de asesoría legal y comercial mencionados. Su sede y centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Quito.

El estudio de la felicidad es un tema reciente en el campo de la psicología, la economía y de la sociología, y cada vez cobra más importancia en el ámbito del trabajo y en el ámbito de la gestión, en donde es relevante considerar el hecho de que si una persona se siente feliz en su trabajo, aquello también aporta al bienestar de la organización.

Al respecto, la importancia social de este trabajo de investigación radica en el hecho de que los resultados obtenidos, tanto en la sistematización de la literatura relevante sobre el tema, cuanto en el análisis práctico de los factores estudiados y su contribución a la felicidad, son una base para que otras organizaciones puedan acercarse al tema y apliquen políticas enfocadas a la mejora del bienestar subjetivo de sus colaboradores.

Por otra parte, investigar y hallar datos sobre los aspectos de la motivación intrínseca hacia el trabajo y la felicidad organizacional contribuye al conocimiento teórico sobre este tema y amplía el campo de las investigaciones que se han realizado hasta la fecha. Los estudios sobre felicidad en el trabajo son limitados y esta investigación profundiza en aspectos que son necesarios para corroborar o no, en un caso práctico, lo que se aborda en la literatura sobre este tema.

En el ámbito particular, este trabajo es relevante porque aporta con el análisis de elementos que permiten establecer políticas para que la gente de la organización en la que se realizó el estudio incremente su bienestar subjetivo, lo que a la vez es positivo para el clima de la organización y el logro de sus metas.

Capítulo primero

Motivación Intrínseca y felicidad organizacional

1. Importancia de la motivación intrínseca

No es sencillo motivar a que otros realicen acciones, por ello, teóricos como Ryan y Deci (2000, 70) sostienen que más bien hay que crear las condiciones para que las personas se automotiven. Así, siguiendo a Orbegoso, se puede decir que la motivación intrínseca es la manera para que las cosas sucedan y para que la gente se sienta bien con aquello que está realizando (Orbegoso 2016, 76).

Cuántas veces se ha visto que en el trabajo se busca motivar a las personas mediante un modelo conductual de premio o castigo. Herzberg analizó esta situación hace más de cinco décadas y concluyó que aquella no es la manera para organizar el trabajo ni cualquier actividad en la que involucre la acción de otros, pues lo único que se consigue es, o bien que se genere expectativas para obtener mayores beneficios por una actividad realizada, o bien evitar el castigo si el trabajo realizado está acorde a las expectativas de la otra persona que supervisa (Herzberg 2003, 4).

Aquellas situaciones no crean personas comprometidas y que realicen alguna actividad porque la deseen, por ende, se está adoquinando el camino para generar personas con sentimientos de frustración en el trabajo. Robert Safdie (2016, 28) ha reconocido esta situación en múltiples empresas ecuatorianas, en las que uno de los factores comunes es la frustración de sus colaboradores porque carecen de oportunidades para desarrollar sus capacidades y están sometidos a una estructura rígida en la que las actividades se realizan por órdenes y muchas veces con maltrato.

Si una persona está involucrada o comprometida con la realización de alguna actividad, entonces ejecuta aquella actividad porque le genera un incentivo interno para continuar con ella. Para ilustrar esta idea, se puede observar cómo los músicos, o los artistas en general, efectúan su arte con dedicación y pasión, su motivación para hacerlo no es por lo general una expectativa externa, sino la actividad en sí misma.

De todo esto se desprende la importancia que tienen los factores de la motivación intrínseca que permiten la automotivación, aspectos que son aplicables a todos los ámbitos de la vida, en donde el trabajo también es uno de ellos.

1.1 Entonces ¿qué es la motivación intrínseca?

Intrínseco, acorde a la Rae, deriva del latín *intrinsecus*, término que significa interiormente. De ahí, la definición actual del término en el diccionario de la Real Academia de la Lengua corresponde al adjetivo íntimo o esencial, que a su vez se relaciona con esencia, aquello que es lo más importante o característico de una cosa. En este sentido, la motivación intrínseca es aquella que se deriva de la realización de una actividad, es decir algo interno e inherente a la cosa misma, pues la motivación no responde a factores externos de carácter coercitivo, sean estos positivos o negativos, como premios o castigos. Por tanto, es la propia actividad la que genera los incentivos en el individuo para que este la siga realizando, así la motivación surge de la voluntad y energía de cada persona y por ello le genera una sensación de satisfacción personal producida por las actividades que realiza, antes que la satisfacción obtenida por factores externos.

En ese sentido, la motivación intrínseca implica “la tendencia inherente a buscar la novedad y retos, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender” (Ryan y Deci 2000, 70). Se resalta en esa cita la palabra inherente, en cuanto implica que aquello es esencial en un ser y no responde a aspectos externos.

Así, es posible concluir que “motivación intrínseca se refiere a hacer una actividad por la satisfacción inherente de la actividad en sí misma” (Ryan y Deci 2000, 71)

1.2. Los factores de la motivación intrínseca

En este capítulo se aborda el enfoque de dos teorías que se han centrado en la motivación intrínseca y que se consideran como las más relevantes para el desarrollo de la presente investigación: las desarrolladas por Herzberg (2003) y Ryan y Deci (1985). Hay que señalar que ellos no son los únicos teóricos que tratan el tema de lo intrínseco, pues otros también se han referido a este tipo de motivación. Lo que difiere es que estos tres teóricos centran su enfoque en la motivación intrínseca, mientras que para otras teorías el factor de lo intrínseco es solo un elemento más de la motivación. En este aspecto, vale resaltar por ejemplo el motivo de logro de McClelland, el cual para Rogero (2005, 25) es importante en sí mismo, no por las recompensas que pueden estar asociadas. No obstante, no se toma en cuenta la teoría de McClelland (1987, 223) en el presente trabajo porque, para este autor, el tema de lo intrínseco asociado al factor del logro es solo uno de los tres componentes de su teoría de la motivación.

Así, en primer lugar se aborda aquí la teoría desarrollada por Herzberg (2003), quien sostiene que para lograr la satisfacción es necesario tener en cuenta cinco factores, a los que denomina motivacionales, mientras que Ryan y Decy (2000), autores de la teoría más reciente, y quizá la actualmente más utilizada sobre motivación intrínseca, se enfocan en las condiciones sociales que generan la motivación y prestan atención a la importancia de cubrir tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y relacionamiento.

1.3. La teoría de los dos factores de Herzberg

Desde sus inicios, la teoría de los dos factores de Herzberg no ha estado exenta de cuestionamientos, si bien hay que reconocer asimismo que esta teoría fue una de las que dio inicio al enfoque humano en los estudios de psicología enfocados en el trabajo (Stello 2011, 7) y cuya influencia se ha mantenido en el tiempo.

Fue Herzberg quien acuñó el concepto de motivación intrínseca, allá por fines de la década del 50 e inicios de los 60 del siglo XX. El término surge de los estudios que realizó, en los cuales llegó a la conclusión de que hay factores que si bien evitan la insatisfacción, estos no generan satisfacción, mientras que hay otros que generan satisfacción. A los primeros Herzberg los denominó factores higiénicos. En sus estudios, Herzberg concluyó que estos factores se relacionan con factores externos a la persona, como por ejemplo las recompensas monetarias. Herzberg sostiene que comúnmente, y de manera errónea, estos factores externos son considerados como incentivos suficientes para que la gente actúe según las expectativas de quien ofrece el incentivo, no obstante, lo único que provocan, señala, es que la gente solo espere cada vez mayores recompensas por su trabajo y no por ello sienta mayor satisfacción con el mismo (Herzberg 2003, 4).

De igual manera sucede, sostiene este autor, con aspectos como un adecuado sitio de trabajo, pues si bien es necesario cuidar los aspectos ergonómicos para que exista bienestar de las personas en sus ambientes de trabajo, aquello evita que se genere una insatisfacción, pero igual que otras prácticas externas como las políticas laborales de la organización, o la flexibilidad de horarios, para Herzberg aquellas tampoco generan satisfacción.

Frente a ese panorama, Herzberg sostuvo que lo único que genera satisfacción en los colaboradores es la motivación intrínseca, y al conjunto de elementos que Herzberg determinó que la genera los denominó factores motivacionales. Al respecto, en sus investigaciones realizadas, Herzberg concluyó que el logro es una característica única

humana y a través de ella el ser humano crece psicológicamente (2003, 7). En ese sentido, dice que los estímulos que inducen al crecimiento son de carácter intrínseco y, en relación a ello, denomina a los factores motivacionales, también como factores de crecimiento. Estos son: logro, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, el crecimiento o avance.

A partir de los hallazgos de la teoría de los dos factores, Herzberg deriva el concepto de enriquecimiento del trabajo, término con el cual señala la necesidad de adaptar el trabajo para que este sea generador de motivación intrínseca y por tanto de crecimiento psicológico. Así, sostiene que se debe evitar actividades que sean de corte horizontal, referentes al aumento de carga de trabajo. Por ejemplo, sostiene, no se trata de si una persona realiza una determinada cantidad de unidades al día, y ver si puede aumentar dicha cantidad (Herzberg 2003, 8), frente a ello propone cargas verticales que den sentido al trabajo y la posibilidad de desarrollarse en el trabajo. Esto es, por ejemplo, la eliminación de controles, con el objeto de dar responsabilidad y sentido de logro; o brindar a cada colaborador una unidad completa de trabajo, e introducir tareas nuevas con el fin de plantear retos. Por tanto, es el contenido del trabajo lo que para Herzberg produce la motivación.

Pucheu (2014, 317) señala que una de las principales críticas de las que ha sido objeto la teoría de los dos factores ha sido sobre su metodología, el método de investigación del incidente crítico, que utilizó Herzberg, sostiene, careció de un análisis cuantitativo de los resultados y/o de indicadores conductuales. También, señala que las críticas se enfocaron en la concepción positiva que Herzberg tuvo del logro, en cuanto no consideró que el hecho de no alcanzarlo podría responder a causas de la organización y no del colaborador.

Si bien la teoría de Herzberg ha sido cuestionada, Stello (2011, 22), en un reciente estudio desarrollado en la Universidad de Minnesota, analizó cinco décadas de investigaciones que se han realizado con el enfoque de los dos factores de Herzberg, y concluyó que no hay estudios definitivos que demuestren de manera total la invalidez de esta teoría y, dado el nivel de citación constante, la teoría de los dos factores ha permanecido vigente como una de las teorías clásicas de la motivación humana, a ello se puede añadir lo que señala Pucheu, quien dice que a pesar de los cuestionamos, esta teoría permitió observar los temas de identidad de la tarea y la sensación de control sobre la tarea, que son factores que están presentes en todas las teorías de motivación posteriores (Pucheu 2014, 318).

A pesar de los cuestionamientos que tuvo la teoría de Herzberg, esta sentó las bases para el desarrollo de nuevas propuestas, una de ellas fue la Teoría del Enriquecimiento del Trabajo, desarrollada por Hackman y Oldham en los años 70, o también los estudios realizados por Ryan y Deci a partir de 1985 y con varios desarrollos posteriores, los cuales, se utilizan para el desarrollo del presente trabajo.

Respecto a la primera teoría, como se puede ver, esa denominación es igual a la que Herzberg dio a su procedimiento para generar motivación intrínseca. La teoría de Hackman y Oldham, para la cual el propio Hackman reconoce la influencia que en ella tuvo el enfoque de los factores motivacionales de Herzberg (Hackman y Oldham 1976, 251), es un intento por resolver los inconvenientes que afectaban a la teoría de los dos factores, por ejemplo, se señalan las dificultades que han tenido diversos investigadores para encontrar un soporte empírico a los postulados de dicha teoría, o que aquella no diferenciaba la respuesta que tienen distintas personas al enriquecimiento del trabajo (Hackman y Oldham 1976, 252).

1.4. La teoría de la Autodeterminación (factores de la autodeterminación)

Los estudios e investigaciones sobre motivación intrínseca, así como nuevas teorías a partir de los hallazgos y propuestas de Herzberg han sido varios y han seguido desarrollándose durante décadas. Una de las teorías actuales de mayor importancia es la propuesta por Ryan y Deci en 1985, la misma que ha mantenido su vigencia y ha sido constantemente revisada por sus autores. La más reciente publicación hasta la fecha, que recopila y analiza más de tres décadas de investigación de esta teoría, es el libro de Ryan y Deci titulado *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, publicado en 2017.

La teoría de la Autodeterminación desarrollada por estos teóricos tiene su base en una teoría anterior de Ryan y Deci, la teoría de la evaluación cognitiva (1971). La versión actualizada de esa teoría, es decir la teoría de la Autodeterminación, sostiene que para que la motivación intrínseca se genere en los individuos es fundamental crear las condiciones para que esta surja. Esta investigación determina la existencia de tres factores psicológicos que están relacionados directamente con la motivación intrínseca: autonomía, competencia y relacionamiento. Threnshaw et al. en un estudio efectuado en el 2016 señala que la hipótesis que sustenta esta teoría es la de que en un contexto

definido, la satisfacción de estas tres necesidades orientan la motivación individual hacia una motivación intrínseca constante (Threnshaw et al. 1194, 2016).

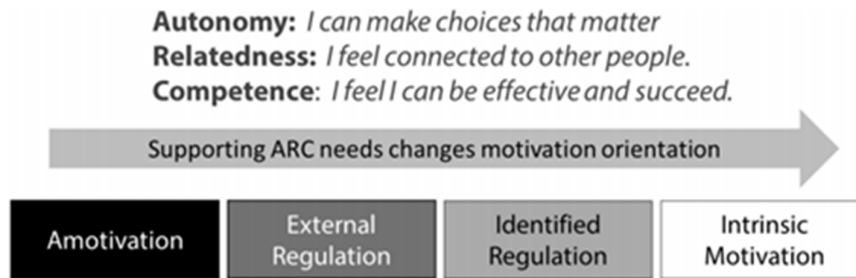


Gráfico 1. Teoría de la Autodeterminación. Threnshaw et al. 1195, 2016.

Tabla 1
Tipos de regulación según el grado de motivación

Comportamiento	No autodeterminado				Auto-determinado	
	Motivación	Escasa	Motivación extrínseca			Intrínseca
Estilo regulador	Impersonal	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Regulación integrada	Regulación intrínseca
Lugar de causalidad		Externo	Algo externo	Algo interno	Interno	Interno
Proceso regulador relevante	No intencional, no regulación Incompetencia Falta de control	Sumisión, Recompensas y castigos Externos	Autocontrol ego involucrado Recompensa y Castigos internos	Importancia personal Valoración consciente	Congruencia Síntesis con el yo	Interés, placer,
						Satisfacción
						Inherente

Fuente: Reeve 2010

Elaboración: Orbegoso 2016, 81

El gráfico 1 condensa de una manera clara los aspectos que configuran la teoría de Ryan y Deci (2000), quienes argumentan que el proceso de motivación está mediado por aspectos regulatorios que van de la no motivación hasta la motivación intrínseca. Para ello, es necesario satisfacer tres condiciones sociales, definidas en el gráfico 1 con las iniciales ARC, y que refieren a las necesidades psicológicas, que son autonomía, relacionamiento y competencia.

Autonomía: el gráfico 1 Threnshaw la define como “puedo hacer cosas que importan”, esta expresión, en los términos de Ryan y Deci, se la puede traducir como la posibilidad de tomar decisiones para realizar el propio trabajo. En ese sentido, “hacer cosas que importan” implica la posibilidad de elegir cómo efectuar el trabajo asignado según el propio criterio para organizarse de la mejor manera para desarrollar las actividades o responsabilidades. Al respecto, Ryan y Deci sostienen que “el sentido de elección, el reconocimiento de los sentimientos y las oportunidades para la auto-dirección se hallaron que mejoran la motivación intrínseca debido que ellas permiten a las personas un mayor sentimiento de autonomía” (Ryan y Deci 2000, 70). Es importante también resaltar, cómo estos autores mencionan que el hecho de experimentar autonomía facilita una internalización de la regulación interna.

Relacionamiento: los estudios realizados por Elton Mayo (1933) ya habían determinado la importancia del rol social y de los grupos informales en las organizaciones, como espacios en donde se pueden generar relaciones personales de compañerismo y amistad que brinden un soporte para las tareas diarias del trabajo. Respecto a la motivación, resulta importante destacar aquí que Mayo (1933) consideró necesario que en el ámbito industrial exista interrelación entre los colaboradores, dado que observó que el hecho de pertenecer a grupos era el factor que estimulaba a los operarios a ir cada día al trabajo, frente a otras áreas en las que existía mayor ausentismo y no se habían conformado grupos sociales.

En ese sentido, se comprende que el relacionamiento es un factor que motiva a las personas a realizar acciones. Estos hallazgos de Mayo son cercanos a la posición que tiene Ryan y Deci sobre este factor de relacionamiento. En el gráfico 1, esta necesidad psicológica se la asocia con la frase “me siento conectado con otras personas”. Al respecto, Ryan y Deci (2000, 71) sostienen que lo importante del aspecto de estar relacionado es el apoyo que se puede recibir para realizar alguna actividad. Esa posibilidad de contar con el apoyo y aprobación social resulta necesaria para que el

individuo sienta confianza en sus capacidades y tenga una motivación propia para realizar las actividades en las que se encuentre involucrado.

Competencia: Threnshaw asocia este factor con la frase “siento que puedo ser efectivo y tener éxito”, en efecto, para Ryan y Deci (2000) la satisfacción de la necesidad de competencia conlleva el hecho de que la persona se sienta competente, es decir, que se sienta capaz para resolver los retos a los que se enfrenta.

Ryan y Deci son claros al señalar que los tres presupuestos psicológicos son válidos en cuanto exista un interés intrínseco en la tarea, aquello de lo que Herzberg ya había dado cuenta como uno de sus factores motivacionales. De esta manera, si el individuo percibe que sus actividades le resultan interesantes en sí mismas, sea porque le representan un reto, estimulan su creatividad, etc, la satisfacción de las necesidades psicológicas amplía la motivación intrínseca de la persona y su bienestar. (Ryan y Deci 2000, 69).

Ahora bien, el papel del concepto de autorregulación pasa a tener un rol fundamental cuando las tareas son percibidas como extrínsecas. Para Ryan y Deci las actividades pueden pasar de ser extrínsecas a paulatinamente ser incorporadas como intrínsecas, en este sentido definen el rol e importancia de la autodeterminación como “concerniente a cómo las personas asumen los valores sociales y las contingencias extrínsecas y transforman progresivamente estos en valores personales y automotivaciones” (2000, 69).

