

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES
(EXTRÍNSECOS/INTRÍNSECOS) EN VENDEDORES DE PRODUCTOS
MASIVOS.

DIEGO ALFARO BERMÚDEZ
PMBA

Tesis de Grado

UNIVERSIDAD LOS ANDES
BOGOTA, MAYO DE 2006
PMBA

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES
(EXTRÍNSECOS/INTRÍNSECOS) EN VENEDORES DE PRODUCTOS
MASIVOS.

DIEGO ALFARO BERMÚDEZ

Directora
ELVIRA SALGADO

UNIVERSIDAD LOS ANDES
BOGOTA, MAYO DE 2006
PMBA

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer de manera especial a Elvira Salgado, Directora del proyecto; por su permanente apoyo y guía. A Bavaria S. A., a la Universidad de los Andes, a mi sobrina, Mayi Carolina Alfaro Sánchez; y a mi amiga Sandra Pulido.

A mi Familia, por el soporte afectivo durante este tiempo.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486
Del 19 de marzo del 2002

CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I	15
1. INTRODUCCION	15
1.2 JUSTIFICACION	16
1.3 OBJETIVO GENERAL	16
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
CAPITULO II	18
2.1 MARCO TEORICO	18
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	18
2.3.1 TEORIAS DE LAS NECESIDADES	21
2.3.1.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	22
2.3.1.2 JERARQUIA DE ALDERFER, ERC	23
2.3.1.3 TEORIA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE DAVID MC CLELLAND	24
2.3.2 TEORÍAS CONDUCTUALES	25
2.3.3 TEORIAS COGNOSCITIVAS	27

2.3.3.1	TEORÍA DE LAS METAS	27
2.3.3.2	TEORÍA DE LA EXPECTATIVAS	28
2.3.3.3	TEORÍA DE LA EQUIDAD	30
2.3.4	MOTIVACION Y AUTO DETERMINACION	33
2.3.5	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA	36
2.3.5.1	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	37
2.3.5.2	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	38
2.3.5.2.1	LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS	38
2.4	ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL, DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y AMBIENTES SOCIALES	40
2.5	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA/INTRÍNSECA Y LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	41
2.6	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LA TAREA	42
2.7	INTERACCIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA	43
2.8	INVENTARIO DE PREFERENCIA LABORAL	46
2.9	Problema	48
2.10	Variables	48
2.10.1	Variables Sociodemográficas	48
2.10.2	Subescalas	48

	CAPITULO III	
3.1	METODOLOGIA	50
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA COMPARATIVA	50
3.3	PARTICIPANTES	50
3.4	INSTRUMENTO	50
3.5	PROCEDIMIENTO	51
	CAPITULO IV	52
4.1	RESULTADOS	52
4.2	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (SUB-ESCALAS DE RETO Y DISFRUTE/GOCE)	55
	CAPITULO V	76
	DISCUSION	
	BIBLIOGRAFIA	80
	ANEXOS	
	LISTA DE GRAFICAS	
	LISTA DE TABLAS	
	LISTA DE FIGURAS	

LISTA DE GRAFICAS

GRÁFICA 1. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS. PORCENTAJE DE ACUERDO AL GÉNERO

GRÁFICA 2. DISTRIBUCION DE PORCENTAJES DE ACUERDO A LOS RANGOS DE EDAD DE LOS VENDEDORES

GRÁFICA 3. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE ACUERDO A LA ZONA DE VENTAS

GRÁFICA 4. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 10. SOY PROFUNDAMENTE CONSCIENTE DE LAS CUOTAS DE VENTA QUE TENGO PARA MÍ MISMO.

GRÁFICA 5. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 26. DISFRUTO INTENTAR RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS.

GRÁFICA 6. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 3. ENTRE MÁS DIFÍCIL ES EL PROBLEMA, MÁS DISFRUTO INTENTAR RESOLVERLO.

GRÁFICA 7. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 5. QUIERO QUE MI TRABAJO ME BRINDE OPORTUNIDADES PARA INCREMENTAR MIS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS.

GRÁFICA 8. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 11. LA CURIOSIDAD ES LA FUERZA IMPULSORA QUE MUEVE MUCHO DE LO QUE HAGO.

GRÁFICA 9. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 14. PREFIERO TRABAJOS QUE SÉ QUE PUEDO HACER BIEN, MÁS QUE AQUELLOS TRABAJOS QUE VAN MAS ALLÁ DE MIS CAPACIDADES.

GRÁFICA 10. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 9. DISFRUTO TAREAS RELATIVAMENTE SIMPLES Y CLARAS.

GRÁFICA 11. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 28. QUIERO DESCUBRIR CUÁN BUENO PUEDO SER EN REALIDAD, EN MI TRABAJO.

GRÁFICA 12. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 7. PREFIERO DESCUBRIR LAS COSAS POR MÍ MISMO.

GRÁFICA 13. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 30. LO QUE MÁS ME IMPORTA ES DISFRUTAR LO QUE HAGO.

GRÁFICA 14. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 27. ES IMPORTANTE PARA MÍ TENER LA POSIBILIDAD DE EXPRESARME.

GRÁFICA 15. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 8. SIN IMPORTAR EL RESULTADO DE UN PROYECTO, ME SIENTO SATISFECHO SI CONSIDERO QUE GANÉ NUEVA EXPERIENCIA.

GRÁFICA 16. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 17. ME SIENTO MUCHO MÁS CÓMODO CUANDO PUEDO FIJAR MIS PROPIAS METAS.

GRÁFICA 17. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 23. DISFRUTO REALIZAR TRABAJO ABSORBENTE, TANTO QUE ME OLVIDO DE TODO LO DEMÁS.

GRÁFICA 18. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 20. PARA MÍ ES IMPORTANTE PODER HACER TODO LO QUE MÁS DISFRUTO.

GRÁFICA 19. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 24. EL RECONOCIMIENTO QUE PUEDA RECIBIR DE OTROS, ME MOTIVA MUCHÍSIMO.

GRÁFICA 20. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 29. QUIERO QUE OTRAS PERSONAS DESCUBRAN CUÁN BUENO SOY EN MI TRABAJO.

GRÁFICA 21. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 6. PARA MÍ EL ÉXITO SIGNIFICA HACER LAS COSAS MEJOR QUE LOS DEMÁS.

GRÁFICA 22. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 25. TENGO QUE SENTIR QUE GANO ALGO POR LO QUE HAGO.

GRÁFICA 23. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 18. CREO QUE NO TIENE SENTIDO HACER UN BUEN TRABAJO SI NADIE LO RECONOCE

GRÁFICA 24. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 15. ME PREOCUPA COMO VAN A REACCIONAR OTRAS PERSONAS ANTE MIS IDEAS.