En el gráfico 1 se puede observar que las tres necesidades básicas sustentan las etapas hacia una incorporación intrínseca de valores y tareas. De esta manera, los momentos pasan desde la no motivación, a la motivación externa, la automotivación interna y, finalmente, hasta la motivación intrínseca. La tabla 1 especifica de una manera más detallada el proceso de autorregulación.

Así, en este transitar hacia la incorporación de lo intrínseco se observa que en la motivación extrínseca existen tres fases, la regulación externa, en la que el individuo orienta su accionar determinado por factores como premios y castigos, la regulación introyectada, en la que ya existe una presencia del ego, para evitar un juicio social, y, finalmente, la regulación identificada, la cual es el paso previo hacia encontrar una motivación dada por la realización misma de la actividad. En esta fase Ryan y Deci sostienen, que la identificación es “alojar” una regulación en uno (2000, 72). Luego de identificar la regulación, el individuo puede pasar hacia el ámbito de lo intrínseco, el cual está compuesto por dos fases de regulación, la integrada y la propiamente intrínseca. En

la regulación integrada el individuo ya ha incorporado el interés por realizar una actividad por el deseo de realizarla en sí mismo, mientras que la regulación intrínseca existen los mayores niveles de satisfacción por realizar una actividad.

1.5. Sobre las formas de motivación extrínseca e intrínseca y la satisfacción

Para la teoría económica de la elección racional, como bien lo explica Tim Harford (Harford 2008, 139), si se asume que el colaborador mantiene un juicio racional, entonces la productividad debe mejorar si hay una recompensa. Esto sucede bajo la lógica de: a un mayor esfuerzo, una mejor paga. Esa relación funciona bien sobretodo en actividades donde el trabajo es fácilmente cuantificable, sostiene.

Al respecto, hay que notar, no obstante, que lo que orienta la acción no es la motivación intrínseca en sí misma. Si bien es cierto que se puede orientar la acción según la expectativa de la recompensa que conlleva realizar esa acción, hay que tener en cuenta que ello no implica necesariamente que la acción se la realice con gusto y exista una motivación en el hecho mismo de hacerla. En consecuencia, la teoría de la elección racional conlleva más bien la idea de realizar una actividad porque existe la obligación de hacerla para conseguir una meta. El logro es la meta y la satisfacción se da al conseguir la meta, un ejemplo podría ser el sueldo o extra sueldo de fin de mes. Entonces, no importa cómo la gente se sienta al hacer el trabajo, solo el hecho de que deba hacerlo.

A más de que el no considerar el bienestar de las personas conlleva dejar de lado los aspectos humanos del trabajo, implica también otro problema: si no existe gusto en la tarea que se realiza, no existe implicación en ella. Por tanto, no existe una preocupación propia en que haya que hacerla bien. De ahí que es probable que el colaborador también caiga en apatía, como diría Csikszentmihalyi (1990, 158), porque no hay ni habilidades ni desafíos de corte intrínseco.

Incluso, estudios como el de Deci, Koestner y Ryan, (1999), quienes realizaron un meta análisis de 128 experimentos, sostienen que las prácticas de motivación extrínseca tienden a desmotivar la acción de las personas. Como se puede observar, esta postura ratifica aquella máxima expuesta por Herzberg: solo la motivación intrínseca genera satisfacción. Este es un debate que aún no está resuelto y, en cierta manera, continúa dentro de los estudios sobre el bienestar subjetivo.

2. Felicidad Organizacional

2.1. Satisfacción con la vida y bienestar subjetivo (Primer acercamiento al concepto de felicidad)

El estudio científico de la felicidad humana, desde una perspectiva psicológica, ha cobrado importancia desde hace no más de cinco décadas, pero la felicidad ha sido objeto de interés por milenios. Aristóteles ya hablaba de ella y de igual manera sabidurías milenarias como la kabaláh judía centraron sus reflexiones en que el sentido de la vida es la felicidad y que esta sólo puede ser conseguida en la relación o conexión con otros (Wandenberg 2012, 48).

Aquello que ya se hablaba hace milenios ha encontrado, cada vez más, una corroboración científica. Una de las disciplinas que está generando resultados respecto al cómo y por qué de la felicidad es la psicología, en particular una rama de ella, la psicología positiva. Sobre esta se señala que es una corriente teórica iniciada por el psicólogo norteamericano Martin Seligman en 1998, y su enfoque se centra en el estudio de las personas que presentan una relación sana con la vida, en ese sentido, le interesan los aspectos que producen el bienestar antes que en las patologías psíquicas (Fernández 2015, 25).

Una de las investigadoras de mayor reconocimiento sobre este tema define a la felicidad como “la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena tiene sentido y vale la plena” (Lyubomirsky 2008, 48).

Por su parte, para el filósofo polaco Wladislaw Tatarkiewics, quien sobrevivió a las dos guerras mundiales del siglo XX, “la felicidad requiere de satisfacción total, y esa es la satisfacción con la vida como un todo” (1976, 8), aquello lo menciona en su libro *Análisis de la felicidad*, escrito durante la ocupación nazi a Polonia. Al respecto, una de las escalas que mayormente ha sido utilizada para el análisis de la felicidad es la Escala con la Satisfacción con la Vida, de Diener (1985).

En cuanto a los conceptos que deben ser aclarados para el desarrollo de la felicidad en las organizaciones, en primer lugar cabe diferenciar el término felicidad, del de felicidad organizacional y el de felicidad en el trabajo.

Para Fernández (2015, 109), *Felicidad organizacional* es la capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores, mientras que *felicidad en el trabajo* es la percepción subjetiva de los

trabajadores respecto a su bienestar en el trabajo. De esta manera, sostiene Fernández, la felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional.

Por otra parte, para Csikszentmihalyi la felicidad puede ser entendida como un estado de flujo, que se da cuando la persona está totalmente involucrada en sus actividades (1998, 176).

En lo que se refiere al término *bienestar subjetivo*, se debe señalar que este es la acepción utilizada en la academia para referirse a la felicidad. Como lo señala Seligman (2016, 12), la confusión que genera el término felicidad, cuya comprensión el común de la gente la ha ligado, por lo general, solo con emociones alegres, hacía necesario buscar un término que diera cuenta del sentido más amplio del concepto, el cual, muchas veces, se lo confunde simplemente con alegría. Se utiliza bienestar subjetivo, en cuanto, por una parte, se contrapone al bienestar material, producto de factores externos, y por otra porque responde a un componente cognitivo de autoevaluación.

2.2. Hedonismo y Eudaimonia (Segundo acercamiento al concepto de felicidad)

El término felicidad es un paraguas que cubre una gran cantidad de constructos sobre el tema, sostiene Fisher (2010, 48), uno de los principales investigadores sobre este tema enfocado al ámbito del trabajo. Es así, la literatura sobre felicidad cubre una amplia gama que va desde posiciones poco serias, con escasa o ninguna base científica, a estudios dentro de la academia que abordan diversos factores que inciden en el bienestar subjetivo de las personas.

Para acercarnos al tema, conviene hacer una diferencia entre los dos aspectos generales a este concepto, el hedonismo y la eudaimonia, pues el peso que se ha dado a uno u otro ha determinado las concepciones que se tienen sobre la felicidad. Así, por ejemplo, la concepción occidental de felicidad tiene más un componente hedonista, y por ello, como se verá, deriva en una idea de algo inalcanzable y, se podría decir, también como un tema superficial.

Desde un acercamiento filosófico, uno de los primeros pensadores que abordó estos conceptos fue Aristóteles. Él ya habló de una acepción hedónica y otra eudaimónica de la felicidad (Aristóteles 2012, 384). En ese sentido, el hedonismo es una acepción griega utilizada para referirse a la satisfacción de los placeres, mientras que la eudaimonia responde al significado trascendental de la vida.

Respecto al hedonismo, Comte Sponville (2001, 54) señala la dificultad existente para la aprehensión de la felicidad, en cuanto, desde una idea occidental, se espera obtener la felicidad mediante la satisfacción de los placeres: mientras más se disfruta de algo, mayor satisfacción se siente. Es decir, la felicidad vendría del disfrute. No obstante, el deseo es precisamente la ausencia de lo que se desea y si se lo obtiene, deja de ser deseo. Por tanto, deja de generar placer al obtenerlo. De ahí que la felicidad no sería aprehensible, tanto en cuanto su cualidad residiría en la carencia.

Si bien ese cuestionamiento a la felicidad se basa en la idea de satisfacción o de estar satisfecho, es decir satisfacer deseos y placeres, quienes han propuesto enfocarse en el aspecto hedónico de la vida lo hicieron bajo la concepción de que todo aquello que nos causa placer es bueno y, acorde a lo que señala Díaz (2015) “la visión prevaleciente entre los psicólogos hedónicos es aquella en la que el wellbeing es la felicidad subjetiva construida sobre la experiencia del placer versus lo desagradable, e incluye juicios sobre elementos buenos y malos de la vida (Díaz et al. 2015, 248).

Pero, no todo placer es bueno llegó a sostener Aristóteles en su *Ética*, para quien, en consecuencia, más bien de lo que se trata es de vivir con virtud y, como bien acota, virtud significa saber vivir bien (Aristóteles 2012, 333). Esta alusión al saber vivir es la base de su concepción eudaimónica de la felicidad.

Respecto al hedonismo y a la eudaimonia, Fernández (2016, 58) señala que la primera postura de Seligman sobre la felicidad la relacionó con una concepción individual, la de estar satisfecho con la vida, e implicaba un acercamiento hedonista al término. No obstante, en posteriores trabajos Seligman incluyó las relaciones personales y la idea de sentido en las actividades que se realizan. De ahí que su concepto de felicidad relacional tenga que ver con la constatación de que se es feliz con otros, y el tener de una vida con sentido. Ello derivó que pase a denominar a la felicidad como *well being*, sostiene.

Por otra parte, años antes que Seligman, Csikszentmihalyi (1990, 3) ya exploraba las razones que según él llevan a las personas a un estado de bienestar subjetivo, es él quien definió el concepto de *flow* para referirse a los momentos en los que las personas están totalmente involucradas y en donde se pierde la sensación del tiempo porque la persona se encuentra totalmente absorbida y conectada en su actividad, sea esta por ejemplo pintar un cuadro, componer una canción o cualquier otra, por lo que entrar en ese estado de fluir implica para Csikszentmihalyi un bienestar de carácter eudaimónico (Salanova 2006, 16). Seligman está de acuerdo con esa concepción pues, como sostiene,

la eudaimonia (aquí que se refiere en el sentido aristotélico), es la buena vida, y “la buena vida consiste en los aspectos fundamentales que te hacen flour” (Seligman, 2012, 168).

¿Entonces, la felicidad es hedonismo o eudaimonia? Ambos aspectos son constituyentes de la misma dirá Seligman en su trabajo de reformulación de su primera teoría (Seligman 2012, 169). Esa afirmación coincide en parte con los estudios de Etham y Estes, quienes concluyeron en su investigación que si bien ambos aspectos forman parte de la felicidad, no obstante el componente de eudaimonia presenta mayores niveles de correlación con la percepción de felicidad (Etham et al. 2010, 103).

2.3. Medición de la felicidad

Acaso ¿es posible medir la felicidad?, Lyubomirsky (1999, 139), una de las investigadoras que más tiempo ha dedicado a este tema, es clara en señalar que no existe un termómetro que determine la felicidad, es decir, no existe una máquina que mediante el análisis de factores externos pueda establecer si una persona es feliz o no. Por tanto, sostiene, es necesario un autorreporte.

En ese sentido, se hace necesario apelar a la experiencia subjetiva de los sujetos para conocer sobre su percepción de bienestar. Sus trabajos de investigación han validado esa postura mediante la creación y utilización de un instrumento compuesto por cuatro ítems de autorreporte (1999, 140) los cuales, como señala, tienen la virtud de abordar tanto el componente afectivo como el cognitivo, frente a otras escalas que solo se han centrado en uno de los dos aspectos. De esta manera, la escala de Lyubomirsky es un instrumento válido para comprender el estado general de felicidad de una persona, si bien no aborda los componentes individuales de la felicidad. Precisamente no se enfoca en componentes individuales porque según Lyubomirsky es necesario entender la felicidad como un todo general y las personas en su gran mayoría son capaces de definir, en una observación general sobre su vida, si son o no felices (1999, 139).

Otra escala de autorreporte conocida, y que ha sido mayormente utilizada para determinar la percepción de felicidad de una persona es la Escala de Satisfacción con la Vida, creada y validada por Diener (1985, 71). Esta escala en su primera versión se componía de 48 ítems que, luego de un proceso de análisis para determinar cuáles de ellos se relacionaban e incluían a otros, quedó establecida en 5 ítems básicos, los cuales representan de manera confiable el nivel de satisfacción general con la vida (Pavot y

Diener 2009, 103). La escala de Diener ha sido utilizada en múltiples estudios alrededor del mundo, y tiene ya más de 30 idiomas a los que ha sido traducida.

Seligman (2012, 169), otro de los investigadores del tema, al respecto señala que si bien la psicología y neurociencias han hecho avances sobre cómo detectar aflicciones, no se ha creado una píldora de la felicidad, no obstante, si esta llegara a existir podría elevar el estado de ánimo de las personas, pero jamás podría ser un predictor de su bienestar, porque, señala, la felicidad implica más que un estado de ánimo positivo, conlleva un nivel de satisfacción con la vida en general, en donde las emociones positivas son sólo una parte, pero no el todo de la felicidad. Consecuentemente, para Seligman, la felicidad, o bienestar, como la concibe en su nuevo enfoque del *well being*, se compone de cinco factores que pueden ser aprehensibles mediante el autorreporte, a estos los agrupa en su modelo PERMA: P: emociones positivas, E: *engagement* o compromiso, R: relaciones positivas, M: *meaning* o sentido, A: *achievement* o logro (Seligman 2016, 19).

A la par, y manteniendo características similares a los instrumentos anteriores, si bien con un mayor número de componentes que los dos primeros instrumentos señalados, Alarcón ha desarrollado en Latinoamérica la que ha denominado Escala de felicidad de Lima (Alarcón 2006). Este es un instrumento validado que se encuentra constituido por 27 ítems agrupados en cuatro dimensiones: Sentido positivo de la vida, Satisfacción con la vida, Realización Personal y Alegría de vivir. Sobre la segunda dimensión es importante señalar para la presente investigación que Alarcón considera que la satisfacción con la vida se apoya en doctrinas eudaimónicas (Alarcón 2009, 105). Esta afirmación resulta relevante por cuanto en esta investigación se correlaciona la Escala de Satisfacción con la Vida de Diener con la Escala Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas, de Ryan y Deci, las cuales se basan en factores eudaimónicos. Esto, en teoría, permitiría correlacionar de mejor manera los dos constructos.

Si bien el método de autorreporte para medir la felicidad ha generado cierta incredulidad, debido a la subjetividad del mismo, cabe señalar que estudios dan cuenta de las altas correlaciones entre estados neurológicos y las calificaciones dadas por autorreportes (Sanín 2016, 58), por lo que concluyen que los autorreportes son confiables. Esa constatación apoya la de Lyubomirsky (1999, 139) y demás investigadores que basan sus instrumentos sobre el autoconocimiento del individuo para definir si se es o no feliz.

2.4. Sentimiento, emoción generalizada o estado

Puede resultar confuso diferenciar entre un sentimiento, una emoción y un estado porque son términos cuyas acepciones, en especial los dos primeros, son similares y ambos términos, se podría decir, corresponden a un estado en el que se encuentra la persona. Al respecto, con el fin de dilucidar los términos, se cuestiona primero el acercamiento que hace Sanín (2016, 56) a este tema. Él argumenta que mientras un sentimiento es algo pasajero, la felicidad se asienta en una emoción positiva generalizada, es decir como algo perdurable, asociado a un rasgo que si bien puede variar, es generalmente fijo. Esa afirmación la sostiene basado en los hallazgos de Sonja Lyubomirsky, quien ha encontrado en sus estudios que un 50% de las causas de la felicidad son de carácter genético, un 10% obedece a aspectos circunstanciales y un 40% corresponde a la actividad intencional del individuo (Lyubomirsky 2008, 10).

Hay que poner en contexto aquellas observaciones de Sanín. Si bien las emociones positivas tienen relevancia para la felicidad, estas solo son una parte constituyente de la misma, sostiene Seligman (2016, 21), y no son necesariamente la parte más importante de la constitución de la felicidad.

Ahora bien, si para Sanín un estado es algo variable, y por ello prefiere concebir el término de felicidad ligado a una concepción de una emoción positiva generalizada, hay que tomar en cuenta que un estado es una situación en la que se encuentra alguien o algo, define la Rae. En ese sentido, consideramos que lo importante de la afirmación de Sanín es que la felicidad es algo perdurable. Al respecto, y contrario a lo señalado por Sanín respecto a que una emoción es como algo que se mantiene y un sentimiento es algo variable, Segura aclara que las emociones son reacciones a la información recibida del entorno y varían en intensidad, mientras que un sentimiento es una emoción que ha sido filtrada por la razón y prolongable en el tiempo, es estable, sostiene (Segura 2009, 12).

Entonces, lo que se considera aquí, más bien, es la necesidad de crear las condiciones para que una persona acceda a un estado de felicidad. Aquello de lo que hace referencia Ryan y Deci (2000, 74) cuando se refieren a la motivación intrínseca, pues es necesario crear las condiciones para que la persona se automotive, a lo que se añade aquí, tomando en cuenta las mismas conclusiones de Ryan y Deci, para que la persona encuentre una situación de bienestar subjetivo.

Es necesario entender la felicidad no solo como un sentimiento o una emoción positiva, sino como la experimentación de un estado de bienestar general, en donde se

contempla el aspecto subjetivo del *estar bien*, con la vida o, para el caso de la presente investigación, con el trabajo. Esto se avala con la idea de que la “felicidad es un estado de la mente en el cual se está libre de disturbios emocionales y de conflictos psicológicos”, como sostienen Qayoom y Husain (2016, 461), así como con la afirmación de que “en esencia, la felicidad potencia estados de bienestar” (Segura 2009, 16).

2.5. Felicidad en el trabajo

Seligman (2003, 223), desde inicios de este nuevo siglo, ya preveía que las organizaciones que se enfocaran en el fortalecimiento del bienestar subjetivo de sus colaboradores superarían a aquellas que se mantuvieran solo en brindar una satisfacción económica a su gente.

Los estudios publicados en revistas científicas sobre el tema de felicidad no han disminuido, al contrario, estos siguen en aumento, y uno de ellos en particular se alinea con lo que Seligman preveía en 2003 respecto a la importancia del tema para las organizaciones que lo tomen en cuenta. Al respecto, un relevante estudio realizado en la Universidad de Warmick, reconocida como una de las principales universidades de Inglaterra, pudo demostrar la relación que existe entre el aumento del bienestar subjetivo y la productividad. Los estudios indican que esta se incrementa en un 12% (Andrew 2014, 2).

Así, la gente se sienta bien en el trabajo es un tema que resulta beneficioso tanto para los trabajadores como para la organización. Pero, como señala Ignacio Fernández (2015, 115), el enfoque debe estar en la persona, esto implica una concepción ética, porque el bienestar de la persona debe ser el objetivo a perseguir como fin en sí mismo, de ese trabajo y, en consecuencia, se obtienen también resultados organizacionales positivos.

Sobre los conceptos de felicidad en el trabajo y felicidad organizacional, si bien tienen relación en la medida que la felicidad organizacional procura la felicidad de las personas en el trabajo, no son términos iguales. Al respecto, como se señalaba al inicio de este capítulo, *Felicidad organizacional* “es la capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable” (Fernández 2015, 109), a la vez que para ese autor, significa gestionar tres aspectos: condiciones de trabajo, procesos organizacionales y gestión de personas. Por otra parte, *felicidad en el trabajo* es la

percepción subjetiva de los trabajadores respecto a su bienestar en el trabajo, por lo que es el indicador principal de la felicidad organizacional, sostiene.

Para Paschoal y Tamayo (2008, 11), la felicidad en el trabajo comprende una dimensión afectiva constituida por las emociones positivas en el trabajo y una cognitiva constituida por la percepción de realización personal en el trabajo. Por su parte, Fisher, en uno de los trabajos más citados sobre este tema, sostiene que, por años, la felicidad en las organizaciones ha sido objeto de preocupación de los investigadores. Si bien rara vez se utilizaba ese término, varios constructos se definieron en relación a este y, sin duda, sostiene, el de satisfacción en el trabajo es el más frecuente (Fisher 2010, 5).

En cuanto a los factores, el estudio de Dutsche (2013,40) sobre las condiciones de felicidad organizacional en Portugal determinó que la remuneración no es el factor principal para la felicidad en el trabajo, sino que mayor relevancia tienen la posibilidad de desarrollo personal, ser reconocido y el ambiente interno de trabajo, mientras que para Fisher la felicidad organizacional considera factores como “la participación de los profesionales con la organización y la función, satisfacción con el trabajo y compromiso positivo con la organización y función” (2013, 22).

Retomando un momento los tres aspectos de gestión de la felicidad organizacional que señala Fernández (2015,109), sobre ellos se puede observar que su enfoque tiene una cercanía con la teoría de los dos factores de Herzberg, pues es claro que al referirse a las condiciones de trabajo hace alusión a factores externos, a los que Herzberg (2003) había concebido como factores higiénicos. Esos factores, para ese psicólogo, eran necesarios para no causar insatisfacción. De igual manera, para Fernández y los otros investigadores del bienestar subjetivo en las organizaciones que se han señalado, los aspectos de las condiciones laborales son factores necesarios que deben atenderse previamente o junto con la gestión las personas, la cual es en sí misma el centro del tema del bienestar subjetivo, y que mantiene cercanía con lo que Herzberg denominó factores motivacionales.

Sobre el tercer aspecto, la gestión de personas, Fernández, basado en el modelo PERMA de Seligman, Fernández propone el suyo para estudiar la felicidad organizacional, al que lo ha denominado MFO, Modelo de Felicidad Organizacional (2015, 120). Este modelo considera seis variables: Positividad, Sentido, Relaciones confiables, Desarrollo profesional y personal, Engagement y Logro y reconocimiento. Ello, basado en un enfoque centrado en la persona como un fin en sí mismo y en donde

la motivación intrínseca, sostiene, “es esencial para la construcción de felicidad personal y organizacional” (Fernández 2015, 92).

Uno de los constructos que pueden confundirse con el de felicidad organizacional es el de medición del clima laboral, por lo que es necesario aclarar que, en palabras del académico colombiano Fernando Toro, se entiende por clima “la percepción que las personas se forman acerca de sus realidades en el trabajo” (1992, 151), mientras que la felicidad se centra en el bienestar subjetivo, y su enfoque está en los factores que generan ese bienestar en las personas. En el enfoque de la felicidad se pone énfasis tanto en componentes afectivos como cognitivos, estos últimos ligados a la eudaimonia. Se podría resumir de la siguiente manera, el clima mide los factores organizacionales y cómo se sienten las personas con ellos, la felicidad es el estado de bienestar subjetivo que genera, entre otros factores, ese sentimiento que hace que las personas se sientan bien en la organización. De ahí que, como diría Fernández (2015, 115), el clima aporta a la felicidad.

Esta tesis se centra en los factores motivacionales intrínsecos que, como se verá en el siguiente apartado, tienen relación con los factores de felicidad organizacional, como el sentido de las acciones, relaciones confiables, engagement o involucramiento y con el factor de logro, para ver si es posible concebir a la motivación intrínseca como un criterio para la felicidad organizacional, entendiendo que, si se está en lo correcto, generar políticas que procuren la motivación intrínseca generaría bienestar subjetivo en los colaboradores. Así, aquello se constituye en una manera de para enfocarse en el principio de la felicidad organizacional expresado por Fernández que, como se había citado, implica la capacidad de las organizaciones para producir bienestar subjetivo en sus colaboradores.

2.6. De la motivación y felicidad

La felicidad se compone de la valoración de otros aspectos de la vida que no implican sólo las condiciones materiales como el nivel de ingreso, lugar en el que se habita o el acceso a salud y educación. De ahí que Ruth Veenhoven, desde la sociología, se haya cuestionado hasta qué punto esos aspectos materiales inciden en el bienestar subjetivo de las personas. Su conclusión fue que hasta un determinado nivel que cubra las necesidades básicas de subsistencia, mientras que por arriba de ese nivel “la mayoría de la gente disfruta de la vida” (Veenhoven 2005, 8). Sobre ello, Rojas (2009, 550) señala

de igual manera que “aumentos considerables en el ingreso tienen en promedio un efecto relativamente pequeño en la felicidad”.

Entonces, basados en una síntesis de la revisión teórica realizada, se ve aquí cuáles otros factores son importantes para la satisfacción general con la vida y cómo se vinculan entre sí, tanto en el ámbito amplio de la vida como, en específico, en el del trabajo.

Se debe recordar que para Herzberg (2003, 7), a quien se puede considerar como el padre de los estudios sobre motivación intrínseca, la satisfacción laboral solo puede ser producto de factores intrínsecos, mientras que en los estudios actuales, la felicidad, o bienestar subjetivo, se la concibe como la satisfacción general con la vida. En este sentido, luego de analizar los conceptos y factores tanto de la motivación intrínseca, como los de la felicidad, se puede observar en la teoría que existe una relación cercana entre estos y que la motivación interna puede aportar al bienestar subjetivo.

Factores de la motivación como el logro, la autonomía, entre otros, son también tomados en cuenta por los investigadores de la felicidad, como Seligman (2016) y, en efecto, la revisión teórica y de investigaciones sobre la cercanía de estas variables corrobora dicha relación.

El vínculo entre las dos dimensiones se lo puede abordar desde las concepciones de *flow*, eudaimonia y satisfacción con la vida, junto con los hallazgos de los motivos intrínsecos relacionados con dichos conceptos.

En una primera aproximación general a este ámbito, se puede traer aquí la opinión de Ignacio Fernández, uno de los psicólogos latinoamericanos que más ha estudiado el tema de felicidad organizacional durante varios años. Fernández manifiesta que “la motivación intrínseca es esencial para la construcción de felicidad personal y organizacional” (2015, 92), a la vez que recalca en la importancia que tiene para las organizaciones internalizar las motivaciones extrínsecas.

Así, en primer término, como se ha visto, Csikszentmihalyi utiliza el concepto del *fluir* (*flow*) como una aproximación directa al estado de felicidad en su aspecto eudaimónico, y considera que uno de los factores que componen el *fluir* es la motivación intrínseca y siguiendo las ideas de Csikszentmihalyi (1997), Salanova (2006, 16) sostiene que “los empleados que están motivados por los aspectos intrínsecos de las actividades de su trabajo desean continuar con su trabajo, ellos están fascinados con las actividades que realizan”.

En esa línea, el desarrollo teórico de Ryan y Deci sobre la motivación intrínseca, en su teoría de la Autodeterminación, pone en evidencia el tema del que hiciera eco

Fernández: el aporte de esta teoría de la motivación intrínseca al bienestar subjetivo. Al respecto, sostienen “las ventajas de una mayor internalización parecen ser múltiples, incluyendo más efectividad comportamental, mayor persistencia volitiva en la *mejora del bienestar subjetivo*, y una mejor asimilación del individuo dentro de su grupo social” (Ryan y Deci 2000, 73, lo resaltado es por el autor de la investigación).

Ahora bien, el constructo de Satisfacción con la Vida principalmente se lo ha considerado de tipo hedonista, debido a que se ha prestado mayor atención a su componente afectivo, no obstante, nuevas investigaciones sobre dicho constructo indican que este tiene componentes eudaimónicos (Díaz et al. 2015, 252), mientras que Núñez et al., sostienen que “la satisfacción con la vida es considerada una medida del bienestar subjetivo, que a su vez *es consecuencia de las acciones autodeterminadas*. En general, el logro intrínseco de los objetivos de vida se relaciona con la satisfacción directa de las necesidades psicológicas básicas (autonomía percibida, competencia percibida y percepción de las relaciones interpersonales), mejorando así el bienestar.” (Núñez et al. 2010, 292)

Para completar este panorama, se añade que Waterman et al. (2008, 59) encontraron además que la motivación intrínseca tiene relación no solo con los componentes eudaimónicos, sino también con los hedonistas, y Ceci y Kumar (2015 en Núñez et al. 2016, 73) sostienen que dicha correlación de ambos componentes no se da con factores de motivación extrínseca, sino solo con motivación intrínseca.

Consideración final.- Por una parte, si la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, establecidas en la teoría de la Autodeterminación como medio para generar motivación intrínseca (Ryan y Deci 2000, 69), es un constructo que trabaja los aspectos eudaimónicos del wellbeing o bienestar subjetivo, y por otra, si existe un claro componente eudaimónico en el constructo de Satisfacción con la Vida, entonces es factible pensar que la motivación intrínseca generada a través de la teoría Ryan y Deci no solo se vincula con el concepto de *fluir*, sino que, en teoría, tendría relación con el de Satisfacción general con la vida, de Diener. En ese sentido, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (motivación intrínseca) al relacionarse con aspectos hedónicos y eudaimónicos de la satisfacción con la vida vendría a ser un criterio importante de la felicidad. Este es el planteamiento de la presente tesis y que se busca analizar si, en efecto, en una relación concreta es así.

Capítulo segundo

El campo de estudio

1. Introducción

Este trabajo examina la relación entre los factores de la motivación intrínseca con la felicidad laboral mediante el análisis de caso de una corporación ecuatoriana (en adelante llamada “corporación” (CO).

El presente capítulo se centra en las características y procesos laborales de la CO. y realiza una contextualización de las prácticas laborales de la organización para comprender desde su punto de vista cómo gestiona y genera el ambiente en el cual están insertos los colaboradores y realizan sus actividades diarias. Aquello es importante porque brinda un marco interpretativo sobre el ámbito en el cual los colaboradores interactúan, lo que amplía el contexto comprensivo para observar en el tercer capítulo la relación entre motivación interna y felicidad en el trabajo.

La organización estudiada brinda asesoría en temas legales y comerciales, así como ayuda en mediación de conflictos y capacitación en temas relativos a la gestión de negocios.

Su misión es “liderar a la comunidad empresarial y promover un ambiente de negocios eficiente para el desarrollo del país”. Su visión: “ser una voz que impulse la libertad de empresa y ser el mejor centro de promoción de negocios y servicios de la comunidad”.

La manera mediante la cual la CO obtiene los recursos económicos para su funcionamiento consiste en el aporte de sus miembros a través de la adquisición de membresías, mediante las cuales pueden acceder a los servicios señalados, que son brindados en las instalaciones de la CO.

2. Gestión de personas

La gestión de personas responde a un proceso de planificación del talento humano para la organización que consiste en “la formulación de estrategias organizacionales para cumplir las cuatro funciones básicas: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas”. (Villapanto 2014, 6).

En ese sentido, en este capítulo se presentan los procesos que tienen que ver con la selección del personal y las prácticas de la CO para capacitarlo, estimularlo y conservarlo.

La organización está constituida por 79 colaboradores, distribuidos en seis niveles organizacionales: a) directivos, b) jefaturas, c) coordinadores, supervisores y especialistas, d) asistentes y analistas, e) auxiliares f) pasantes. En el capítulo tercero, dedicado al análisis de datos, se analiza y detalla la conformación de cada nivel.

Tabla 2
Niveles organizacionales

Niveles	Número de colaboradores
Directivos	5
Jefaturas	9
Coordinadores, supervisores y especialistas	12
Asistentes y analistas	37
Auxiliares	7
Pasantes	9

Fuente: Departamento de Talento Humano CO.
Elaboración propia.

El proceso de selección inicia con una primera fase de reclutamiento en la que se revisan los candidatos que se ajusten al perfil. Se valida su perfil duro mediante la revisión de la hoja de vida y con ello se genera un primer filtro. En un segundo momento se realiza, a los candidatos preseleccionados, la evaluación de competencias genéricas, específicas y técnicas. Finalmente, antes de que los seleccionados cumplan los 90 días en el puesto se realiza una evaluación de desempeño del período de prueba. (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

Luego de la primera fase de selección, la evaluación de competencias se realiza mediante la metodología denominada *assessment center*. Al respecto, el *assessment center*

Es un proceso de evaluación estandarizado en donde uno o más participantes completan múltiples ejercicios de simulación de comportamiento y son observados por múltiples evaluadores que están entrenados para evaluar a cada participante frente a una serie de

constructos conductuales predeterminados y relacionados con el trabajo, conocidos como competencias (Meiring y Buckett 2016, 3).

Por otra parte, sobre la metodología de esta técnica se señala:

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos. (López 2010, 148)

Todos los colaboradores deben pasar por un proceso de selección por competencias, para lo cual se han establecido 13 competencias para toda la organización, y se han definido grados de cada competencia para cada nivel organizacional. Las 13 competencias se distribuyen en competencias genéricas, específicas y técnicas, acorde a las tablas siguientes:

Tabla 3
Competencias genéricas

Nivel organizacional	Orientación a resultados	Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Compromiso
Directivos	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Jefaturas	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Intermedio
Coordinadores, supervisores y especialistas	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Asistentes y analistas	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Auxiliares	Básico	Básico	Básico	Básico

Fuente: Departamento de Talento Humano CO.
Elaboración propia.

Para la CO, una competencia genérica “es el resultado de la aplicación de un conjunto de conocimientos, habilidades y características personales, demostrados a través

de comportamientos en un determinado contexto de trabajo, el cual genera un desempeño superior". (Fuente: Departamento de Talento Humano CO.)

Tabla 4
Competencias específicas

Nivel organizacional	Liderazgo	Planificación y organización	Visión estratégica
Directivos	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Jefaturas	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Coordinadores, supervisores y especialistas	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Asistentes y analistas	N/A	N/A	N/A
Auxiliares	N/A	N/A	N/A

Fuente: Departamento de Talento Humano CO.
Elaboración propia.

Para la CO, competencias específicas son aquellas “ligadas al rol o nivel de gestión dentro de una organización y sus procesos relacionados. Competencias de naturaleza cognitiva, relacional y comunicativa, ligadas a los procesos de gestión de recursos”. (Fuente: Departamento de Talento Humano CO).

Tabla 5
Competencias Técnicas

Nivel organizacional	Análisis	Habilidad numérica	Comunicación	Negociación	Orientación comercial	Iniciativa
Directivos	Experto	Experto	Experto	Experto	Experto	Experto
Jefaturas	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Coordinadores, supervisores y especialistas	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Asistentes y analistas	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Auxiliares	N/A	N/A	Básico	N/A	N/A	Básico

Fuente: Departamento de Talento Humano CO.
Elaboración propia.

Para la CO, competencias técnicas son “el conjunto de habilidades, conocimientos y/o características personales demostrados a través de comportamientos que permiten un desempeño superior en el desarrollo de un proceso o actividad técnica”. (Fuente: Departamento de Talento Humano CO.)

Análisis de desempeño

Al momento del levantamiento de la información para esta investigación, la organización se encontraba en proceso de desarrollo de un plan para implementar la evaluación de desempeño de manera permanente cada cierto tiempo. Esta es una innovación en sus procesos de gestión de personal dado que las evaluaciones de desempeño solo se hacían para el período de prueba.

Dado que no se realizaban evaluaciones de desempeño posteriores a los 90 días de prueba, el control del desempeño estaba a cargo de cada jefe y este a su vez participaba en reuniones del comité ejecutivo en donde cada área presentaba los resultados de cada mes al director ejecutivo. De esa manera se validaban los indicadores de gestión.

A diferencia de las otras áreas, la Gerencia comercial evalúa mensualmente a su personal con base al cumplimiento del presupuesto establecido para cada colaborador. Debido a que su remuneración mensual tiene un componente fijo y otro variable aquello permite analizar el desempeño de cada colaborador.