GRÁFICA 25. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 21. PREFIERO TRABAJAR EN PROYECTOS CON PROCEDIMIENTOS CLAROS Y ESPECÍFICOS.

GRÁFICA 26. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 12. ME PARECE MENOS IMPORTANTE QUE TRABAJO HAGO, QUE LO QUE RECIBO A CAMBIO DEL MISMO.

GRÁFICA 27. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 1. NO ME PREOCUPA LO QUE OTRAS PERSONAS PIENSEN DE MI TRABAJO.

GRÁFICA 28. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 2. PREFIERO TENER A ALGUIEN QUE ESTABLEZCA METAS CLARAS PARA MI TRABAJO.

GRÁFICA 29. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 19. ME SIENTO MUY MOTIVADO POR EL DINERO QUE PUEDA GANAR PRODUCTO DE MI TRABAJO.

GRÁFICA 30. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 10. SOY PROFUNDAMENTE CONSCIENTE DE LAS CUOTAS DE VENTA QUE TENGO PARA MÍ MISMO.

GRÁFICA 31. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 16. POCO PIENSO ACERCA DE PREMIOS, BONIFICACIONES, SALARIO Y PROMOCIONES.

GRÁFICA 32. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 4. SOY MUY CONSCIENTE DE LAS METAS QUE TENGO PARA LOGRAR BUENOS INGRESOS PARA MÍ Y MI FAMILIA.

GRÁFICA 33. PORCENTAJE DE RESPUESTAS AL ÍTEM 22. EN LA MEDIDA QUE PUEDA HACER LO QUE DISFRUTO, NO ME PREOCUPO ESPECIALMENTE POR LO QUE ME PUEDA GANAR O ME PAGUEN.

GRÁFICA 34. PORCENTAJE DE RESPUESTAS PARA LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DE ACUERDO A LAS ZONAS DE TRABAJO DE LOS VENDEDORES.

GRÁFICA 35. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DE ACUERDO A LOS RANGOS DE EDAD.

GRÁFICA 36. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DE ACUERDO AL NIVEL EDUCATIVO.

GRÁFICA 37. DISTRIBUCION DE PORCENTAJES DE LOS FACTORES DE MOTIVACION INTRINSECA Y EXTRINSECA DE ACUERDO AL GÉNERO

GRÁFICA 38. DISTRIBUCION DE PORCENTAJES DE LAS ORIENTACIONES MOTIVACIONALES INTRINSECA Y EXTRINSECA

GRÁFICA 39. DISTRIBUCION DE PORCENTAJES DE LAS SUBESCALAS DE LA MOTIVACION INTRINSECA

GRÁFICA 40. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE LAS SUBESCALAS DE LA MOTIVACION EXTRINSECA

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MUESTRA, RANGO, MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS MOTIVACIONES INTRÍNSECAS Y EXTRÍNSECAS.

TABLA 2. MUESTRA, RANGO, MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS RESPUESTAS DE ACUERDO A LAS SUBESCALAS DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECOS (RETO/GOCE) Y EXTRÍNSECOS (EXTERNALIZACIÓN/COMPENSACIÓN).

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS DE CADA ZONA DE VENTAS DE ACUERDO A LAS SUBESCALAS DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECOS (RETO/GOCE) Y EXTRÍNSECOS (EXTERNALIZACIÓN/COMPENSACIÓN).

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE RESPUESTAS POR RANGOS DE EDAD DE ACUERDO A LAS SUB-ESCALAS DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECOS (RETO/GOCE) Y EXTRÍNSECOS (EXTERNALIZACIÓN/COMPENSACIÓN).

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES DE NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO A LAS SUBESCALAS DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECOS (RETO/GOCE) Y EXTRÍNSECOS (EXTERNALIZACIÓN/COMPENSACIÓN).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. TEORIAS MOTIVACIONALES DE ACUERDO A LA CLASIFICACION DE GORDON (1997)

FIGURA 2. TEORIAS MOTIVACIONALES DE ACUERDO A LA CLASIFICACION DE GORDON (1997)

FIGURA 3. EL CONTINUO DE AUTODETERMINACION. TIPOS DE MOTIVACION CON ESTILOS REGULATORIOS, LOCUS DE CAUSALIDAD Y PROCESOS CORRESPONDIENTES. TOMADO DE DECI Y RYAN 2000.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de las organizaciones, no se pueden definir cuáles son los elementos claves a la hora de buscar la máxima motivación en los trabajadores. Algunos autores proponen que la realización personal, el logro y la familia actúan de manera importante en la motivación de éstos; mientras que otros piensan que el dinero, el poder y el status logran mejores resultados, ¿cuál de estos funcionaría mejor? O ¿funcionan como una combinación? Estos son los interrogantes que se formulan los líderes de las empresas, con el fin de aumentar en sus trabajadores, la eficacia y la eficiencia y así mejorar los índices de productividad y crecimiento.

La siguiente investigación nace a partir del ejercicio profesional en el cual surge la necesidad de responder a estos interrogantes. En una empresa de ventas de productos masivos de la ciudad de Bogotá, se pretende definir cuál de las orientaciones motivacionales (intrínsecas / extrínsecas) eran más relevantes, y presentar posteriormente fuera del alcance de este trabajo, una propuesta acorde a las características de la población que generara mejores resultados en el proceso de ventas.

A continuación se presenta el desarrollo del estudio en diferentes capítulos: En el presente capítulo se desarrollan la justificación y los objetivos. En el capítulo dos, se realiza la conceptualización de la motivación, las perspectivas teóricas que la explican de acuerdo con diferentes autores y el instrumento de medición que se utilizó en la investigación. El tercer capítulo expone la metodología utilizada. En el cuarto capítulo se muestran los resultados encontrados y el capítulo quinto presentan la discusión y conclusiones de esta investigación.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La motivación extrínseca e intrínseca es uno de los conceptos más estudiados en las diferentes áreas del comportamiento, como son la administración de empresas, la psicología organizacional y la ingeniería industrial. Su importancia radica en el hecho de conocer las necesidades de las personas, en el ámbito laboral. Sin embargo, no se han establecido los niveles de importancia para cada uno si coexisten, o si estos se determinan según las condiciones del trabajo y/o los rasgos de personalidad de los trabajadores.

Por lo anterior, esta investigación tiene relevancia a nivel aplicado, pues busca determinar cuáles son las orientaciones motivacionales (extrínsecos/intrínsecos) que más influyen en el comportamiento de los vendedores de una empresa local, para proponer y desarrollar estrategias de motivación acordes a las necesidades de esta población.

A nivel teórico, aporta información que permite corroborar teorías de la motivación planteadas en Norteamérica; lo que aporta nuevos elementos de discusión para ser estudiados teniendo en cuenta las características de la población Colombiana.

A nivel social, persigue dar información, conocimiento y herramientas a las empresas colombianas para generar mejores condiciones de trabajo teniendo en cuenta las características socioculturales de la población del país.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la orientación hacia la motivación extrínseca o intrínseca de los vendedores de una empresa de productos masivos en la ciudad de Bogotá.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la orientación motivacional extrínseca/ intrínseca en los vendedores.
2. Comparar la orientación motivacional que influye en los empleados de una empresa de productos masivos.
3. Determinar los factores motivacionales extrínsecos que influyen en los vendedores de la empresa.
4. Determinar los factores motivacionales intrínsecos que influyen sobre los vendedores de la empresa.
5. Identificar las características sociodemográficas de los vendedores de la empresa.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación en el ámbito del trabajo ha despertado gran interés en todos los especialistas de las organizaciones, especialmente en aquellos que consideran al trabajador como centro de ésta. El siguiente marco teórico; está conformado por tres partes: en la primera, se observan las diferentes definiciones y espacios teóricos que han explicado la motivación en general. En la segunda, se enfatiza en la motivación intrínseca y extrínseca, tema principal de la siguiente investigación, y también se exponen los modelos teóricos que fundamentan las orientaciones motivacionales (Deci y Ryan y Amabile). Por último, se muestra la motivación extrínseca e intrínseca en las organizaciones y se realiza la descripción del instrumento utilizado en el estudio (WIP).

La motivación es un tema complejo, cuyo análisis y estudio ofrece una aproximación cercana hacia la comprensión de las diferentes actividades que realiza el trabajador. Uno de los grandes retos que enfrentan los administradores de empresas, está en resolver el problema de cómo motivar a los trabajadores para que las personas trabajen con gusto, interés, compromiso y esfuerzo; estableciendo mecanismos y estrategias que permitan disponer de un grupo de personas lo suficientemente motivadas para un desempeño eficaz, que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la organización y que al mismo tiempo logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus miembros (Davis y Newstrom, 1991)

Por ello el tema de la motivación es importante, para contribuir al desempeño personal de los trabajadores y por ende mejorar la productividad general de la organización. Igualmente, la motivación es un aspecto relevante cuando se

pretende modificar, mantener o cambiar las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Robbins, 1999).

A continuación, se presentan algunas **definiciones** más recientes y actuales que se han utilizado en el ámbito laboral.

La motivación laboral se define como el “proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficacia, logrando así una meta o resultado que le permite satisfacer sus necesidades individuales” (Castillo, 1993).

(Robbins, 1999), considera que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales que están condicionadas por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

(Hernández, 2002), la define como un conjunto de procesos que activan, dirigen y mantienen la conducta de los trabajadores hacia la satisfacción de una necesidad individual o hacia el logro de un objetivo organizacional.

A partir de las definiciones citadas es relevante tener en cuenta otra serie de elementos adicionales que permiten una mayor conceptualización, como:

La motivación puede ser regulada por el ambiente o autorregulada. Cuando la conducta es regulada por fuerzas o estímulos externos (por ejemplo el dinero, el reconocimiento, los ascensos, la estabilidad laboral, etc.) esta se encuentra controlada por el ambiente. Por el contrario, cuando la conducta está motivada por fuerzas internas (la fatiga, la curiosidad, las metas, entre otras); se puede decir que es autorregulada, (Chiavenato, 1994). Por lo tanto, la motivación es un concepto que se encuentra relacionado tanto con variables internas, las cuales hacen referencia a los fenómenos o procesos que ocurren en el interior de cada trabajador, así como también con variables externas que son ajenas al trabajador y que constituyen su contexto y ambiente laboral.

En síntesis, la motivación es un concepto que permite explicar, describir, y predecir las fuerzas, las variables y procesos que influyen sobre un trabajador, para iniciar y orientar su conducta hacia el trabajo. Igualmente, es una variable que incluye una gran variedad de aspectos y factores, que han surgido de una serie de teorías y modelos explicativos que pretenden lograr una aproximación hacia la comprensión del comportamiento de las personas en los contextos laborales.

2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación para el trabajo es uno de los tópicos más interesantes y relevantes en la conducta del trabajador, ya que se convierte en el móvil que imprime dirección a su comportamiento. Con el fin de explicar qué es la motivación y cómo incide en la conducta de los trabajadores, se han propuesto múltiples teorías, cada una de las cuales ha utilizado diferente tipos de constructos explicativos, los cuales están relacionados con la persona, la tarea y la organización.

Para la presente investigación se tomó la clasificación, que realiza Gordon (1997), sobre las teorías motivacionales, por su claridad y coherencia, las cuales las divide en :a) **Teoría de las necesidades** (en esta se encuentra: Teoría de Maslow, teoría de las jerarquías de Aldelfer y la teoría de David Mc Clelland). b) **teorías conductuales** (explicada por la teoría del refuerzo); c) **teorías cognoscitivas** (conformada por :la teoría de las metas- Edw in Locke, la teoría de las expectativas-Victor Vroom y la teoría de la equidad- Stancey Adams). Para mayor claridad se especifica en el siguiente diagrama:

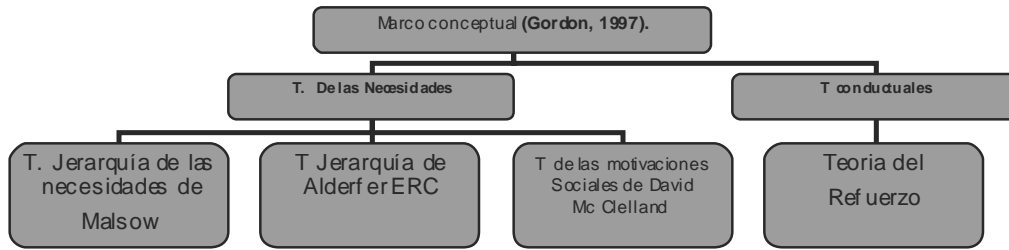


Figura 1. Teorías motivacionales de acuerdo a la clasificación de Gordon (1997)

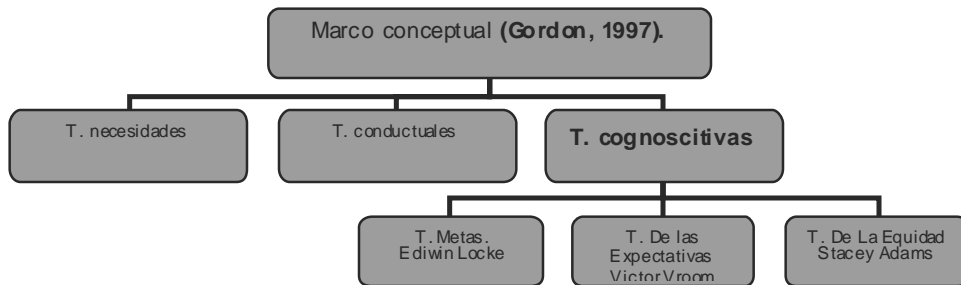


Figura 2. Teorías motivacionales de acuerdo a la clasificación de Gordon (1997)

2.3.1. TEORÍAS DE LAS NECESIDADES

Los siguientes modelos conceptuales hacen relación a las teorías de las necesidades, las cuales han tenido mayor impacto en el medio organizacional.