Sistemas de reconocimiento

Existe un sistema de reconocimiento mensual solo para los colaboradores del área comercial. Se reconoce al mejor asesor comercial, al mejor asesor comercial corporativo, masivo y de afiliaciones, al mejor recaudador y al mejor asesor de la escuela de negocios. El reconocimiento consiste en una felicitación que se realiza durante el espacio de festejo mensual a cumpleaños y un bono de consumo. En otras áreas no hay sistemas de reconocimiento. Al respecto se señala:

En otras áreas no hay sistemas de reconocimiento. Una razón es que los jefes no piden a talento humano que se les dé un reconocimiento a sus colaboradores, (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

Flexibilidad en horarios

La organización procura conciliar la relación vida trabajo, menciona el coordinador de talento humano y manifiesta:

Si se tiene algún inconveniente en casa y necesitas atender ese espacio, tienes que conversar con el jefe inmediato y tienes el permiso para ello, sin cargo a vacaciones, (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

Al momento de este estudio, no estaba considerada la posibilidad de teletrabajo ni que la gente organice su trabajo al menos un día desde su hogar. Para la organización presenta una dificultad implementar esa modalidad debido a que

Como somos una empresa que está enfocada al servicio al cliente, hay áreas sensibles de atención en las que deben estar presentes, (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

Prácticas de distensión y talleres de integración

A más de la reunión mensual que se realiza para festejar a los cumpleaños y reconocer a los mejores colaboradores del área de ventas, a través del plan de salud ocupacional de la organización se realizan también talleres en determinados meses a lo largo del año. Principalmente se efectúan talleres sobre riesgos psicosociales a los cuales se invita a expertos para que compartan sus conocimientos y experiencias.

Señala el coordinador:

Tenemos nuestro médico con el cual realizamos talleres y vamos recorriendo, tres veces al año, piso por piso para enseñar y recordar cómo se hacen los ejercicios aprendidos. Depende de cada persona hacerlo”. Y añade que “no está prohibido que realices una pausa de cinco minutos. Tenemos indicado cómo lo deben hacer, depende de cada uno” (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

Adicional a los talleres sobre riesgos psicosociales, la organización también realiza, tres veces al año, charlas de risoterapia, para la distensión de sus colaboradores.

Por otra parte, la organización cuenta con un área para jugar ping pong, a la cual cualquier colaborador puede acceder si lo solicita. El acceso se realiza por fuera de los horarios laborales. Asimismo, el departamento de Talento humano organiza partidos de fútbol un viernes de cada mes y, una vez al año, un campeonato de ping pong y de fútbol.

Para evitar que la gente baje a la cafetería general y desatienda su punto de trabajo, en cada área se ha implementado un espacio para café en el cual los colaboradores puedan realizar una pausa sin alejarse totalmente de sus actividades laborales.

Comunicación interna

La comunicación se maneja a través de varios canales. Uno de los más utilizados es Whatsapp. Para comunicaciones más formales se utiliza el correo electrónico. En el chat general de Whatsapp se envían felicitaciones e información general, y también se manejan chats internos por grupos, mediante lo cual:

Así sabemos qué necesidades tienen también ellos, (Coordinador de Talento humano 2019, entrevista personal).

De igual manera, entre áreas también existen chats, y cada área maneja sus chats con su equipo de trabajo. A la vez, se ha creado un chat solo para la comunicación entre jefes con el Director ejecutivo. En el área comercial, todos los asesores comerciales tienen un plan de datos y una *tablet* para hacer sus presentaciones. Mientras que el resto del personal de la organización dispone de un código para realizar llamadas desde teléfono fijo cuando están en sus puestos.

Capítulo tercero

Metodología y análisis de datos

1. Introducción

Según Herzberg, la satisfacción laboral solo puede ser producto de factores intrínsecos (Herzberg 2003, 7). En este campo de la motivación intrínseca, uno de los principales avances es la teoría de la Autodeterminación, la cual propone que las condiciones para que se genere motivación intrínseca están dadas al satisfacer las necesidades psicológicas de autonomía, de competencia y relacionamiento (Ryan y Deci 2000). Para medirla, se utiliza la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo, la cual consta de 21 ítems: 7 de autonomía, 6 de competencia, y 8 de relacionamiento.

Este test analiza qué tan autónoma se siente una persona para organizar su trabajo y tomar decisiones independientes; qué tan competente o capaz se siente una persona para realizar su trabajo y qué nivel de cercanía percibe con sus compañeros, ello por cuanto, para esta teoría, el apoyo social es básico para generar motivación y sentirse capaz de desarrollar tareas. La suma promedio de los resultados de estas tres dimensiones predice la motivación intrínseca hacia el trabajo. Hay que recordar que la motivación intrínseca significa realizar un trabajo por el gusto de hacerlo y no por estímulos externos como obtener compensaciones económicas. “La teoría de la autodeterminación sugiere que los seres humanos estarán motivados y mostrarán bienestar en las organizaciones en la medida en que experimentan la satisfacción de las necesidades psicológicas”. (Deci et al. 2001, 930)

Por otra parte, si bien no hay un reconocimiento explícito al trabajo de Herzberg en los estudios sobre felicidad, existe una relación cercana entre las teorías de motivación intrínseca y felicidad, también llamada bienestar subjetivo, (Seligman, 2013). Aspectos de la motivación como la sensación de logro, la autonomía, el sentirse competente, entre otros, son también tomados en cuenta por los investigadores de la felicidad (Seligman 2013; Diener 1985, Csikszentmihalyi, 1998).

Una de las definiciones claves para concebir la felicidad es la que efectúa Diener (2000), para quien, felicidad es la satisfacción general con la vida. Y para identificar la satisfacción general con la vida, Diener (1985) refiere a cinco aspectos de autopercepción

que la determinan 1) si la vida es cercana al ideal 2) qué tan buenas son las condiciones generales de la vida 3) qué tan satisfecho se está con la vida que se tiene 4) si se ha conseguido las metas importantes que se tenga 5) la idea de repetir la vida que se ha vivido.

La metodología utilizada para esta investigación es de tipo descriptiva-correlacional por cuanto busca describir las variables que inciden en la percepción de felicidad del grupo de estudio, mientras que correlacional dado que se busca indagar en la relación que la variable motivación intrínseca tiene con la de felicidad organizacional, en los colaboradores de la organización estudiada, en Quito.

Las fuentes son primarias y se utilizó el método cuanti-cualitativo, para lo cual se recurrió a las técnicas de investigación de grupos focales y cuestionarios. El instrumento utilizado para los grupos focales fue semiestructurado y estructurado para los cuestionarios.

2. Percepción de los colaboradores mediante grupos focales

Para este fin, se obtuvo información de 12 colaboradores que participaron en dos grupos focales, cada uno constituido por seis personas. Sobre este método, cabe añadir que “la técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos”. (Hamui 2013, 56). La entrevista en grupos focales fue realizada acorde a los siguientes parámetros:

Número de grupos: 2

Personas por grupo: 6

Edad: entre 25 a 40 años

Antigüedad: 2 años de antigüedad en adelante.

Niveles: que formen parte de los niveles auxiliares, asistentes y coordinadores, ello por cuanto son los niveles que concentran al mayor número de colaboradores de la organización e incluyen el mayor espectro del trabajo que se realiza. De ellos, ocho corresponden al nivel organizacional de asistentes y analistas, por cuanto, de los tres niveles participantes, es el nivel con más personal. Los niveles de jefatura y dirección no participaron en la medida de que se buscaba la percepción de mandos medios y bajos respecto al trabajo y la relación con sus superiores.

Tabla 6
Participantes en grupos focales

Niveles	Mujeres	Hombres
Coordinadores	1	1
Asistentes, analistas	4	4
Auxiliares	1	1

Fuente: Departamento de Talento Humano CO.
 Elaboración propia.

Objetivo: obtener, desde el punto de vista de los colaboradores, un marco referencial comprensivo sobre cómo se desarrollan y viven los procesos de gestión de las personas en la organización.

Objetivo específico: indagar sobre los aspectos que tienen que ver con los elementos constituyentes de las dimensiones de la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci 1985), la cual es la base para el enfoque de esta investigación, a saber: autonomía, competencia y relacionamiento. En ese sentido, esas dimensiones se enfocaron mediante preguntas que abordan asuntos sobre comunicación, reconocimiento, presión y apoyo, integración, escucha y apertura, dificultades del trabajo y habilidades requeridas, los cuales constituyen aspectos de las relaciones sociales, del sentirse competentes y con autonomía.

Entonces, a partir de la información se buscó identificar los posibles problemas o la situación real sobre aspectos como: el tipo de responsabilidad que debían cumplir, sobre su autonomía para organizarse, sobre el grado de apoyo y amistad en los grupos. Así también se indagó sobre las molestias o incomodidades que sentían al realizar sus labores y las habilidades que consideran se requieren para trabajar en esta organización. Los hallazgos obtenidos permiten delinear una base sobre la cual efectuar también una propuesta de mejora.

Frases como las siguientes reflejaron un sentir al interior de la organización:

“Presión, llegan cosas nuevas fuera de lo previsto”. “La excepción se está volviendo práctica”. “No hay mayor reconocimiento más allá del sigue adelante”. “No hay comunicación entre áreas, se conocen poco”. “Entre comerciales el apoyo es mínimo, es más un clima de competencia”. (Comentarios en grupos focales 2019).

Presión y apoyo

En el marco de la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci 1985) y la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo (Ryan y Deci 2000), con las cuales se enfoca el presente trabajo, la presión es un factor que afecta a la autonomía, mientras que el apoyo es un factor del relacionamiento.

El flujo de trabajo de la organización inicia con las ventas del asesor comercial, luego el personal técnico se encarga de atender inquietudes y realizar los contratos, mientras que el recaudador realiza los cobros y el balcón de servicio atiende las quejas. Este proceso requiere de una buena coordinación entre áreas, la cual no siempre se logra, por lo que el nivel de presión tiende a incrementarse en esos casos, así como cuando hay exceso de actividades y tiempo limitado para cumplirlas. Al respecto, se sostiene:

Hay momentos donde hay bastante demanda y a veces el personal es reducido, sostiene un colaborador, (Colaborador 3 2019, entrevista personal), mientras una colaboradora expresa: en el balcón de servicios es difícil volver a enamorar al socio cuando quiere desafiliarse, (Colaboradora 6 2019, entrevista personal).

En este último caso la presión sucede por intentar resolver alguna inconformidad del socio que lo ha motivado a que quiera desafiliarse. Hay que considerar que esa inconformidad viene dada al esperar un servicio que no fue cumplido a cabalidad, y ello obedece, a su vez, a alguna descoordinación entre áreas, como por ejemplo manifiesta una colaboradora:

Hay asesores que no comunican bien los costos o precios a los clientes, por tanto la gente se molesta cuando se les dice hay que cancelar este valor final, (Colaboradora 8 2019, entrevista personal).

En cuanto a las actividades laborales y a la presión para cumplir con ellas, se manifiesta:

Es casi imposible fidelizar a 700 personas por tiempo. Somos muchos asesores, yo tengo casi 700 socios para fidelizar, es casi imposible, el tiempo no me alcanza. A nivel de pasantes podrían apoyarme con llamadas y o hacer visitas a determinados clientes. (Colaboradora 10 2019, entrevista personal).

Así, el hecho de que existan fallas laborales y demasiado trabajo que imposibilita llegar a cumplir todas las metas, genera la necesidad de resolver sobre la marcha los inconvenientes y provoca intervención de los superiores y la consiguiente presión a los colaboradores mediante instructivos y demandas para llegar a las metas que fueran propuestas.

Asimismo, se da el caso de actividades no previstas, pero que requieren ser atendidas de manera urgente.

Se dice no, esto es una excepción, pero esas excepciones se están volviendo la regla, opina un trabajador (Colaborador 11 2019, entrevista personal), y otra persona menciona: en seguridad y salud debemos trabajar bajo presión, y sí se nos dificulta un poco el tiempo para acabar con todas las cosas, (Colaboradora 4 2019, entrevista personal).

En ese sentido, para atender asuntos diarios más aún cuando el tiempo apremia, es importante contar con el apoyo entre compañeros para solventar las actividades o problemas del día a día. Al respecto, hay un acuerdo en que el apoyo entre compañeros de la misma área sí existe, lo que no pasa mucho entre compañeros de un área con otra.

En cada área sí hay apoyo entre compañeros, entre áreas es más difícil, (Colaborador 3 2019, entrevista personal).

Se debe tener en cuenta que esta situación, a su vez, afecta a la posibilidad de realizar el trabajo propio sin que este dependa de otras instancias, lo que genera de igual manera presión, dado que esta también está relacionada con la autonomía para organizarse de la manera en la que mejor considere cada colaborador. Si bien los colaboradores han manifestado que tienen autonomía para realizar el trabajo diario, también se ha manifestado que no sucede lo mismo entre áreas:

Hay cosas específicas que uno sí puede hacerlas, pero hay otras cosas que dependen de la autorización de otras personas de otras áreas (Colaboradora 8 2019, entrevista personal).

Frente a ello, las amistades son un vínculo que puede facilitar el apoyo y el desarrollo del trabajo, y si bien en ciertos casos existe amistad entre algunos colaboradores de las distintas áreas, como lo señala una persona:

Sí noto bastante que hay afinidades entre personas que se llevan mejor que otros, (Colaboradora 6 2019, entrevista personal), parece que lo que prima entre la mayoría es el sentirse compañeros, más no amigos.

Así se comenta:

Más hay compañeros. Desde fuera vemos que en otras áreas hay mucha competencia, (Colaborador 1 2019, entrevista personal). Me llevo con todos pero amistad amistad, no. Como acá es trabajo, es trabajo, (Colaboradora 12 2019, entrevista personal). En el área comercial, en nuestro caso no, acá como somos tantos hay como temas de competitividad y rivalidades hasta mala onda. Acá lo sientes como una guerra de titanes. A mí me ha funcionado enfocarme en lo mío y si no hay alguien que te apoye habrá otros, hay contados pero sí los hay. (Colaboradora 10 2019, entrevista personal).

Reconocimiento

En los grupos focales realizados con los colaboradores se percibió una cierta inconformidad respecto a la equidad en los reconocimientos al trabajo que efectúan.

El reconocimiento es un aspecto que fortalece la sensación de logro, en ese sentido, la inequidad en los reconocimientos o, en otros casos, la falta de ellos afecta la percepción de sentirse competente, según el enfoque que se utiliza para esta investigación (Ryan y Deci 1985). Esta percepción se manifiesta en algunos casos respecto al sueldo, el cual no es percibido como acorde a las responsabilidades cumplidas, y en otros casos respecto a la falta de incentivos por metas cumplidas, en cuanto se expresa que no existe reconocimientos al logro de metas como sucede con los colaboradores del área comercial, en donde existe un incentivo variable por metas cumplidas y un premio al mejor vendedor y recaudador del mes.

En ventas hay reconocimiento a mejor vendedor. En otras áreas no, (Colaborador 1 2019, entrevista personal). Mientras que una colaboradora expresa: antes en otras áreas se daba algún bono de consumo, ahora ya no se da (Colaboradora 4 2019, entrevista personal). Otro colaborador concluye con la frase: falta un reconocimiento más personalizado. Algo personalizado, falta (Colaborador 5 2019, entrevista personal).

En cuanto a los reconocimientos en el área comercial una chica señala que:

Debe haber igualdad para todos. A algunos pagan más comisión que a otros según el producto, y no lo considero justo. (Colaboradora 12 2019, entrevista personal).

También se percibe una incomodidad en la equidad remunerativa entre personas que realizan actividades similares en las otras áreas de la organización.

En todas las áreas hay gente que hace el mismo trabajo, pero no gana lo mismo. Unos más otros menos. Eso genera malestar. (Colaborador 1 2019, entrevista personal).

No obstante, si bien no existe un reconocimiento formal establecido, en algunas áreas sí celebran los objetivos alcanzados, así lo manifiesta una colaboradora:

Nos reúnen como área, lo hacemos interno, nos reunimos, comemos algo, lo conversamos y lo festejamos entre nosotros, (Colaboradora 2 2019, entrevista personal).

Integración

Generar políticas enfocadas en la integración de la gente promueve la generación de vínculos y con ello se facilita que la gente se apoye entre sí, lo cual es importante en la dimensión de relacionamiento. En este sentido, en la organización a más de actividades para promover la integración de la gente, también se han realizado talleres y juegos al aire libre. Aquella actividad en sí misma se la percibe como positiva, mientras que los cuestionamientos a esas actividades se enfocan en el horario en que estas se efectuaban.

Sí es importante que se haga. Hay compañeros nuevos y no les conocemos (Colaborador 3). En el trabajo es rutinario pero en actividades externas se les conoce mucho más a las personas y ahí puede mejorar la comunicación, porque si se le conoce hay más confianza. (Colaborador 11 2019, entrevista personal). Mientras que otras personas añaden: hay mucha gente que no les agrada porque es un sábado, etc. Debería ser en horas laborales (Colaborador 5 2019, entrevista personal). Si de lunes a viernes trabaja, sábado-domingo quieren pasar con sus familias, etc. (Colaboradora 6 2019, entrevista personal).

Por otra parte, respecto a las actividades de integración que se realizan dentro de la organización, como por ejemplo la reunión mensual en la que se festeja a los

cumpleañeros, debido a la carga laboral diaria no todo el personal de cada área puede asistir. Así, mencionan:

No vamos todos juntos cuando hay eventos, nos vamos turnando, suben dos, regresan, luego otros dos (Colaborador 7 2019, entrevista personal).

Algunos colaboradores privilegian espacios de descanso y distensión durante la jornada de trabajo, antes que realizar talleres:

Yo creo que no se trata de debamos estar metidos en talleres y cursos. Aquí se manejan tantas cosas que se vive un estrés fuerte, sería bueno contar con unos 10 minutos para salir y respirar, yo he visto en otras empresas que tienen salitas o mesas de ping pong. Aquí también tenemos esos espacios, pero sería bueno que nos digan por ejemplo a las 10h30 tienen 15 minutos para salir o descansar, vayan tomen aire y regresen. (Colaborador 5 2019, entrevista personal).

Mientras que otra persona opina que entre áreas se conocen poco:

Una compañera dice que no me conoce porque solo estoy en sexto piso y en mi escritorio. Pero en reuniones de integración ahí conversamos de diversos temas y nos une como equipo. (Colaboradora 4 2019, entrevista personal). Al respecto se añade: a veces llaman, disculpe con tal persona, y no se sabe quién es (Colaborador 5 2019, entrevista personal).

Otros opinan que en el área comercial, en dónde se percibe la mayor rivalidad, sí serían de ayuda talleres y actividades de integración:

Sí total, ayudaría mucho pero eso debe salir desde las cabezas y también corresponde a las actividades que se hagan (Colaboradora 12 2019, entrevista personal).