Cada una de estas teorías describen un grupo específico del concepto de necesidad. Sin embargo difieren en la cantidad, el tipo y el cómo influye en la motivación (Robbins, 1996).

2.3.1.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de Maslow utiliza el concepto de necesidad, como un concepto motivacional que permite explicar la intensidad y persistencia de la conducta. Al reconocer que las necesidades humanas motivan la conducta humana sugiere que las personas están motivadas cuando se encuentran insatisfechas con algún estado físico o psicológico. Por lo tanto, las personas actúan cuando experimentan algún tipo de deficiencia, este estado se constituye como un elemento motivacional y un impulso para actuar.

Para Maslow, el individuo está motivado por cinco tipos de necesidades que constituyen una jerarquía, estas son: a) necesidades fisiológicas, b) de seguridad, c) social d) de pertenencia y de amor y, e) de autorrealización las cuales tienen la capacidad de activar, dirigir, y orientar el comportamiento de las personas. (Todt, 1991). Se interesó, particularmente por la autorrealización, la cual consideró como la necesidad básica y más significativa que organiza y gobierna a todas las demás necesidades (Terry y Franklil, 1985)

A pesar de que la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las más conocidas en el ámbito laboral, presenta muchas limitaciones. Por ejemplo, la evidencia empírica no respalda la totalidad de sus hipótesis y particularmente no apoya la presencia de la jerarquía con niveles de necesidades que van desde los más altos hasta los más bajos (Davis y Newstrom, 1991). Además, agrega (Toro, 1985) que otra deficiencia de la teoría, radica en que utiliza el concepto de necesidad, éste tiene serios inconvenientes ya que en el sentido estricto del término las necesidades de seguridad, estima y autorrealización no pueden considerarse realmente necesidades.

Sin embargo esta teoría no deja de tener elementos importantes que han sido utilizados en otros modelos teóricos como el de Alderfer, y que además, la han situado como uno de los modelos clásicos para explicar la motivación laboral.

2.3.1.2. JERARQUIA DE ALDERFER, ERC

Este modelo teórico de la motivación, es la reformulación de la teoría de Maslow. El autor agrupa las necesidades de estima, y de autorrealización en las necesidades de crecimiento que implican el desarrollo de habilidades y capacidades que el individuo considera importantes. Igualmente, sustituye las necesidades sociales por las necesidades de relación refiriéndose a estas como el deseo de participación de sentimientos y pensamientos con otros. Por último señala, las necesidades de existencia que hacen referencia a las necesidades de abrigo y alimento (Dessler, 1991).

Igualmente, la teoría ERC de Alderfer sugiere otro cambio de la teoría original, donde señala que además del proceso de satisfacción (progresión que propone Maslow), también está en juego un proceso de frustración (regresión). Es decir, si la persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación, como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior (Gibson, 2001).

La explicación acerca de la motivación que ofrece la teoría ERC de Alderfer, ofrece interesantes sugerencias a los gerentes y/o administradores encargados de la dirección de personal acerca de la conducta de los trabajadores. Si las necesidades de orden superior de un empleado, por ejemplo: Las necesidades de crecimiento se están viendo obstaculizadas, tal vez por las políticas de la compañía o por la escasez de recursos, conviene que el gerente trate de

reorientar los esfuerzos de sus subordinados hacia las necesidades de relación o de existencia. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que en algunas organizaciones esta teoría no funciona (Robbins, 1999)

2.3.1.3. TEORÍA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE DAVID MC CLELLAND

Mc. Clelland considera que el comportamiento de las personas en el trabajo está orientado por tres motivaciones sociales básicas, que son las necesidades de logro, poder y afiliación.

A las personas con motivación de logro, les gusta sobresalir y obtener logros en relación con un conjunto de normas. Los individuos con este tipo de motivación, se caracterizan porque luchan para alcanzar metas personales, buscando situaciones en las que puedan tener responsabilidades de dar soluciones a problemas organizacionales y a su vez, puedan recibir retroalimentación rápida de su desempeño. Asimismo, se caracterizan, porque no apuestan al azar y se disgustan por tener éxito por casualidad o por otras personas (Robbins, 1996).

La necesidad de afiliación, describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. Los individuos con alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua (Robbins, 1996).

La necesidad de poder, refleja la necesidad de ejercer control en trabajo personal o en el de otros. Los individuos con este tipo de motivación, disfrutan cuando están a cargo de otros subalternos, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz (Robbins, 1996).

Esta formulación del modelo se ha ampliado con el tiempo. Entre sus desarrollos, se destacan las diversas revisiones teóricas que han posibilitado la inclusión de conceptos relevantes como son las tendencias motivacionales persistentes y la orientación de meta futura. Gracias a esto, se han elaborado elementos de descripción pragmáticos para explicar la conducta del individuo en el ámbito laboral (Berlyne, 1957).

Las anteriores teorías poseen la característica principal de enfocarse en las necesidades. La última, presenta gran fortaleza en comparación con las otras especialmente, en la relación entre el logro y la productividad. (Robbins, 1996).

Sin embargo, estas teorías en general han presentado las siguientes dificultades en las organizaciones: a) Las necesidades son difíciles de determinar y medir, puede ser muy problemático relacionar la satisfacción de las necesidades con las diversas características del puesto o la organización, como sería la implementación de un plan de prestaciones. b) Los modelos de la satisfacción de las necesidades no explican las variaciones de los comportamientos y actitudes de las personas y, c) Atribuir necesidades a las personas puede deberse a una falta de conocimiento de las causas externas que influyen en el comportamiento. Por último, la aplicación de las necesidades puede llevar a que se establezcan estereotipos de las personas y se ignore la virtud dinámica del comportamiento individual (Gordon, 1997).

2.3.2 TEORÍAS CONDUCTUALES

Dentro de esta perspectiva se encuentra la teoría del reforzamiento, ya que esta hace parte del enfoque conductista. Esta teoría enuncia, que el comportamiento se modifica dependiendo de reforzadores del ambiente que se le suministren al individuo. Por lo tanto pasa por alto, las características

anteriores enunciadas en las teorías cognoscitivas, como son el estado interior del individuo (los sentimientos, las actitudes, las expectativas, las metas, entre otras) y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción (Gordon, 1997).

De acuerdo con esta teoría, un administrador motiva a los empleados, alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Por lo tanto los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y la ineficiencia. Esta teoría utiliza los principios básicos del aprendizaje operante de la psicología; y sustenta que el control del comportamiento del individuo, son los reforzadores; es decir, cualquier consecuencia que sigue inmediatamente a una respuesta, aumentará la probabilidad de que se repita el comportamiento. Las técnicas de refuerzo pueden aumentar o disminuir el comportamiento deseado mediante la aplicación o la eliminación de los refuerzos (Gordon, 1997).

Refuerzos positivos, son los estímulos que tienen un valor gustativo para el individuo y que le siguen a un comportamiento deseado. Reforzamiento negativo: es la eliminación de los estímulos apetitivos a partir de un comportamiento no deseado. Igualmente en este enfoque, se utiliza el castigo para eliminar un comportamiento inadecuado (Domjan, 1998).

El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al estudio de la motivación, que es la teoría del refuerzo. El conductismo no niega que la conducta tenga causas internas, pero sus defensores consideran que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué realizan una gran variedad de las conductas (Periró y Prieto, 1996).

2.3.3. TEORÍAS COGNOSCITIVAS

Las siguientes teorías están bajo la perspectiva cognoscitiva, la cual hace referencia que todo comportamiento humano está motivado por todos los procesos mentales que realiza el individuo, entre esta se encuentra:

2.3.3.1. TEORÍA DE LAS METAS

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Edwin Locke, quien expone que el proceso de establecer metas se puede concentrar en el comportamiento y en la motivación hacia las personas. La motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación, actuando como un refuerzo que ayuda a mantener la motivación alta (Gordon, 1997).

Las metas, las describe con un estado deseado a futuro, como bajar costos, reducir el ausentismo, elevar la satisfacción de los empleados o alcanzar determinados niveles de desempeño. Una vez establecidas las metas, se pueden enfocar en el comportamiento y motivar a las personas para que alcancen el estado final deseado. Las metas pueden variar en tres dimensiones: a) Grado de especificidad, o claridad de las metas, se refiere al grado en que su realización se puede observar y medir. b) La dificultad de las metas, hace relación al nivel de dificultad que la persona o grupo encuentran para alcanzar la meta. Las personas que sienten poder alcanzar una meta, probablemente estarán más motivadas que aquellas que consideran que no es posible hacerlo. c) Grado de aceptación de la meta, se refiere al hecho que quienes deben alcanzar la meta la admitan como propia (Robbins, 1996).

Cuando se aplica la teoría del establecimiento de metas se pueden presentar problemas si los administradores simplifican demasiado las metas. En algunos casos, para que exista una alta motivación se requiere establecer una gama de metas para todos los niveles de la organización. Las primeras investigaciones señalaron que los programas que fijan metas mejoran el desempeño, tanto a nivel administrativo como no administrativo, dentro de un tiempo determinado. Asimismo, reconocían que el papel de la

retroalimentación es una condición necesaria para fijar metas ya que los individuos requerían información relativa a su eficacia para alcanzar las metas como parte del esfuerzo continuo para llegar a ellas (Gordon, 1997).

Sin embargo, las investigaciones recientes han demostrado que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad (Gordon, 1997).

Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad o estudio, puede tener repercusiones en su eficacia. Por ejemplo, es más probable que los trabajadores cumplan con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas (Gordon, 1997).

La mayor parte de las investigaciones han analizado, la fuerza de la relación entre las metas y el desempeño, las cuales, dependen de la capacidad del trabajador, su compromiso con la tarea, obtención de retroalimentación respecto al desempeño, la complejidad de la tarea y otras limitaciones de la situación. Es más, el desempeño aumenta cuando los trabajadores prestan atención a una tarea, invierten esfuerzo en ella y con el paso del tiempo, persisten en realizarla. Igualmente, (Martínez y Tortosa, 1990) afirman que para lograr la motivación de los trabajadores, ellos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

2.3.3.2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría de la expectativa, se puede considerar dentro de las teorías cognoscitivas formuladas importantes, para explicar la conducta de las personas en los ambientes laborales. Se centra en un proceso cognoscitivo

que es el principal determinante de la conducta, que corresponde a las expectativas (Robbins, 1999).

Esta teoría fue construida por Víctor Vroom en los años sesenta. Su modelo decía que la motivación estaba en función de las expectativas, la valencia y el instrumento.

Motivación: $E \times V \times I$ (Expectativa X Valencia X Instrumentalidad).

De acuerdo con Vroom, la motivación está en función de la interacción de estas variables. Es decir, si aumenta cada una de estas variables, la motivación también aumentará y viceversa, si disminuyen los factores, la motivación también disminuirá.

Por ejemplo, un empleado se motivará para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a un buen desempeño, y este dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado (Robbins, 1996).

La teoría se enfoca en tres relaciones relevantes:

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejerce una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado.
3. Relación recompensas-metas personales: Es el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son estas posibles recompensas para la persona (Martínez y, Tortosa 1990).

La importancia de la teoría de las expectativas, es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa; y por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales. Como modelo de contingencia la teoría de las expectativas, reconoce que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas (Robbins, 1996).

La teoría se constituye en uno de los esquemas más elaborados que se conocen hasta el presente, como explicación del proceso motivacional. Además, permite hacer predicciones razonablemente acertadas sobre el comportamiento en el trabajo.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer, es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro; tanto en diferentes momentos, como en diversos lugares. Coincide además, con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que pese a que la teoría expuesta por Vroom es difícil de aplicar en la práctica, es importante, porque deja ver que la motivación es mucho más compleja (Stoner, James, Freeman, Edward & Gilbert, 1996).

2.3.3.3. TEORÍA DE LA EQUIDAD

Motivar a los empleados también significa garantizar que haya equidad o justicia en el centro de trabajo. La teoría de la equidad, tiene su origen en la teoría de la psicología social llamada "teoría de la comparación social" (Robbins, 1996).

La teoría de la equidad fue elaborada por Stacey Adams, quien determinó que el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.