Escucha y apertura

Las respuestas en este ámbito permiten comprender las opciones que existen para expresarse libremente del trabajo, observar inconvenientes y proponer mejoras. Este aspecto favorece a la percepción de autonomía mediante la toma de iniciativas, acorde al enfoque que se utiliza para esta investigación (Ryan y Deci 1985). Al respecto, de las opiniones recabadas, al parecer sí existe apertura tanto de jefes como entre compañeros

para hablar sobre algún problema de trabajo o plantear recomendaciones de solución, si bien para estas últimas no siempre son fáciles de aplicar.

En nuestro caso sí es fácil [proponer] porque en nuestra área somos pocos. (Colaborador 7 2019, entrevista personal). Con mi jefe nos ayudamos mutuamente. Sí hay apertura para conversar, (Colaborador 1 2019, entrevista personal). Otra persona comenta: pero hay un tema, lo conversamos se acuerda cómo hacer algo y surgen factores externos que nos cambian las cosas y no se puede hacer de la manera que se había acordado (Colaboradora 8 2019, entrevista personal), mientras que otra persona expresa: yo ya he comentado el tema y he propuesto, pero no sé por qué no se ha implementado, (Colaboradora 10 2019, entrevista personal).

Al respecto, se menciona que una solución sería plantear ideas más estructuradas, lo cual facilita su implementación:

Del área comercial debemos sacar nuevas ideas y mercados y a más de ideas debes formular un proyecto con estadística y datos, eso va mejor. Ya con eso se ve si es factible o no. Si se tiene una idea bien plasmada se puede hacer más fácilmente. (Colaborador 11 2019, entrevista personal). Mi inmediato superior siempre está predispuesto a escuchar, siempre y cuando también se planteen soluciones, y sí hay apertura a apoyar. (Colaboradora 2 2019, entrevista personal).

Dificultades del trabajo y habilidades requeridas

Las habilidades requeridas van de la mano con las responsabilidades que se deben cumplir y al tipo de persona para llevarlas a cabo. Este aspecto tiene que ver a la vez con la percepción de sentirse competentes. Al respecto, en las entrevistas realizadas se obtuvieron las siguientes consideraciones: “en ventas, se vende servicios, y se debe traer afiliaciones”, (Colaboradora 10 2019, entrevista personal). Para ello, sostienen, brindar apoyo es una de las responsabilidades claves:

Los asistentes deben ser el apoyo de la jefatura y de los socios y proporcionar información a socios (Colaboradora 12 2019, entrevista personal).

En cuanto a ello, al preguntarles sobre qué tipo de cualidades personales se requieren para trabajar en esta organización, una autopercepción general que manifiestan es que deben ser personas responsables y organizadas. Así, por ejemplo, mencionan:

Se debe planificar el día a día para hacer recorridos (Colaborador 1 2019, entrevista personal), mientras que otra persona señala que: es importante una actitud positiva, porque se atiende clientes con distinto carácter. Hay que ser paciente para atender a la gente (Colaboradora 4 2019, entrevista personal). También mencionan: tener compromiso, compromiso en todo lo que se hace (Colaborador 9 2019, entrevista personal). Y otro añade el tema de planificación y organización para dar soporte al resto de los compañeros y está también el trabajo en equipo, todas las áreas estamos involucradas en trabajar con todas, por lo que el trabajo en equipo creo que es algo fundamental (Colaborador 7 2019, entrevista personal).

Así, se puede observar que a más de las cualidades que refieren a ser personas responsables y organizadas, los colaboradores consideran que se requiere ser pacientes. No es casual que haya surgido esa competencia en los comentarios de las personas entrevistadas, dado que el trabajo bajo presión demanda también tener paciencia para afrontar situaciones de estrés. De igual manera otra persona sostiene:

Hay cambios inesperados por pedidos de los socios, por tanto se debe tener paciencia. (Colaboradora 6 2019, entrevista personal).

Como una competencia complementaria, otra persona añade que los colaboradores:

Deben lograr empatía con los socios. Saber llegar a ellos (Colaboradora 8 2019, entrevista personal).

Así, en relación a esas cualidades personales que se perciben como necesarias para el desempeño laboral, hay aspectos del trabajo que generan dificultad para el desarrollo de las actividades. Resaltan comentarios sobre la falta de tiempo, de comunicación y de planificación. De aquello se evidencia como necesario, y algunos así lo han expresado, que se trabaje también en un desarrollo adecuado de habilidades de manejo del tiempo, de desarrollo de competencias comunicativas y de organización. Al respecto se señala:

A todos nos pasa que hay picos de mucho trabajo. El tema de comunicación nos falta información. Por eso las habilidades de comunicación son importantes. (Colaboradora 12 2019, entrevista personal).

El tema aquí es la comunicación, o a veces no se da una comunicación adecuada, es decir no está definido a quién yo debo ir con tal cosa, por ejemplo me quiero reportar o pedir algo. En mi caso doy soporte a tres personas, pero le informan a una sola persona y se supone que el resto de gente lo debe saber. A veces nos sorprende que tenemos un evento o algo y no nos enteramos de eso. (Colaboradora 10 2019, entrevista personal).

Yo creo que hay cosas que hacen a último momento, si tengo una planificación para el mes y empiezan a aparecer temas nuevos que hay que hacer una u otra cosa que no estaba prevista y en eso a veces siento que no hay una organización o planificación adecuada. Eso viene de arriba, siempre puede haber imprevistos, pero siento que se están dando muchos y muy seguidos, (Colaborador 3 2019, entrevista personal). Mientras que otro expresa: es que como que no estamos siguiendo una línea de planificación y organización, todo se nos mueve y en ese momento hay que ir a tapar el hueco (Colaborador 9 2019, entrevista personal).

Aunque estos son aspectos que requieren ser tomados en cuenta, no han sido aún abordados para encontrar soluciones que impliquen un desarrollo de esas habilidades o competencias. En la organización, más bien la posibilidad de aprender habilidades nuevas se enfoca en el desarrollo de aspectos técnicos, que pueden ser adquiridos a través de la aprobación de cursos, si bien el valor de los mismos debe ser asumido por los colaboradores y estas sirven para mejorar el desempeño de la función, pero no necesariamente para ascender de puesto.

En contabilidad mi jefe sí nos incentiva que sigamos preparándonos (Colaborador 9 2019, entrevista personal), a lo que otra persona añade: hay oportunidades para prepararse para hacer mejor el puesto, pero no para ascender. Un plan de carrera no hay aquí, (Colaborador 7 2019, entrevista personal).

Al observar la tabla 4 sobre competencias específicas requeridas para los niveles de la organización, resalta el hecho que para el nivel de asistentes y analistas no se

considera la competencia de planificación y organización, mientras que esta solo es requerida en un grado intermedio para el nivel de coordinadores. No obstante, las opiniones en este apartado dan cuenta de la necesidad de adquirir y desarrollar dicha habilidad en esos niveles mencionados, cuya falta afecta a la percepción de competencia.

3. Metodología del análisis de datos

Dado que el propósito de la presente investigación es el de determinar los elementos de la motivación intrínseca que inciden en la felicidad laboral, para ello se vincula la concepción de motivación intrínseca en el trabajo, de Ryan y Deci (1989), con el concepto de felicidad de Diener (2000). Al respecto, el cuestionario de Satisfacción General con la Vida de Diener se adaptó al ámbito laboral. Para validar esta adaptación, se analizó mediante tabulación cruzada y chi cuadrado la asociación existente entre los ítems adaptados de dicho cuestionario con una pregunta de autopercepción: ¿soy feliz en mi trabajo?

Sobre la técnica de chi cuadrado:

...la prueba Chi-cuadrado (χ^2) o Ji-cuadrado fue sugerida por Carl Pearson como una forma de valorar la bondad del ajuste de unos datos a una distribución de probabilidad conocida, y se ha establecido como el procedimiento de elección para el contraste de hipótesis. Esta prueba estadística se emplea en el análisis de dos o más grupos, y de dos o más variables. Desde entonces, se ha convertido en una prueba muy aceptada y aplicable a múltiples usos, cuando se dispone de datos independientes de tipo nominal. Ella ofrece un *test* general sobre la existencia de diferencias entre las categorías que agrupan a los datos de la variable dependiente. (Hernández et al. 2017, 1).

Para la realización de la prueba de chi cuadrado se utilizó el software estadístico Dyane versión 4, cuyas siglas significan Diseño y Análisis de Encuestas, este “es un programa informático integral, para PC o compatible, realizado en entorno Windows, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercados”. (Santesmases 2009, 1). El valor de significancia es de 0,05, por lo que un valor p inferior al 0,05 rechaza la independencia entre variables.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicaron las escalas de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo (Deci, Cornell y Ryan 1989) y la Escala

de Satisfacción con la Vida (Diener 1985) que fue adaptada al trabajo, a todo el personal de la organización: 79 colaboradores, organizados en seis niveles jerárquicos: nivel 0 pasantes (9 personas) auxiliares (7 personas), asistentes y analistas (37 personas), coordinadores, supervisores (12 personas), jefatura (9 personas), dirección (5 personas).

El cuestionario consta de 31 preguntas repartidas en: a) datos personales, b) la Escala de Satisfacción de Necesidades Básicas en el trabajo (21 preguntas) c) La Escala de Satisfacción con la vida (5 preguntas), felicidad en el trabajo (1 pregunta).

La aplicación se realizó en una sola etapa, y las preguntas y escalas fueron contestadas de una sola vez. El tiempo promedio para contestar las 31 preguntas fue de 10 minutos. El cuestionario fue entregado impreso a cada colaborador y se recogieron las respuestas en ese mismo momento.

Ambas escalas están en escala Likert de 6 grados, en donde 1 significa en total desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo (Deci, Cornnell y Ryan 1989) (Diener 1985), de igual manera, la pregunta sobre si se es feliz en el trabajo fue contestada con base en esa misma escala.

En el presente trabajo se utiliza como referencia de la autopercepción de felicidad el resultado obtenido para la pregunta de si se es feliz en el trabajo y no el del cuestionario adaptado de satisfacción con la vida por cuanto el análisis de chi cuadrado entre la pregunta de felicidad en el trabajo con el cuestionario de satisfacción con la vida permitió validar 4 de los 5 ítems que constituyen dicho cuestionario, como se analiza en la sección 4 de este capítulo.

De esa manera, dada la asociación de variables encontradas en el análisis de chi cuadrado mencionado, es posible considerar que trabajar en los 4 elementos validados fomenta la felicidad en el trabajo en esta organización. Con el fin de conocer cómo fomentar mediante factores de motivación intrínseca esos 4 ítems validados de felicidad en el trabajo, se realizó también el análisis de chi cuadrado entre esos 4 ítems y los 21 ítems de la motivación intrínseca y con ello se obtuvo los ítems de motivación intrínseca asociados a los ítems validados de felicidad en el trabajo.

Así, a continuación primero se presentan los resultados de motivación intrínseca obtenidos en el personal de la organización, en segundo lugar el resultado de la respuesta de felicidad en el trabajo, en tercer lugar el análisis de validación del cuestionario de satisfacción con la vida aplicado al trabajo y, finalmente, los ítems de la motivación intrínseca que tienen relación con los ítems de la felicidad en el trabajo.

4. Resultados

4.1. Perfil del personal de la organización

La organización tiene 79 colaboradores, 52% son mujeres. El 62% (49 colaboradores) están concentrados en el nivel 2 (asistentes y analistas) y 3 (supervisores y especialistas). A ese nivel de responsabilidad se puede decir que existe paridad de género.

Tabla 7

Perfil del personal de la organización

Nivel	Número	Mujeres	Edad (promedio)	Antigüedad (promedio)	Educación
0	9	77%	25.5	1.5	Superior 88%
1	7	28%	40.9	3.9	Bachiller 71%
2	37	49%	34.9	3.4	Superior 68%
3	12	50%	38.5	3.9	Superior 100%
4	9	55%	40.2	3.3	Superior 100%
5	5	60%	35.1	3.4	Superior 100%
Total	79	52%	35.5	3.3	Superior 76%

Fuente: Cuestionario aplicado a toda la organización.
Elaboración propia.

Esta es una organización de alta especialidad debido a que exige al menos estudios en educación superior de tercer nivel para la mayoría de sus niveles organizacionales. Tres cuartas partes del personal tiene educación superior y para ser nivel 3, 4 y 5 todos los colaboradores deben contar con título universitario.

Por otra parte, el personal de los niveles organizacionales 1 y 4 presentan el promedio de mayor edad. De igual manera, el nivel 1 y 3 tiene el mayor promedio de antigüedad en la empresa. En ese sentido, considerando que la gente de mayor edad tiende a buscar mayor estabilidad laboral, mientras que en los más jóvenes existe mayor rotación laboral debido a sus diferencias de expectativas en su desarrollo profesional y a que si no se sienten satisfechos en una organización, la dejan, (Madero 2019, 3), se puede considerar que aquello puede ser también un factor por el cual existe mayor antigüedad laboral entre la gente de mayor edad en la organización.

4.2. Motivación intrínseca

Resultado por dimensión de la motivación intrínseca en la organización

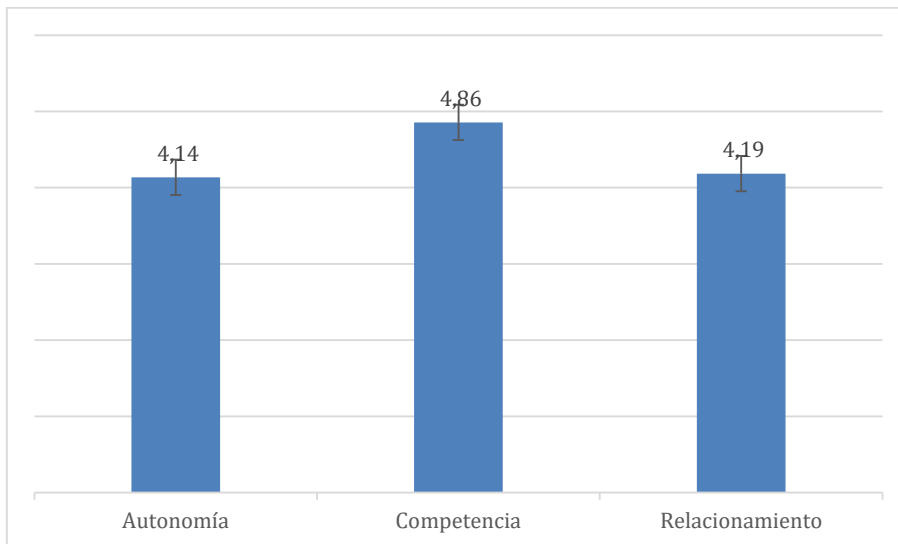


Gráfico 2. Dimensiones de la motivación.

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.

Elaboración propia.

El resultado global de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas indica que de un puntaje máximo de 6 puntos, la organización estudiada obtuvo 4,39 puntos. Este resultado asume que las 3 dimensiones contribuyen al puntaje en la siguiente proporción: 33% de la calificación en autonomía (A), 29% en competencia (C) y 38 % en relacionamiento (R).

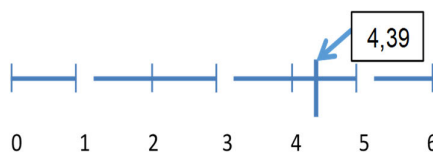


Gráfico 3. Puntaje en Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas que determina el grado de motivación intrínseca en el trabajo.

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo.

Elaboración propia.

Este puntaje se obtiene de la suma promedio de las tres dimensiones que conforman este cuestionario. El puntaje obtenido de 4,39 sobrepasa la media de tres puntos. En ese sentido, el puntaje obtenido se encuentra en la parte alta de la escala. Traducido en porcentajes, ello significa que la organización obtiene un 73% en la escala de motivación hacia el trabajo. Así, tomando en cuenta que la motivación intrínseca es realizar las actividades por el gusto que produce hacerlas, se puede decir que la gente en

la organización en general disfruta el trabajo que realiza, si bien, es un resultado que aún puede mejorarse.

En el gráfico 2 se puede observar que el nivel de autonomía, es decir, la capacidad para autoorganizarse, así como el nivel de relacionamiento (que tiene que ver con el apoyo social), son los factores de menor puntaje. Por tanto, son los factores que más afectan al resultado total de motivación intrínseca en el trabajo de los colaboradores de la organización, el cual, como se mencionó, es de 4,39 puntos sobre 6.

Autonomía: uno de los elementos que constituye la dimensión de autonomía, y que más incide en el presente resultado, es el relacionado con la percepción sobre el nivel de presión en el trabajo que sienten los colaboradores. El puntaje obtenido respecto a la percepción de sentirse presionados fue de 4,15, sobre 6 puntos. Se puede señalar que la presión es un factor que afecta a la autonomía para realizar las actividades del día a día porque aquella, si se observan los comentarios obtenidos en el punto 2 de este capítulo, se produce generalmente por las actividades no programadas que deben ser resueltas de manera urgente. En ese sentido, una mayor planificación de actividades para evitar requerimientos de último momento ayudaría a disminuirla.

Relacionamiento: En las respuestas obtenidas en el instrumento aplicado, uno de los aspectos que más afecta al relacionamiento es la cercanía con los compañeros. Su puntaje sobre 6 fue de 3,27. En ese sentido, los colaboradores manifiestan que no tienen muchas personas con las cuales se sientan cercanas en el trabajo. De igual manera, y en relación con la dimensión de cercanía, están las respuestas sobre el nivel de confianza, cuyo puntaje obtenido fue de 2,65 sobre 6. La gente dice ser bastante reservada en sus relaciones con sus compañeros, lo que incide en el apoyo social.

Competencia: un aspecto que resalta en este factor es el que la gente dice no contar con muchas oportunidades para demostrar su capacidad en el trabajo. El puntaje de este ítem es de 3,75 sobre 6.

Si analizamos los resultados entre la gente de rango más joven y con menos tiempo de permanencia, frente a la de rango de edad mayor y más tiempo de permanencia, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 8

Resultados de motivación intrínseca por rango de edad y tiempo de antigüedad

Personas	18	15
	Rango de edad de 20 a 31 años y tiempo de antigüedad hasta 2 años	Rango de edad sobre 44 años y tiempo de antigüedad sobre los 4 años
Autonomía	4,55	4,18
Competencia	5,08	4,82
Relacionamiento	4,67	4,21
Total MTI	4,77	4,40

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.
Elaboración propia.