El término equidad, se define como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas, comparándolas con las recompensas que otros reciben. En el campo laboral, los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. La percepción esta influida por lo que se obtiene de un puesto (resultados), en relación con lo que se aporta (insumos); y luego se compara la relación resultados-insumos, con relación a los resultados-insumos de otras personas en una misma situación, o en otra. Cuando se percibe que la relación es igual a la del individuo en relación con otras personas, se hace referencia a un estado de equidad o equilibrio. Pero si percibe la relación contraria, se establece un estado de tensión negativa a la equidad (Robbins, 1996).

La evidencia empírica indica que el punto de referencia elegido por el empleado, es una variable importante en esta teoría. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. Auto-interno: las experiencias del empleado que hace la evaluación en puesto diferente dentro la organización en la que trabaja actualmente (Gordon, 1997).
2. Auto- externo: las experiencias del empleado que hace la evaluación en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente (Gordon, 1997).
3. Otro interno: otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado (Gordon, 1997).
4. Otro externo: otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado (Gordon, 1997).

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos, con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones. El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que

tenga acerca de los otros puntos de referencia y por el atractivo de lo mismos (Robbins, 1996).

Lo anterior, ha permitido el estudio de cuatro variables moderadoras como son: sexo, tiempo en el trabajo, nivel en la organización y nivel de educación. Las investigaciones demuestran que tanto los hombres como las mujeres prefieren la comparación con su mismo sexo (Robbins, 1996).

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir cuando los empleados perciben una desigualdad, y tienden a tomar las siguientes alternativas: 1. Cambiar sus insumos, 2. Cambiar sus resultados. 3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos. 4. Distorsionar las percepciones de otras personas. 5. Escoger un punto diferente de referencia. 6. Salirse del campo (Robbins, 1996).

En general esta propuesta ha recibido un amplio apoyo, sin embargo ha presentado algunas limitaciones como se evidencia en las investigaciones empíricas, las cuales indican que la gente tiene mucha tolerancia a las desigualdades con relación al sueldo, si estas les son favorables. Igualmente todas las personas no son sensibles a los procesos de equidad.

En este **segundo apartado**, se revisara la teoría de la auto derteminación Deci y Ryan para luego, enfatizar en la perspectiva conceptual que se basa la siguiente investigación, que es la teoría de la motivación intrínseca y extrínseca de Amabile

2.3.4. MOTIVACIÓN Y AUTO DETERMINACIÓN

Dentro de la teoría de auto determinación la motivación intrínseca es una variable de gran importancia, vista como una facilitadora de la satisfacción de las necesidades básicas, principalmente de las necesidades de competencia y autonomía, ya que la conducta motivada intrínsecamente se produce por una elección libre del sujeto, no hay contingentes externos que lleven a realizarla, la actividad en sí misma le produce placer y/o diversión al sujeto por lo que la autonomía es evidente, de la misma manera las actividades que se realizan de manera autónoma facilitan el sentirse competente (Deci & Ryan, 2000).

La motivación extrínseca para realizar una conducta es vista dentro de la teoría de auto determinación, como una variable que no favorece la satisfacción de las necesidades básicas, al estar por fuera del deseo del sujeto. Esto no quiere decir que todas las conductas extrínsecamente motivadas no cumplan un papel en el cumplimiento de las necesidades psicológicas. El ser humano tiene procedimientos en los que regulariza actividades extrínsecamente motivadas que las acerca más al comportamiento auto determinado (Deci & Ryan, 2000). Dentro de la teoría de auto determinación se propone que los seres humanos tienen una capacidad de auto regular las motivaciones extrínsecas. (Ver figura 3)

La teoría de la auto determinación asume que el comportamiento humano no siempre es motivado intrínsecamente, como se observa en la vida de los seres humanos, estos realizan varios comportamientos que no les producen ningún placer y que muchas veces se realizan por variables externas al comportamiento en sí mismo; ya sea por recompensas o castigos internos o externos. Teniendo en cuenta esto, la teoría de la auto determinación ve al comportamiento como un continuo que va desde un nivel de no-auto determinación, hasta un nivel donde el comportamiento es completamente auto determinado.

Comportamiento	No Auto Determinado					Auto Determinado
Motivación	A motivación	Motivación Extrínseca				Motivación Intrínseca
Estilos Regulatorios	No-Regulado	Regulación Externa	Regulación Internalizada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Regulación Intrínseca
Percepción de Locus de causalidad	Impersonal	Externa	Algo Externo	Algo Interno	Interna	Interna
Procesos Relevantes	No valorado, Incompetencia, pérdida de control.	Sumisión, recompensas y castigos externos	Autocontrol, Recompensas y castigos internos	Importancia personal, valoración conciente	Congruencia, conditización y síntesis con el yo	Interés, diversión, satisfacción inherente.

Figura 3. El continuo de auto determinación. Tipos de motivación con estilos Regulatorios, locus de causalidad y procesos correspondientes. Tomado de Deci y Ryan 2000.

La teoría de la auto determinación postula ciertos *estilos regulatorios*, que muestran como las personas incluyen ciertos comportamientos dentro de su vida. Los estilos regulatorios se refieren a la forma como el sujeto incluye dentro de su repertorio comportamientos, buscando una internalización e integración de estos comportamientos con lo que él desea, estos procesos se ven fuertemente influenciados por el contexto social en que se desenvuelve el sujeto, siguiendo a Deci y Ryan, 2000, "... estos comportamientos extrínsecamente motivados no son interesantes. Generalmente, la primera razón para que la gente inicie estos comportamientos es que son estimulados, modelados o valorados por otros significantes con los que se sienten (o buscan sentirse) apegados o relacionados..." (Deci & Ryan, 2000, Pág. 73). De esta forma el contexto social influye de manera activa en el sujeto, creando presiones para realizar ciertos tipos de comportamientos y para cancelar otros, estas presiones no siempre están en congruencia con los valores que le da el sujeto al comportamiento y con el cumplimiento de necesidades del sujeto.

Los estilos regulatorios de la motivación, tienen características relacionadas con la forma como el sujeto percibe el control sobre su ejecución. Este se basa en una percepción de locus de causalidad, el sujeto percibe cuando realiza un comportamiento por factores externos y cuando lo está haciendo por factores internos más relacionados con él, y esto tiene consecuencias en la ejecución del comportamiento.

La teoría de auto determinación define cuatro tipos de reguladores de la motivación extrínseca: Los de regulación externa, los de regulación internalizada, los de regulación identificada y los de regulación integrada.

Estilo regulatorio externo. Se caracteriza porque el sujeto realiza el comportamiento por variables completamente externas al comportamiento en sí mismo, este tipo de estilo regulatorio es polo opuesto del comportamiento autodeterminado, el locus de causalidad en este caso es percibido por el sujeto como externo.