De los datos se puede observar que a mayor edad y tiempo de antigüedad, la motivación intrínseca tiende a disminuir un poco. Al respecto, la gente de mayor edad y antigüedad se siente, en comparación con los más jóvenes de edad y de tiempo de antigüedad en la organización, algo menos autónoma, algo menos competente y tiene un menor nivel de relacionamiento.

Tabla 9

Resultados de motivación intrínseca en mujeres

Número	41	18	15	8
Mujeres	Total	Rango de edad de 20 a 31 años	Rango de edad de 32 a 43 años	Rango de edad sobre 44 años
Autonomía	4,07	4,02	4,10	4,13
Competencia	4,89	5,00	4,78	4,83
Relacionamiento	4,17	4,50	3,80	4,13
Total MTI	4,38	4,51	4,23	4,36

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.
Elaboración propia.

Tabla 10

Resultados de motivación intrínseca en hombres

Número	38	16	10	12
Hombres	Total	Rango de edad de 20 a 31 años	Rango de edad de 32 a 43 años	Rango de edad sobre 44 años
Autonomía	4,02	4,04	3,89	4,11
Competencia	4,82	5,05	4,52	4,78
Relacionamiento	4,20	4,40	3,94	4,16
Total MTI	4,35	4,50	4,11	4,35

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.
Elaboración propia.

Si se compara el nivel de motivación intrínseca entre mujeres y hombres en la organización se puede observar que los dos grupos presentan un nivel similar de motivación intrínseca, con 4,38 puntos de 6 en el caso de las mujeres y 4,35 puntos para los hombres. Los puntajes obtenidos en los rangos de edad determinan que en ambos casos el rango medio de edad es el que presenta un menor nivel de motivación intrínseca frente a los otros rangos de edad. En el caso de los hombres, el puntaje de motivación intrínseca en el rango medio es de 4,11 frente a 4,23 puntos obtenidos en el rango medio de edad del grupo de mujeres. En ese rango de edad, la dimensión de menor puntaje en el caso de las mujeres es el de relacionamiento, con 3,80 puntos de 6, mientras que en los hombres, la dimensión de menor puntaje es la autonomía, con 3,89 puntos.

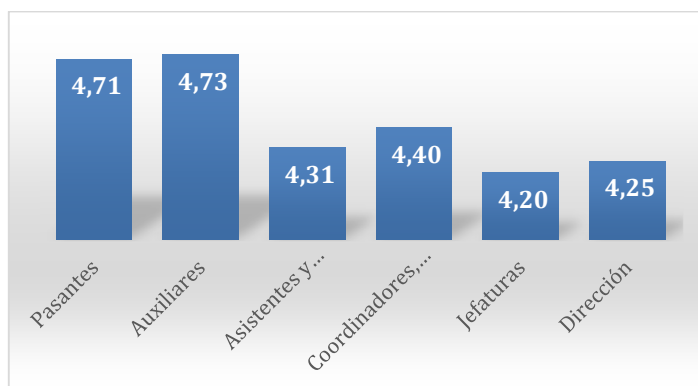
Comparativo de motivación intrínseca por niveles

Gráfico 4. Comparativo de motivación por niveles. Fuente y elaboración propias.

Del estudio se desprende que los niveles jerárquicos superiores son los de menor puntaje. Ello, en parte es explicable por el mayor grado de responsabilidad en la toma de

decisiones de estos niveles, lo que demanda alta presión, así también, son niveles que presentan un cierto distanciamiento en las relaciones sociales con sus subordinados, lo que puede derivar en un cierto aislamiento.

Al respecto, la presión es un elemento de la dimensión de la autonomía. En ese aspecto, los colaboradores del nivel 4 manifiestan que sienten un nivel de presión alto. El resultado obtenido sobre sentirse presionado en el trabajo es 4,56 sobre 6, esto se traduce en un 76% en la escala, cuando un nivel de presión adecuado bordearía el 40%. Un nivel de presión es necesario para actuar, pero sentirse presionado en exceso genera estrés. Por su parte, en el nivel 5, directivos, este porcentaje es del 80%.

Por otro lado, tener menos relaciones en el ámbito laboral afecta, bajo la teoría de la autodeterminación, a la motivación intrínseca de una persona hacia el trabajo. El puntaje obtenido en el nivel 4 es de 3,79 sobre 6 y en el nivel 5 es 4 puntos. Estos niveles, 4 y 5, presentan un alto nivel educativo, todos los colaboradores tienen estudios superiores, a más de la experiencia necesaria para asumir sus puestos, no obstante, en los resultados de la dimensión de competencia se manifiesta que no sienten que tienen mayor oportunidad para demostrar sus capacidades. Al respecto, en el nivel 4, el puntaje que obtuvo el contar con la posibilidad de demostrar las capacidades es de 4 sobre 6, mientras que en el nivel 5 es de 3,80 sobre 6.

Además del nivel jerárquico superior, el nivel de asistentes y analistas es el que se encuentra en tercer puesto en cuanto al menor puntaje. Constituido por 37 personas, este es el nivel que mayor número de colaboradores tiene. La distribución en la cantidad de hombres y mujeres que lo conforman es equitativa, a la vez que, luego de los pasantes, son los colaboradores más jóvenes de la organización, como se puede observar en la tabla 7.

En este nivel las dimensiones de autonomía y de relacionamiento son las que menor puntaje presentan, con 4,01 y 4,08 sobre 6, respectivamente. Dentro de la dimensión de autonomía, el sentir que siempre se recibe órdenes presenta un resultado de 4,49 sobre 6, es decir un equivalente al 75% de la escala. Ese dato se interpreta como negativo, en cuanto que al ser alto implica no contar con la posibilidad de autoorganizarse. Por otra parte, otro ítem dentro de esa dimensión es el de percibir que los sentimientos no son tomados en cuenta, el cual obtiene un puntaje de 3,73 sobre 6. Es un puntaje relativamente bajo, lo cual, en este caso no es positivo, en la medida de que significa una falta de consideración hacia la persona.

En cuanto a la dimensión de relacionamiento, el sentir cercanía con los compañeros obtiene un puntaje relativamente bajo, con 3,27 puntos. Esa cifra significa que los colaboradores del nivel que mayor cantidad de gente agrupa en la organización no tienen una relación muy cercana entre sí. A la vez, otro ítem que tiene un puntaje poco positivo en esa dimensión es el de ser reservado con los compañeros del trabajo. Este ítem presenta un porcentaje del 76% de la escala, lo que se corresponde con el ítem anterior de no sentirse cercano a los compañeros.

Si analizamos este nivel entre la gente de rango más joven y con menos tiempo de permanencia, frente a la de rango de edad mayor y más tiempo de permanencia, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 11

Resultados de motivación intrínseca por rango de edad y tiempo de antigüedad en el nivel 2

Personas	8	7
	Rango de edad de 20 a 31 años y tiempo de antigüedad hasta 2 años	Rango de edad sobre 44 años y tiempo de antigüedad sobre los 4 años
Autonomía	4,66	4,06
Competencia	5,27	4,74
Relacionamiento	4,61	4,02
Total MTI	4,85	4,27

Fuente: Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.
Elaboración propia.

De igual manera que en el resultado global de la organización, en el nivel 2 se puede observar que a mayor edad y tiempo de antigüedad, la motivación intrínseca tiende a disminuir un poco. Al respecto, la gente se siente menos autónoma, menos competente y tiene un menor nivel de relacionamiento frente a los más jóvenes de edad y de tiempo de antigüedad de la organización.

4.3. Resultados de felicidad en el trabajo

Respecto a la autopercepción sobre si se es feliz en el trabajo, se obtuvieron los resultados clasificados por nivel organizacional, sexo y antigüedad. La pregunta se contestó en

escala Likert de 6 grados, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo.

Tabla 12

En general, soy feliz en mi trabajo

Nivel organizacional	Número de colaboradores	Felicidad
0	9	4,71
1	7	5,71
2	37	5
3	12	4,92
4	9	4,56
5	5	5,2
Global	79	5,03

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.
Elaboración propia.

Tabla 13

Autopercepción de felicidad en el trabajo por edad y sexo

Edad	Personas	Felicidad	Hombres	Felicidad	Mujeres	Felicidad
20 a 31 años	34	5,09	6	5,06	18	5,11
32 a 43 años	25	4,8	10	4,8	15	4,8
44+	20	5,2	12	5,5	8	4,75

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.
Elaboración propia.

Tabla 14

Autopercepción de felicidad en el trabajo por antigüedad y sexo

Antigüedad, años	Personas	Felicidad	Hombres	Felicidad	Mujeres	Felicidad
hasta 2	21	5,1	6	5,5	15	4,93
de 2 a 4	31	4,9	16	5,06	15	4,73
4+	27	5,11	16	5,06	11	5,18

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.
Elaboración propia.

El resultado para la autopercepción sobre ser feliz en el trabajo obtuvo un puntaje global en el la organización de 5,03 sobre 6 puntos. Es un puntaje alto que corresponde al 83% de la escala. Al observar el nivel organizacional que obtuvo un menor puntaje se determina que fue el nivel 4 (jefatura), con 4,52 puntos sobre 6. Por otra parte, se puede

concluir que el rango medio, tanto de edad, como de antigüedad es el que presenta menores niveles de felicidad. En ese sentido, si se observa por rangos de edad, las personas más jóvenes expresan una mayor autopercepción de felicidad, con 5,09 puntos, mientras que el rango medio de edad es el que obtiene el menor puntaje, con 4,80 puntos sobre 6. En cuanto al sexo, no hay diferencia de puntaje entre hombres y mujeres, y, de igual manera, entre sexos es el rango medio de edad el que obtiene la menor puntuación, con 4,80 puntos sobre 6, en ambos casos. Respecto a la antigüedad, el rango medio de antigüedad en la organización obtiene un puntaje de 4,90 sobre 6 puntos. Si se diferencia por sexo, se observa que de igual manera los rangos medios de antigüedad presentan un menor puntaje, pero son las mujeres las que manifiestan menor felicidad que los hombres, con 4,73 puntos respecto a 5,06 puntos sobre 6 de los hombres.

5. Asociación de Variables

Para definir si existe asociación de variables entre la adaptación de la Escala de Satisfacción con la Vida con la autopercepción de felicidad en el trabajo se efectuó una tabulación cruzada y chi cuadrado. Los primeros 4 ítems fueron validados, mientras que el quinto presentó independencia de variables.

El cuestionario de satisfacción con la vida fue adaptado de la siguiente manera:

Tabla 15

Adaptación de cuestionario de Satisfacción General con la Vida

Ítem original	Ítem adaptado
1. En muchos aspectos, mi vida es cercana a mi ideal.	En muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal.
2. Las condiciones de mi vida son excelentes.	Las condiciones de mi trabajo son excelentes.
3. Estoy satisfecho con la vida que tengo.	Estoy satisfecho con el trabajo que tengo.
4. Hasta ahora he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi vida.	Hasta ahora he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo.
5. Si pudiera vivir mi vida otra vez, la repetiría como ha sido.	Si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo, cambiaría casi todo.

Fuente: Diener 1985, adaptación y elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante chi cuadrado para cada variable constitutiva del cuestionario de Satisfacción con la Vida aplicada al trabajo.

4.1. Tabulación cruzada de frecuencias y chi cuadrado

Cuestionario de Satisfacción con la Vida aplicada al trabajo y ser feliz en el trabajo

En muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal		En general, soy feliz en mi trabajo													
		Total muestra		En total desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	En total desacuerdo	1	1,27	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	En desacuerdo	3	3,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	13,33	1	4,00	0	0,00
3	Parcialmente en desacuerdo	9	11,39	0	0,00	0	0,00	2	33,33	3	20,00	3	12,00	1	3,13
4	Parcialmente de Acuerdo	18	22,78	0	0,00	0	0,00	2	33,33	6	40,00	6	24,00	4	12,50
5	De acuerdo	34	43,04	0	0,00	0	0,00	2	33,33	3	20,00	14	56,00	15	46,88
6	Totalmente de acuerdo	14	17,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,67	1	4,00	12	37,50
	TOTAL	79	100,00	0	100,00	1	100,00	6	100,00	15	100,00	25	100,00	32	100,00

Fuente: software estadístico Dyane versión 4.

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 108,0938 (p = 0,0000)

Dado que el valor p es menor a 0,05, existe asociación entre el trabajo es cercano al ideal y en general soy feliz en el trabajo.

Las condiciones de mi trabajo son excelentes		En general, soy feliz en mi trabajo													
		Total muestra		En total desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	En total desacuerdo	3	3,80	0	0,00	1	100,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	1	3,13
2	En desacuerdo	3	3,80	0	0,00	0	0,00	1	16,67	1	6,67	0	0,00	1	3,13
3	Parcialmente en desacuerdo	10	12,66	0	0,00	0	0,00	1	16,67	6	40,00	0	0,00	3	9,38
4	Parcialmente de Acuerdo	26	32,91	0	0,00	0	0,00	3	50,00	5	33,33	12	48,00	6	18,75
5	De acuerdo	21	26,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,67	12	48,00	8	25,00
6	Totalmente de acuerdo	16	20,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	13,33	1	4,00	13	40,63
	TOTAL	79	100,00	0	100,00	1	100,00	6	100,00	15	100,00	25	100,00	32	100,00

Fuente: software estadístico Dyane versión 4.

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 69,5862 (p = 0,0000)

Dado que el valor p es menor a 0,05, existe asociación entre las condiciones de mi trabajo son excelentes con en general soy feliz en el trabajo.

Estoy satisfecho con el trabajo que tengo		Total muestra		En general, soy feliz en mi trabajo											
				En total desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
2	En desacuerdo	1	1,27	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Parcialmente en desacuerdo	3	3,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,67	2	8,00	0	0,00
4	Parcialmente de Acuerdo	18	22,78	0	0,00	0	0,00	5	83,33	7	46,67	5	20,00	1	3,13
5	De acuerdo	31	39,24	0	0,00	0	0,00	1	16,67	5	33,33	14	56,00	11	34,38
6	Totalmente de acuerdo	26	32,91	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	13,33	4	16,00	20	62,50
	TOTAL	79	100,00	0	100,00	1	100,00	6	100,00	15	100,00	25	100,00	32	100,00

Fuente: software estadístico Dyane versión 4.

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 118,1421 (p = 0,0000)

Dado que el valor p es menor a 0,05, existe asociación entre estoy satisfecho con el trabajo que tengo y en general soy feliz en el trabajo.

Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo		Total muestra		En general, soy feliz en mi trabajo											
				En total desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	En total desacuerdo	2	2,53	0	0,00	1	100,00	1	16,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	En desacuerdo	1	1,27	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,00	0	0,00
3	Parcialmente en desacuerdo	3	3,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	20,00	0	0,00	0	0,00
4	Parcialmente de Acuerdo	18	22,78	0	0,00	0	0,00	3	50,00	7	46,67	6	24,00	2	6,25
5	De acuerdo	41	51,90	0	0,00	0	0,00	2	33,33	5	33,33	15	60,00	19	59,38
6	Totalmente de acuerdo	14	17,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	12,00	11	34,38
	TOTAL	79	100,00	0	100,00	1	100,00	6	100,00	15	100,00	25	100,00	32	100,00

Fuente: software estadístico Dyane versión 4.

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 80,7752 (p = 0,0000)

Dado que el valor p es menor a 0,05, existe asociación entre hasta ahora he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo con en general soy feliz en el trabajo.

Si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo desde el primer día, cambiaría casi todo.P5		En general, soy feliz en mi trabajo													
		Total muestra		En total desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de Acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	En total desacuerdo	13	16,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	13,33	3	12,00	8	25,00
2	En desacuerdo	21	26,58	0	0,00	0	0,00	2	33,33	5	33,33	6	24,00	8	25,00
3	Parcialmente en desacuerdo	16	20,25	0	0,00	0	0,00	1	16,67	5	33,33	6	24,00	4	12,50
4	Parcialmente de Acuerdo	18	22,78	0	0,00	0	0,00	3	50,00	2	13,33	6	24,00	7	21,88
5	De acuerdo	6	7,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,67	2	8,00	3	9,38
6	Totalmente de acuerdo	5	6,33	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	2	8,00	2	6,25
	TOTAL	79	100,00	0	100,00	1	100,00	6	100,00	15	100,00	25	100,00	32	100,00

Fuente: software estadístico Dyane versión 4.

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 25,0964 (p = 0,4570)

Dado que el valor p es mayor al nivel de significancia de 0,05, no existe asociación entre si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo desde el primer día, cambiaría casi todo, con en general soy feliz en el trabajo.

Conclusión.- De los cinco ítems constitutivos del cuestionario de Satisfacción con la Vida que fueron analizados para validar su adaptación hacia el trabajo, cuatro son los ítems que presentan relación con ser feliz en el trabajo: a) en muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal, b) las condiciones de mi trabajo son excelentes, c) estoy satisfecho con el trabajo que tengo, d) hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo.

En ese sentido, la siguiente parte de este análisis relaciona estos cuatro ítems validados de felicidad en el trabajo con los elementos de la motivación intrínseca.

6. Resultado de ítems asociados

Dado que el propósito de esta investigación es el de averiguar los elementos de la motivación intrínseca que pueden incidir en la felicidad organizacional, en esta sección se presentan los resultados de las variables del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas que mediante el análisis de chi cuadrado obtuvieron un valor p que determina asociación con los elementos validados del cuestionario de Satisfacción con la Vida aplicada al trabajo.

Como se mencionó anteriormente, los ítems relacionados con ser feliz en el trabajo en el trabajo son:

- a) En muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal.
- b) Las condiciones de mi trabajo son excelentes.
- c) Estoy satisfecho con el trabajo que tengo.
- d) Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo.

Esos ítems son una autopercepción general y la escala de Diener no explica cuáles pueden ser sus elementos constitutivos. En ese sentido, el encontrar relaciones con elementos de la motivación intrínseca es un aporte para conocer en qué aspectos trabajar para fortalecer la percepción de ser feliz en el trabajo.

A continuación se presentan las tablas resumidas de resultados de asociación para cada uno de los 4 ítems validados de la escala de Diener adaptada al trabajo y su relación con los ítems que se encuentran asociados con la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo de Ryan y Deci (2000).

Ítem 1. En muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal.

Tabla 16

Resultado de ítems asociados entre los elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas con la percepción de que el trabajo es cercano al ideal

	Mi trabajo es cercano a mi ideal
Autonomía	Valor P
Siento que puedo decidir por mí mismo la forma en la que organizo mi trabajo	p = 0,0081
Con mi jefe inmediato soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	p = 0,000
Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo	p = 0,0377
Siento que, por lo general, puedo ser yo mismo en el trabajo.	p = 0,0102
Ser competente	
He aprendido nuevas habilidades interesantes en mi trabajo	p = 0,0345
La mayoría de los días siento una sensación de logro en mi trabajo.	p = 0,000
Relacionamiento	
Realmente me agradan las personas con las que trabajo	p = 0,000
Considero a las personas con quien trabajo como mis amigos	p = 0,0004
Las personas del trabajo son bastante amigables conmigo	p = 0,000

Fuente: Análisis de chi cuadrado con software estadístico Dyane versión 4. Elaboración propia.

De los resultados obtenidos, se puede determinar que para que un trabajo sea considerado como ideal se relacionan con esa percepción 9 ítems de la motivación intrínseca, los cuales presentan asociación. De los ellos, cuatro corresponden a la dimensión de autonomía, dos a la de competencia, y tres a la de relacionamiento. En ese sentido, es importante que los colaboradores perciban que tienen libertad para expresar sus opiniones y para decidir cómo organizarse, así como sentirse libres de ser ellos mismos. A la vez, es necesario que tengan una sensación de logro al realizar su trabajo y que tengan la oportunidad de aprender nuevas habilidades. Asimismo, es importante para que un trabajo sea cercano al ideal, que se considere a los compañeros como amigos.

Ítem 2. Las condiciones de mi trabajo son excelentes

Tabla 17

Resultado de ítems asociados entre los elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas con la percepción de que las condiciones del trabajo son excelentes

	Las condiciones de mi trabajo son excelentes
Autonomía	Valor P
Siento que puedo decidir por mí mismo la forma en la que organizo mi trabajo	p = 0,021
Con mi jefe inmediato soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	p = 0,0115
Relacionamiento	
Soy bastante reservado, no comparto asuntos personales con mis compañeros de trabajo.	p = 0,0033
Considero a las personas con quien trabajo como mis amigos.	p = 0,0321
La gente del trabajo se preocupa por mí	p = 0,000
Las personas del trabajo son bastante amigables conmigo	p = 0,0033

Fuente: Análisis de chi cuadrado con software estadístico Dyane versión 4.
Elaboración propia.

Son seis los aspectos de la motivación relacionados con considerar como positivas a las condiciones del trabajo. De ellos, cuatro corresponden al factor de relacionamiento y dos al de autonomía, mientras que la dimensión de competencia no tuvo incidencia en este ítem de la satisfacción. En este sentido, para que haya condiciones laborales excelentes, es importante que el colaborador perciba cercanía y apoyo en sus relaciones personales que mantiene con el resto de colaboradores y, por otra parte, es significativo que tenga la posibilidad de expresarse libremente y de decidir cómo organizarse.

Ítem 3. Estoy satisfecho con el trabajo que tengo

Tabla 18

Resultado de ítems asociados entre los elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas con la percepción de estar satisfecho con el trabajo que se tiene

	Estoy satisfecho con el trabajo que tengo
Autonomía	Valor P
Siento que puedo decidir por mí mismo la forma en la que organizo mi trabajo	p = 0,0284
Con mi jefe inmediato soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	p = 0,000
Siento que, por lo general, puedo ser yo mismo en el trabajo.	p = 0,0451
Ser competente	
La mayoría de los días siento una sensación de logro en mi trabajo.	p = 0,0001
Relacionamiento	
Realmente me agradan las personas con las que trabajo.	p = 0,024
Las personas del trabajo son bastante amigables conmigo.	p = 0,000

Fuente: análisis de chi cuadrado con software estadístico Dyane versión 4.
Elaboración propia.

Seis elementos de la motivación intrínseca están asociados con la satisfacción con el trabajo. De ellos, tres corresponden a la dimensión de autonomía, dos a relacionamiento y una a competencia. Así, es relevante para estar satisfecho con el trabajo el decidir sobre la manera cómo se organiza el trabajo propio, poder expresar las opiniones sobre el trabajo y sentirse libres de ser uno mismo. Sentir un clima amigable es necesario, a la vez que también es importante que se tenga una sensación de logro al realizar el trabajo.

Ítem 4. Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo

Tabla 19

Resultado de ítems asociados entre los elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas con la percepción de haber conseguido cosas importantes en el trabajo

	Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo
Autonomía	Valor P
Con mi jefe inmediato soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	p = 0,0001
Siento que, por lo general, puedo ser yo mismo en el trabajo.	p = 0,0099
Ser competente	
Las personas del trabajo me dicen que soy bueno en lo que hago.	p = 0,0125
He aprendido nuevas habilidades interesantes en mi trabajo.	p = 0,041
La mayoría de los días siento una sensación de logro en mi trabajo.	p = 0,000
En mi trabajo no tengo muchas oportunidades para mostrar lo capaz que soy	p = 0,0048
Relacionamiento	
Realmente me agradan las personas con las que trabajo.	p = 0,0014
La gente del trabajo se preocupa por mí	p = 0,000
Las personas del trabajo son bastante amigables conmigo.	p = 0,0001

Fuente: análisis de chi cuadrado con software estadístico Dyane versión 4.
Elaboración propia.

Nueve son los ítems que generan motivación intrínseca asociados a la percepción sobre las metas que se desean alcanzar en un trabajo. Es importante la incidencia que tienen los elementos de la dimensión de la motivación intrínseca referentes al ser

competentes, pero también importa el relacionamiento y la autonomía. En ese sentido, del factor de competencia son relevantes los elementos que implican tener la oportunidad para demostrar las capacidades, recibir validación sobre los resultados, aprender nuevas habilidades y tener una sensación de logro. Para alcanzar las metas propuestas, también son importantes sentirse libre para ser uno mismo y libre para expresar opiniones sobre el trabajo. Respecto al relacionamiento, para este ámbito analizado es importante contar con vínculos afectivos y de apoyo en el trabajo, sentir relaciones amistosas y que se preocupan por uno.

6.1 Elementos de la motivación intrínseca que inciden en la felicidad organizacional

Para definir cuáles elementos de la motivación intrínseca son los de mayor incidencia en la felicidad organizacional, en las tablas anteriores se procedió a determinar cuáles de ellos tienen relación con los ítems validados de la Satisfacción con la Vida en el trabajo, con los cuales se ha definido la felicidad organizacional. En la siguiente tabla se muestran todos los elementos que presentaron asociación y la frecuencia con la que se repiten en los ítems de felicidad en el trabajo.

Tabla 20

Elementos de la motivación intrínseca que inciden en la felicidad organizacional

	Ítem	Frecuencia
Autonomía		
1	Siento que puedo decidir por mí mismo la forma en la que organizo mi trabajo.	3
2	Con mi jefe inmediato soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo.	4
3	Mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo.	1
4	Siento que, por lo general, puedo ser yo mismo en el trabajo.	3
Ser competente		
5	He aprendido nuevas habilidades interesantes en mi trabajo.	2
6	La mayoría de los días siento una sensación de logro en mi trabajo.	3
7	Las personas del trabajo me dicen que soy bueno en lo que hago.	1

8	En mi trabajo no tengo muchas oportunidades para mostrar lo capaz que soy.	1
Relacionamiento		
9	Realmente me agradan las personas con las que trabajo.	3
10	Considero a las personas con quien trabajo como mis amigos.	2
11	Las personas del trabajo son bastante amigables conmigo.	4
12	Soy bastante reservado, no comparto asuntos personales con mis compañeros de trabajo.	1
13	La gente del trabajo se preocupa por mí.	2

Fuente: análisis de chi cuadrado con software estadístico Dyane versión 4.
Elaboración propia.

Así, de un total de 21 elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo, son 13 los que presentaron asociación con los ítems validados de felicidad en el trabajo. La tabla 20 presenta esos elementos, de los cuales cuatro corresponden a la dimensión de autonomía, cuatro a la de competencia y cinco a la de relacionamiento. En este sentido, trabajar en esos aspectos contribuye a la felicidad organizacional.

Por el número de frecuencia en el que se repiten los elementos de motivación intrínseca en las cuatro tablas anteriores, los que tienen mayor presencia en la percepción de felicidad son el tener la posibilidad de expresar libremente opiniones sobre el trabajo con el jefe, elemento que está asociado a los 4 ítems de felicidad, y con la misma frecuencia aparece el percibir a las personas del trabajo como amigables. Así, de los 13 elementos de la motivación intrínseca que están asociados y tienen incidencia en la felicidad organizacional, el expresar libremente las opiniones sobre el trabajo y el percibir amigable a la gente del trabajo son los de mayor incidencia.

Conclusiones

Este estudio se dividió en tres secciones. En la primera se realizó una revisión teórica del concepto de motivación intrínseca y el de felicidad, las diversas teorías que los abordan y las relaciones con el ámbito laboral. Para ese fin, se partió con un acercamiento a la teoría de los dos factores Herzberg y su influencia. Sus ideas fueron la inspiración para analizar, en este trabajo, la relación entre la motivación autónoma y las actuales investigaciones sobre felicidad. La inquietud surgió por cuanto un componente de la felicidad, a más del hedonismo, es la eudaimonia. Al respecto, los factores motivacionales sobre los cuales Herzberg basa sus postulados tienen que ver con el crecimiento, las acciones con significado, el gusto por hacer las cosas, es decir, son aspectos que parecían estar vinculados a la eudaimonia; por ende, a la felicidad.

En ese sentido, se constató que la teoría de Herzberg es la base de los estudios de motivación intrínseca y que sus postulados básicos también han influido en los académicos dedicados al estudio de la felicidad. Si bien la teoría de Herzberg ha sido objeto de múltiples cuestionamientos, en especial referidos al rigor de su método de investigación, la revisión teórica de las investigaciones realizadas encontró que su teoría es una de las más citadas y que mantiene su vigencia. Ello lo sustenta el meta estudio realizado por Stello (2015), el cual analizó varias décadas de trabajos de investigación sobre motivación intrínseca y constató que a pesar de las críticas, no se ha llegado a invalidarla totalmente. A ello, Pucheu (2014) añade que a pesar de los cuestionamientos a los que ha sido objeto, entre los que resalta la falta de un método objetivo de investigación, sus aportes sientan la base para propuestas futuras.

En ese sentido, la teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (1985, 2000), analizada ampliamente en este trabajo, tiene un soporte de investigación empírica que le da su sustento, al igual que los actuales enfoques centrados en la felicidad. Ambos se basan en cuestionarios de autorreporte en escala Likert.

Este trabajo tomó como base la teoría de la Autodeterminación, de Ryan y Deci (1985, 2000) por ser una de las teorías actuales de mayor reconocimiento. Esta teoría sostiene que la satisfacción de las necesidades de autonomía, relacionamiento social y de sentirse competente son un predictor de la motivación intrínseca de la gente; el instrumento de medición es la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas. Entre los hallazgos teóricos resulta de relevancia anotar aquí los estudios

realizados por los mismos autores de la teoría de la Autodeterminación, quienes sostienen que la internalización de esas necesidades psicológicas básicas aporta a la persistencia del bienestar subjetivo (Ryan y Deci, 2000, 8). Por otra parte, el instrumento de Satisfacción con la vida, de Diener (1985, 1989) es uno de los más utilizados para analizar la percepción de felicidad. La revisión teórica encontró que dicho instrumento no solo tiene que ver con factores hedonistas sino también con eudaimónicos y que es una medida del bienestar subjetivo y este, a su vez, es consecuencia de acciones autodeterminadas (Núñez et al. 2010, 292).

Luego de la revisión teórica, que da cuenta de distintas investigaciones que sustentan la relación entre motivación intrínseca y la felicidad, se procedió a corroborar en el presente estudio de caso los vínculos que pudiesen darse entre estas variables en el ámbito laboral, con el fin de definir los aspectos de la motivación intrínseca que tienen mayor incidencia en la felicidad en el trabajo, en la organización estudiada.

Para tal efecto, el presente estudio se realizó con la totalidad de colaboradores de la organización. De los 79 colaboradores que constituyen la organización, el 48% son hombres, el 52% mujeres y el 76% tiene estudios superiores. La aplicación de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas no halló diferencias marcadas entre géneros, por lo que los resultados de la motivación intrínseca fueron similares.

En cuanto a las percepciones obtenidas en los grupos focales, se muestra una diferencia entre lo que la organización considera que hace de manera adecuada por el bienestar de sus colaboradores, frente a las percepción que los colaboradores tienen sobre aquello. Al respecto, la organización tiene prácticas como espacios de integración y esquemas de reconocimiento sobre los cuales la percepción de los colaboradores no es muy favorable y el sentir general es el de una falta de tiempo para el desarrollo del trabajo diario.

Al revisar las competencias laborales establecidas por la organización, un aspecto importante a resaltar es que la competencia de planificación y organización no es requerida para el nivel de asistentes y analistas, al cual pertenecen la mayor parte de los colaboradores. La falta de desarrollo de esa competencia se evidenció en las opiniones de los grupos focales en los que se expresó que existe presión en los distintos niveles organizacionales producto de actividades emergentes que desbordan la gestión y planificación diaria. A más de aquello, también se manifestó de manera constante que existe una competencia marcada entre los colaboradores del nivel de asistentes y analistas,

en especial los de labores comerciales y también que las posibilidades de contacto entre colaboradores de distintos niveles es limitada.

Aquellas percepciones se evidenciaron también en los resultados de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas. De esta manera, se puede decir que dicho instrumento reflejó el sentir expresado por los entrevistados, y permite ampliar el marco interpretativo de la situación.

Con el fin de encontrar los factores de motivación de mayor incidencia en la percepción de felicidad de la organización, en primer lugar los hallazgos del tercer capítulo muestran, mediante análisis de chi cuadrado, que cuatro ítems de la Escala de Satisfacción con la Vida son válidos para interpretar la felicidad en el trabajo. Estos son: a) en muchos aspectos, mi trabajo es cercano a mi ideal, b) las condiciones de mi trabajo son excelentes, c) estoy satisfecho con el trabajo que tengo, d) hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo.

A su vez, al relacionar estos factores con los de motivación intrínseca de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas, mediante análisis de chi cuadrado, se encontró que de los 21 ítems constitutivos de esa escala, 13 están asociados con los de la percepción de felicidad en el trabajo. Por lo que enfocarse en estos elementos contribuye a la felicidad organizacional.

De esos 13 ítems relacionados con los de la felicidad en el trabajo, se halló que los que están presentes en los cuatro aspectos analizados de la Satisfacción con la Vida en el trabajo son: el expresar libremente las opiniones sobre el trabajo y el percibir amigable a la gente del trabajo.

Por otra parte, la escala de Diener (1985, 1989) es una evaluación de carácter general y no presenta los componentes de sus ítems constitutivos. En ese sentido, el hallazgo de esta tesis contribuye a identificar elementos de la motivación intrínseca que están asociados a los elementos de la escala de Diener, que fueron aplicados al trabajo, por lo que constituye un aporte a los estudios sobre motivación autodeterminada, como a los de felicidad en el trabajo.

Para finalizar, y como complemento a esta investigación, se planteó una propuesta de plan de intervención (Anexo 2), la cual tuvo como base los resultados obtenidos en el análisis de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas.

Al ser este un estudio de carácter preliminar, sus hallazgos requieren investigarse en nuevos trabajos de mayor alcance para reconfirmar sus resultados en distintos ámbitos

y situaciones. En ese sentido, esperamos que el presente estudio abra la puerta para la realización de nuevas investigaciones sobre estos temas y hallazgos.

Bibliografía

- Alarcón, Reynaldo. 2006. “Desarrollo de una Escala Factorial para medir la Felicidad”.
Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology Vol. 40, Num. 1.
- Andrew, Proto y Daniel Sgrol. 2014. *Happiness and productivity*. Inglaterra: Universidad de Warwick.
- Aristóteles. 2012. “Ética la gran moral”, en *Aristóteles, obras selectas*. Edimat, Madrid.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1990. *Flow-The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- 1997. *Finding Flow: The psychology of engagement whit everyday life*, New York: HarperCollins.
- 2014. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. New York: Springer.
- Comte-Sponville. 2001. *La felicidad desesperante*. Buenos Aires: Paidós.
- Díaz Darío, Stavradi Maria, Amalio Blanco y Beatriz Gandarilas. 2015. “The edaemonic component of satisfaction with life and psychological well-being in Spanish cultures”. En *Psicothema*, Vol 27, No 3.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. “Self-determination in a work Organization”. En *Journal of Applied Psychology*, 74.
- Deci Edward, Ryan Richard, Magne Marylene et al. 2001. “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination”. En *Society for Personality and Social Psychology, Inc*, Vol. 27 No. 8.
- Deci Edward, Koestner Richard y Ryan. 1999. “A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”. En *Psychological Bulletin* Vol. 125. N. 6, American Psychology Association, Inc.
- Delgado, Maritza. 2015. “Validación de la Escala de necesidades psicológicas básicas en el contexto laboral”. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
<http://eprints.uanl.mx/11301/>
- Diener, Ed, Emmons, R., Larsen, R. y S Griffin. 1985. “The Satisfaction with Life Scale”. En *Journal of Personality Assessment* 49, 1.

- Dutsche 2013. “Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal”. En *Revista de Estudios Empresariales* N 1.
- Etham A., David Estes. 2010. “Hedonic versus Eudaimonic conceptions of well-being: evidence of differential associations with self-reported well-being”. En *Social Indicators Research* Vol 3 No 1. Springer.
- Fernández, Ignacio. 2015. *Felicidad Organizacional*. Santiago: Ediciones B.
- Fisher, Cinthya. 2010. “Happiness at work”. En *International journal of management review*, 12 (4).
- Hamui-Sutton, Alicia, Margarita Varela-Ruiz. 2013 “La técnica de grupos focales”. En *Investigación en Educación Médica*, Elsevier Departamento de Investigación Educativa, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.
- Hackman, J. Richard y Greg Oldham. 1976. “Motivation through the design of work, test of a theory”. En *Organizational Behavior and human performance* 16.
- Harford, Tim. 2008, *La lógica oculta de la vida*. Bogotá, Planeta Temas de Hoy.
- Herzberg, Frederick. 2003. “Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?” En *Harvard Business Review América Latina*: enero 2003.
- Juárez-Adauta, Salvador. 2012. “Clima organizacional y satisfacción laboral”. En *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol. 50, núm. 3.
- Juan I. Núñez, José Martín-albo y Evelia Domínguez. 2010. “Propiedades Psicométricas de la Escala de satisfacción con la vida en sujetos Practicantes de actividad física”. En *Revista de Psicología del deporte*. Vol. 19, núm. 2. Universitat de les Illes Balears Universitat Autònoma de Barcelona.
- López Gumucio, J. Ricardo. 2010. “La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional”. En *Perspectivas*, N 26, julio-diciembre Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- Lyubomirsky, Sonja. 1999. “A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation”. En *Social Indicators Research* N 46.
- , 2008. *La ciencia de la felicidad*. Madrid: Urano.