Estilo regulatorio internalizado. Consiste en que el comportamiento está envuelto en un proceso de internalización pero no es completamente aceptado como parte del sujeto mismo. Estos comportamientos son aquellos que son llevados a cabo por sensaciones de culpa, ansiedad, etc., (Deci & Ryan, 2000) o por comportamientos relacionados con mostrar habilidad como los enunciaba Duda 1995, cuando el sujeto presenta el comportamiento para sentirse hábil ante terceros. El sujeto percibe que existe un locus de causalidad externo, pero a diferencia del caso del estilo regulatorio externo, el sujeto identifica ese **algo externo** que influye en la producción del comportamiento.

Estilo regulatorio hacia la identificación. Se caracteriza porque el sujeto tiene una conciencia del valor del objetivo del comportamiento y este es aceptado como importante dentro de sus deseos. El locus de causalidad ya se ubica en algún factor específico interno.

Estilo regulatorio de integración. Es el que muestra el comportamiento más autónomo de los motivados extrínsecamente, estos comportamientos son completamente asimilados por el yo, es decir, el sujeto evalúa el comportamiento y encuentra una congruencia de este con los otros comportamientos valiosos para el sujeto y para sus necesidades. El comportamiento es percibido con un locus de causalidad interno, al igual que en los comportamientos intrínsecamente motivados (Deci & Ryan 2000).

Sin embargo, en diferentes profesiones que se encuentran inmersas en instituciones organizativas, como la administración de empresas, la psicología organizacional, la ingeniería industrial, entre otras; se cuestionan las razones fundamentales que motivan a un trabajador ¿el dinero es su principal causa? ¿Motivación extrínseca? U ¿otros factores personales? Motivación intrínseca. ¿Se encuentran en divergencia o convergencia para su explicación? Un enfoque comprensivo de este problema, debe estudiar la motivación general y más específicamente la motivación laboral.

2.3.5 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

Básicamente las personas adoptan dos orientaciones motivacionales: Una orientación intrínseca o expresiva o una orientación extrínseca o instrumental. Así el estudio de la motivación intrínseca vs. extrínseca, ayuda a comprender la orientación motivacional que adoptan las personas en una situación determinada, cómo puede variar esa orientación en función de las señales y restricciones externas y cuál es la influencia de dicha orientación en las conductas, en la ejecución y en el rendimiento (Vallerand & Rousseau 2001).

Varias han sido las dimensiones consideradas para describir y diferenciar estas dos orientaciones motivacionales. Conceptos como locus de causalidad, recompensas, incentivos, compromisos con la acción, satisfacción de necesidades, persistencia en la acción o instrumentalización, han sido de

utilidad para distinguir entre la motivación extrínseca e intrínseca (Reeve, 1994).

2.3.5.1. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

El estudio de la motivación extrínseca implica tener en cuenta una perspectiva conductista en el estudio de la motivación, es decir los principios básicos de las teorías de aprendizaje, (enunciados con anterioridad), donde el interés central se da partir de la modificación del comportamiento a través del ambiente. El enfoque de la motivación extrínseca, considera que la conducta se activa por necesidades, valores, metas y cogniciones desarrolladas a partir de aspectos motivacionales que no son propios de la actividad o conducta; que el sujeto emite y de los cuales experimenta un control externo (Periró y Prieto, 1996).

Los elementos o estrategias que se aplican en la mayoría de veces en este tipo de motivación son: Las recompensas, los castigos y los incentivos.

- a) La recompensa es un estímulo apetitivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Domjan, 1998).
- b) El castigo es un estímulo aversivo que se da después de una secuencia de comportamientos y reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Domjan, 1998).
- c) Un incentivo es un estímulo que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas (Domjan, 1998).

Las principales diferencias entre recompensas y castigos por un lado e incentivos por otro son, que los premios y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen las probabilidades de que se vuelva a dar esa conducta, mientras que los incentivos ocurren antes de la conducta y energizan

su comienzo. Los dos principales procesos de aprendizaje que subyacen las recompensas, castigos e incentivos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (Domjan, 1998).

Generalmente son preferibles las orientaciones motivacionales extrínsecas cuando la motivación intrínseca inicial del individuo es bastante baja. Las recompensas pueden hacer que una tarea inicialmente aburrida cobre un gran interés.

2.3.5.2. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La motivación intrínseca representa una tradición de investigación que ha evolucionado casi a contracorriente con el enfoque conductista. Los teóricos proponen que la motivación intrínseca, es aquella conducta que se realiza únicamente por el interés y placer de realizarla. Se basa en una serie de necesidades psicológicas definidas, incluyendo la causación personal, la efectividad y la curiosidad. Este tipo de motivación, emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta sin que haya recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985).

Las orientaciones de motivación intrínseca, son preferibles a las de la orientación extrínseca cuando la probabilidad de que la persona participe en una actividad es alta, ya que la motivación intrínseca del individuo de por sí, ya es alta. Por lo tanto, las recompensas no son necesarias para que la persona inicie o repita la tarea. No sólo serían innecesarias en este caso, sino que también podría existir el riesgo de que la motivación intrínseca de la persona pasara a ser extrínseca (Reeve, 1994).

2.3.5.2.1. LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS

Se ha investigado mucho sobre los factores que subyacen la motivación y se han delimitado dos áreas complementarias. Una, son las características de las

actividades que las hacen intrínsecamente motivantes; y la segunda, son las auto-percepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación intrínseca.

Las teorías psicológicas enfatizan en las explicaciones de la motivación intrínseca comparándolas con la motivación extrínseca, en los intentos por explicar tales conductas como la exploración y la búsqueda de retos que no tiene claros refuerzos externos (Berlyne 1971, Harlow & Meyer 1950, Hunt, 1965; Montgomery 1954, White 1959 citado por Amabile; Hill, Hennesse y Tighe, 1994). Los conceptos contemporáneos de la motivación intrínseca incluyen los componentes cognoscitivos y afectivos: La teoría de la evaluación cognoscitiva de Deci y Ryan (1985 citado por Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994) posiciona la auto determinación y las competencias como el sello distintivo de las motivaciones intrínsecas. Otros teóricos han propuesto los componentes afectos de interés y excitación (Izard 1977, citado por Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994). Relación y el flujo de la participación profunda en la tarea (Csikszentmihalyi 1975, citado por Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994), y la felicidad, sorpresa y diversión (Petry & Seligman 1983, citado por Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994). Aunque los conceptos de las motivaciones extrínsecas son menos elaborados, por lo general incluyen una valoración cognoscitiva del trabajo como medio para fines extrínsecos (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