- Meiring, Deon y Anne Buckett, A. 2016. "Best practice guidelines for the use of the assessment center method in South Africa". En *SA Journal of Industrial Psychology/SA* , 42 (1)
- Mayo, Elton. 1933. *The human problems of a industrial civilization*. New York: The Maccmillan Co.
- McClelland, David. 1987. *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Madero, Sergio. 2019. "Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana". Tecnológico de Monterrey, <http://orcid.org/0000000339967609>.
- Melo, Santiago. 2011. "Eudemonia y la economía de la felicidad" En *Documentos CEDE*: Universidad de los Andes, Centro de estudios sobre desarrollo económico: N34: 1-44.
- Núñez Ramírez, Marco. 2016. "Estudio correlacional de felicidad, autoestima y motivación". En *Revista Eureka* N13 (1), Paraguay.
- Orbegoso, Arturo. 2016. "La Motivación Intrínseca según Ryan y Deci y algunas recomendaciones para maestros". En *Educare, Revista científica de Educación N.1*
- Paschoal, Tatiane y Alvaro Tamayo. 2008. "Construção e validação da Escala da Bem-estar no trabalho". En *Avaliação Psicológica* 7 (1).
- Pavot, Willim y Ed Diener. 2009. "Review of the Satisfaction with Life Scale". En *Social Indicator Research Series* 39.
- Pucheu, Andrés. 2014. Desarrollo y eficacia organizacional. Santiago: Ediciones UC.
- Qayoom Shabnam y Akbar Husain. 2016. "Happiness and well-being". En *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 7 (4).
- Rogero, Petra. 2005 "Aplicación del modelo de las características del puesto de trabajo a través del SNJCI (índice de características del trabajo de enfermería) y del JDS (cuestionario de análisis y rediseño de puestos) en profesionales de enfermería". Tesis doctoral, Universidad de Málaga.
- Reeve, Jhonmarshall. 2010. *Motivación y emoción*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Ryan, Richard, y Edward Deci. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- . 2000. "Self determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being". En *American Psychologist* Vol 55.

- 2017. *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Rojas, Mariano. 2009. "Economía de la felicidad. Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar". En *El trimestre económico* vol. 76.
- Safdie, Robert. 2016. *¡Aquí mando yo, reflexiones sobre la felicidad laboral!* Quito: Andante - Editorial El Conejo.
- Salanova, Maritza. 2006. "Flow at work, evidence for an upward spiral of personal and organizational resources". En *Journal of Happiness Studies* No 7
- Sanín, Alejandro. 2016. "Felicidad laboral: reflexiones sobre su aplicación al contexto del trabajo". En *Psicología del trabajo*, Coordinado por Jesús Uribe. México D.f: UNAM: Editorial El Manual Moderno.
- Santesmaes, Javier. 2009. *DYANE versión 4: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Segura, María del Carmen y Victoria Ramos Linares. 2009. "Psicología de la Felicidad". En *Avances en Psicología*. 17 (1). Enero-Diciembre
- Seligman, Martin. 2003. *La auténtica felicidad*. Madrid: Vergara
- 2012. "Eudaimonia: la buena vida". En *Mente*, editado por Jhon Brokman. Barcelona: Crítica.
- 2016. *Florecer*. México: Océano.
- Stello, Christina. 2011. "Herzberg's two factor theory of job satisfaction: an integrative literature review". *Journal of Education and Human Development*, 1-32.
- Tatarkiewics, Wladislaw. 1976. *Analysis of happiness*. Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Toro, Fernando. 1992. "Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional". En *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (11)
- Trenshaw, Kyle, Revelo, Renata, Earl Katherine y Herman Geoffrey. 2016. "Using Self Determination Theory Principles to Promote Engineering Students' Intrinsic Motivation to Learn". En *International Journal of Engineering Education* Vol. 32, No. 3(A), pp. 1194–1207.
- Veenhoven, Ruut. 2005. "Lo que sabemos de la felicidad". En *Calidad de vida y bienestar subjetivo en México*, coordinado por Estrada León, Salinas, Bertha y Mariano Rojas. México: Plaza y Valdés.
- Villapanto Susana. 2014. *Administración de recursos humanos*. México: UNID.
- Yurima Hernández de la Rosa, Vicente José Hernández Moreno, Norma Edenia Batista

Hernández, Evelyn Tejada Castañeda. 2017. *¿Chi cuadrado o Ji cuadrado?* Medicentro Electrónica vol.21 no.4.

Wandemberg, Sandra. 2012. *Cabalá*. Quito: Andante - Editorial El Conejo.

Waterman, Alan, Schwartz, Seth y Regina Conti. 2008. "The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudamonia) for the understanding of intrinsic motivation". En *Journal of Happiness Studies* 9.

24) Las condiciones de mi trabajo son excelentes

	1	2	3	4	5	6	
En total Desacuerdo							Totalmente de Acuerdo

25) Estoy satisfecho con el trabajo que tengo

	1	2	3	4	5	6	
En total Desacuerdo							Totalmente de Acuerdo

26) Hasta ahora, he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi trabajo

	1	2	3	4	5	6	
En total Desacuerdo							Totalmente de Acuerdo

27) Si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo desde el primer día, cambiaría casi todo

	1	2	3	4	5	6	
En total Desacuerdo							Totalmente de Acuerdo

Fin MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Anexo II. Plan de intervención

Antecedentes

De los resultados obtenidos de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas, la cual es un predictor del grado de motivación intrínseca de los colaboradores, se detectaron los ítems comunes de la motivación intrínseca que tenían menor puntaje en todos los niveles de la organización. De esta manera, se determinaron tres factores comunes que afectan a la motivación de los colaboradores en todos los niveles organizacionales y se definieron líneas de acción para fortalecerlos. Los factores son:

- a) Escasas oportunidades para demostrar la capacidad.
- b) Falta de relaciones de confianza.
- c) Un ambiente de órdenes y presión, en donde el problema específico es la resolución de situaciones emergentes cuya necesidad de atención inmediata afecta el desarrollo de las actividades planificadas en el día.

Sobre 6 puntos posibles, en donde 6 significa totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, los puntajes por nivel obtenidos en los tres factores identificados fueron:

	Tengo muchas oportunidades para mostrar lo capaz que soy	Hay mucha gente en el trabajo con la que tengo una relación cercana	Realizo el trabajo sin sentirme presionado	Me organizo sin que siempre reciba órdenes
Niveles				
0 pasantes	4,11	3,22	3,33	3,22
1 auxiliares	3,57	3,71	3,86	2,57
2 asistentes	3,62	3,27	2,78	2,51
3 coordinadores	4,00	3,17	2,67	2,75
4 jefatura	4,00	2,67	2,44	3,44
5 directores	3,2	4,00	2,2	3,00

Líneas de acción

Con el fin de dar respuesta a los problemas identificados, y tomando también en cuenta las percepciones obtenidas en los grupos focales, que brindan un mayor contexto interpretativo de la situaciones detectadas, se proponen tres líneas de acción, una por cada problema identificado, respectivamente:

1. Marco de oportunidades para que los colaboradores puedan demostrar sus capacidades.

2. Fortalecimiento de relaciones interpersonales.
3. Ambiente laboral asertivo y empático.

Una vez expuestos los criterios técnicos que contienen y sustentan el presente plan de intervención se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general. Fortalecer los factores de motivación que incidan en la buena disposición y en el bienestar subjetivo de los trabajadores.

Objetivos específicos

- Definir los factores de motivación intrínseca comunes y necesarios en la organización.
- Establecer actividades que logren atender las necesidades psicológicas básicas.
- Plantear el cronograma y responsables.

Metodología

Línea de acción 1

Fomento de un marco de oportunidades para que los colaboradores puedan demostrar sus capacidades.

Problema	Línea de acción	Actividades	Participantes	Horas	Responsable
Falta de oportunidades para mostrar capacidad	Marco de oportunidades para que los colaboradores puedan demostrar sus capacidades	1 Taller de diseño de metodología para la creación de un modelo de retroalimentación de desempeño	Directores, jefes y coordinadores	12 horas Divididas en dos días de 6 horas cada uno	Coordinación Talento humano Instructor 1

		<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Taller de diseño de metodología para presentar proyectos de mejora</p>	<p style="text-align: center;">Directores, jefes y coordinadores</p>	<p style="text-align: center;">8 horas Divididas en dos días de 4 horas cada uno</p>	<p style="text-align: center;">Coordinación Talento humano Instructor 1</p>
--	--	--	--	--	---

Actividad 1: taller de diseño de metodología para la creación de un modelo de retroalimentación de desempeño

Duración: 12 horas

Una retroalimentación constante a los colaboradores permite dar seguimiento a sus acciones y generar un sentimiento en el colaborador de que es competente al conocer cómo es percibido y cómo va mejorando sus aptitudes y capacidades para el desarrollo del trabajo.

El taller está dirigido a los directores, jefes y coordinadores por cuanto son ellos quienes están encargados de tratar con el personal y aplicar el diseño de las políticas de retroalimentación que se establezcan.

Contenido

- La importancia de la retroalimentación.
- Esquemas y formas de retroalimentación.
- Definición de estrategias y prácticas de retroalimentación para ser aplicadas en cada nivel organizacional.
- Generación de políticas de retroalimentación.

Actividad 2: taller de diseño de metodología para presentar proyectos de mejora

Duración: 8 horas

El objetivo de este taller es el diseño de una metodología común para toda la organización mediante la cual se identifiquen los lineamientos y procedimientos a través de los cuales los colaboradores tengan la posibilidad de presentar sus proyectos, para ser elegidos e implementados en la organización, y el beneficio que obtendrán por su iniciativa.

El desarrollo de los proyectos que sean seleccionados deberá contar con la participación directa de la persona que lo presentó. De esta manera, el hecho de que los colaboradores tengan la posibilidad de presentar proyectos de una manera formal y que estos sean evaluados, reconocidos y de ser el caso aceptados para ser implementados, genera un marco para que los colaboradores puedan demostrar sus capacidades y ponerlas en práctica.

El taller de metodología está dirigido a los directores, jefes y coordinadores por cuanto son ellos quienes están encargados de comunicar al personal las líneas para presentar los proyectos y los beneficios que recibirá el colaborador cuyo proyecto sea aceptado para ser puesto en marcha.

Contenido

- Tipos de proyectos que se pueden implementar
- Parámetros para evaluar en un proyecto
- Financiamiento autosostenible
- Esquema de presentación para proyectos
- Reconocimientos que se otorgarán

Línea de acción 2

Fomento de relaciones interpersonales.

Problema	Línea de acción	Actividades	Participantes	Horas	Responsable
Personas reservadas, falta de confianza entre colaboradores	Fortalecimiento de relaciones interpersonales.	1 Capacitación en habilidades sociales	Todos los colaboradores	16 horas Divididas en dos días de 8 horas cada uno	Coordinación Talento humano Instructores 2, 3 y 4

		2 Taller de políticas organizacional es para generación de vínculos	Directores, jefes y coordinadores	16 horas Divididas en dos días de 8 horas cada uno	Coordinación Talento humano Instructor 2
--	--	--	---	---	---

Actividad 1 Capacitación en habilidades sociales enfocadas al relacionamiento personal

Duración: 16 horas por grupo

Grupos: 3

La interrelación cercana y basada en el respeto mutuo requiere del conocimiento y práctica de habilidades sociales como la escucha, la empatía, la comunicación asertiva. Conocer los parámetros de estas habilidades brinda un marco para el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros en la organización. Este módulo busca brindar pautas para mejorar la interrelación personal. El taller de metodología está dirigido a todos los colaboradores de la organización.

Contenido

- Autodiagnóstico de nivel de relacionamiento
- La inseguridad social
- La empatía
- La escucha
- Formulación de preguntas abiertas para un diálogo profundo
- Formas de comunicación asertiva
- Aprender a solicitar favores
- Expresar una negativa de manera asertiva
- Técnicas para el desarrollo de la competencia de comunicación social

Actividad 2

Taller de políticas organizacionales para generación de vínculos

Duración: 16 horas

Los vínculos son necesarios para generar confianza y apoyo entre compañeros. Con vínculos sanos se minimizan las tensiones y el trabajo se desarrolla de mejor manera. Con el fin de homologar las estrategias para fortalecer las relaciones personales entre compañeros, el presente taller busca identificar, con la participación de los directivos, jefes y coordinadores, el desarrollo de actividades que mejor se adapten a la cultura de la organización para el fortalecimiento de los vínculos, así como los procesos para implementarlas.

Contenido

- Fortalecimiento de la confianza mutua
- Espacios de café y estrategias de vinculación
- Actividades recreativas deportivas
- Desarrollo de proyectos en equipo
- Políticas de puertas abiertas
- Modelos de espacios de escucha y retroalimentación

Línea de acción 3

Ambiente asertivo y empático.

Problema	Línea de acción	Actividades	Participantes	Horas	Responsable
Ambiente de órdenes y presión por situaciones emergentes que afectan el desarrollo de la planificación del día	Ambiente laboral asertivo y empático.	1.1 Capacitación en delegación eficaz	Directores, jefes y coordinadores	16 horas Divididas en dos días de 8 horas cada uno	Coordinación Talento humano Instructor 1
		1.2 Capacitación en gestión del tiempo	Todos los colaboradores de los niveles 2 al 5	10 horas Divididas en dos días de 5 horas cada uno	Instructores 3 y 4

		2 Taller de identificación de patrones situacionales emergentes	Directores, jefes y coordinadores	16 horas Divididas en dos días de 8 horas cada uno	Coordinación Talento humano Instructor 1
--	--	--	---	--	---

Actividad 1. Capacitación en delegación eficaz y en gestión del tiempo

1.1 Módulo de delegación eficaz

Duración: 16 horas

Si no se establecen los términos y las maneras de la delegación, aquello puede producir un deterioro en la confianza de las relaciones personales de los involucrados en el proceso, debido a que las expectativas que tiene quien delega, para que la tarea se cumpla, tanto como las expectativas sobre la libertad para desarrollar la misma y la manera para ejecutarla, por parte del delegado, pueden fallar, lo que conlleva a la generación de tensiones.

Con este taller se busca brindar pautas de delegación que permitan distensionar el ambiente laboral, bajar el estrés producto de situaciones no planificadas y las órdenes de último momento. El taller está dirigido a directores, jefes y coordinadores.

Contenido

- Impacto de la delegación en la gestión del tiempo
- Qué es y qué no es delegar
- Cuándo y a quién delegar
- Delegación por competencias
- Determinar y comunicar lo importante
- Determinar autonomías y competencias
- Diseño de esquemas de delegación y seguimiento
- Evaluación de la delegación

1.2 Módulo de Gestión del tiempo

Duración: 10 horas por grupo

Grupos: 2

El taller busca capacitar en el manejo adecuado del tiempo con el fin de mejorar la planificación de actividades diarias, evitar distractores y optimizar el desempeño y reducir conflictos. Está dirigido a todos los colaboradores a partir del nivel 2 por cuanto a partir de ese nivel se observó que existe una alta presión para cumplir dentro del plazo establecido el desarrollo de las responsabilidades a cargo.

Contenido

- Gestión del tiempo y productividad
- Síntomas de un mal manejo del tiempo
- Los distractores
- Prácticas para el manejo de los distractores de tiempo
- Esquema para definir prioridades diarias y semanales
- Métodos de gestión del tiempo

Actividad 2

Taller de identificación de patrones situacionales emergentes

Duración: 16 horas

En esta organización, el normal desarrollo de las actividades diarias suele verse interrumpido por situaciones laborales no planificadas cuya atención requiere inmediatez. Esa atención inmediata a actividades que están por fuera de lo planificado, por una parte afecta el desempeño eficaz del trabajo y por otra genera ambientes de órdenes y presión. Este taller busca identificar los momentos en los que suceden estas situaciones emergentes, identificar sus patrones y definir acciones para atender esos casos.

Contenido

- Identificar los casos de situaciones no previstas
- Identificar los momentos del día o del mes en que suceden esas situaciones
- Identificar los patrones situacionales y sus incidencias
- Identificación y análisis de estrategias de acción
- Generar un esquema y protocolo de procedimientos para atender las situaciones no previstas identificadas en patrones

Cronograma

Se considera adecuado que se realice una actividad por semana para evitar la interrupción excesiva del trabajo diario. Además, se considera necesario que las semanas tres, seis y nueve queden libres para evitar que los colaboradores se atrasen en sus actividades laborales. De esta manera, el programa se desarrolla en diez semanas, acorde a la siguiente planificación:

Actividad	Participantes	Duración	Días	Semana												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Taller de diseño de metodología para la creación de un modelo de retroalimentación de desempeño	Directores, jefes y coordinadores	2 jornadas de 6 horas cada una	martes y viernes	x												
Taller de diseño de metodología para presentar proyectos de mejora	Directores, jefes y coordinadores	2 jornadas de 4 horas cada una	Miércoles y viernes		x											
Capacitación en habilidades sociales	Todos los colaboradores	2 jornadas de 8 horas cada una	martes y viernes				x									
Taller de políticas organizacionales para generación de vínculos	Directores, jefes y coordinadores	2 jornadas de 8 horas cada una	viernes y sábado					x								
Capacitación en delegación eficaz	Directores, jefes y coordinadores	2 jornadas de 8 horas cada una	martes y viernes								x					
Capacitación en gestión del tiempo	Colaboradores de los niveles 2 al 5	2 jornadas de 5 horas cada una	miércoles y viernes										x			
Taller de identificación de patrones situacionales emergentes	Directores, jefes y coordinadores	2 jornadas de 8 horas cada una	viernes y sábado													x

Seguimiento: a los 7 meses de concluido el programa de intervención se recomienda realizar una nueva medida para determinar con datos los puntos que presentaron mejoras y aquellos en los que se requiera realizar nuevos ajustes.