En resumen, la motivación intrínseca, incluye factores como: (a) La auto determinación (preferencia por la elección y la autonomía), (b) La competencia (orientación hacia el dominio de la materia y preferencia por el reto) (c) Participación en tareas (absorción y flujo de tareas) y (e) Interés (disfrute y goce). Para la motivación extrínseca, se encuentran factores como: (a) Inquietud por la evaluación (b) Inquietud por el reconocimiento (c) Inquietud por la competición (d) Un enfoque sobre el dinero u otros incentivos tangibles y (e) un enfoque en los dictados de otros (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

2.4. ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL, DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y AMBIENTES SOCIALES

La investigación de las diferencias individuales en la orientación motivacional es potencialmente importante para la personalidad y la psicología social. En años recientes, la investigación de la psicología social ha revelado que las “orientaciones motivacionales temporales hacia las actividades pueden ser diferentes en relación con el contexto laboral en las que se han emprendido dichas actividades (por ejemplo Amabile Dejong & Lepper 1976, Deci 1971; Lepper, Greene y Nisbett, 1973). Hay evidencia reciente que dicha variabilidad puede explicarse, en parte, por diferencias individuales en las orientaciones motivacionales (Amabile, 1990).

Aunque la motivación intrínseca y la extrínseca han sido estudiadas principalmente como consecuencias de la situación social, las afirmaciones teóricas recientes indican que ellas también pueden existir como diferencias individuales estables (Amabile, 1990).

En años recientes, un número de teóricos ha sugerido que las conductas que han sido estudiadas en forma tradicional desde la perspectiva psicológica social pueden considerarse igualmente desde la perspectiva individual. Por ejemplo la teoría de Zinder (1974-1979) del auto monitoreo propuso que la conducta de auto determinación de las personas era una función de su situación social y de su orientación permanente hacia una estabilidad en la autodeterminación. Esta propuesta ha estado respaldada por la investigación empírica.

Los antecedentes teóricos indican también, que vale la pena indagar las diferencias individuales en la orientación motivacional. Por ejemplo, en la teoría de auto percepción de Bem (1967-1972), propuso que cuando los estados internos no son interpretables, los individuos deben mirar su propia conducta y las situaciones en las que ocurren para interpretar sus actitudes y

motivaciones. La teoría ha sido aplicada a la auto percepción de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

Por lo anterior, se deben encaminar las investigaciones en la comprensión y predicción de la conducta motivacional, en diferentes situaciones sociales y en las diferencias individuales.

2.5. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA/ INTRÍNSECA Y LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con Amabile (2000) citando a Schawlow, ganador del premio Nóbel de física en 1981, "**Los científicos más exitosos a menudo no son los más talentosos, pero son aquellos impulsados por la curiosidad**". La concepción de Schawlow de la creatividad científica resalta la importancia de la motivación intrínseca: que se define por la orientación que motiva al individuo a trabajar en algo interesante, envolvente, apasionante, satisfactorio, o desafiante para él. Este principio de creatividad de motivación intrínseca, de acuerdo con la autora, no sólo se encuentra en la creatividad científica sino también en las artes, la educación, los negocios y hasta la vida diaria.

Según Amabile (2000) parte de la creatividad y de la motivación intrínseca depende de la personalidad, pero también de su ambiente social en el que se encuentra inmerso el individuo. Muchas de las investigaciones entre el ambiente social, motivación intrínseca y creatividad provienen de experimentos de laboratorio controlados (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994). En uno de estos estudios, a unos estudiantes de un instituto de carreras técnicas les presentaron una tarea de creatividad artística en forma sencilla, hicieron un **collage** de papel con un juego de materiales. A la mitad de los estudiantes se les asignó al azar una condición en la que se ofrecía una recompensa (dinero) si hacían el **collage**; y a la otra mitad, sólo le asignaron la tarea del collage. Además, a la mitad en cada grupo se le dio una escogencia; le preguntaron si estaban de acuerdo en hacer el *collage* para obtener dinero (condición de escogencia/recompensa), o si querían hacer el *collage*

(condición de escogencia/sin recompensa). Los estudiantes en el grupo sin escogencia, no se les dio alternativa alguna; aquellos con la condición sin escogencia/con recompensa, solo se les ofreció la recompensa como una bonificación, y aquellos en la condición sin escogencia/sin recompensa, solo se les dio la actividad del collage (Amabile, 2000).

Los resultados mostraron que los estudiantes que al principio habían celebrado un contrato para desarrollar la actividad, para lograr una recompensa (condición de escogencia/recompensa), exhibieron niveles de creatividad mucho más bajos en comparación con los otros tres grupos. Sin embargo, en donde los estudiantes recibieron la recompensa como una bonificación, la creatividad fue mucho más alta en relación con los otros grupos. Por otro lado, la creatividad de los estudiantes estuvo correlacionada con el interés mostrado en la actividad; entre más interesados se mostraban, más creativos eran.

2.6 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LA TAREA

Aunque los dos componentes determinen lo que una persona es capaz de hacer en un dominio dado, es el componente de la motivación de la tarea, lo que determina que hará la persona. La motivación puede ser intrínseca (dirigida por un profundo interés y la participación en el trabajo, por la curiosidad, el disfrute o el sentido personal del reto) o *extrínseca* (dirigida por el deseo de lograr algún objetivo que está aparte del trabajo mismo, tal como el logro de una recompensa prometida o el cumplimiento de una fecha límite o ganar una competencia) (Amabile, 2000).

La motivación de la tarea hace la diferencia, por ejemplo, entre lo que un ingeniero puede hacer y lo que hará. El primero, depende de su nivel de experiencia y habilidad creativa. Pero es su motivación de la tarea, lo que determina la extensión a la cual comprometerá su experiencia y habilidad creativa al servicio de un desempeño creativo.

2.7. INTERACCIÓN ENTRE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA

El modelo psicológico dominante de la interacción entre motivación intrínseca y extrínseca sugiere un antagonismo: a medida que la motivación extrínseca para una actividad aumenta, la motivación intrínseca puede disminuir. Por ejemplo, la teoría inicial de Lepper y Greene propuso que la motivación intrínseca (1978) de los individuos disminuiría hasta el punto que su motivación extrínseca creciera, una posición sostenida implícitamente por otros teóricos. De hecho, muchos han definido operacionalmente las conductas motivadas intrínsecamente como aquellas que ocurren en ausencia de motivadores extrínsecos (por ejemplo Deci, 1971, Lepper y otros 1973).

Sin embargo, hay pocos teóricos que han sugerido que la motivación intrínseca y extrínseca no necesita trabajar en oposición (Deci & Ryan 1985). Las investigaciones suministras por Amabile, Hill, Hennesse y Tighe (1994), prueban los efectos aditivos en los dos tipos de motivación. Por ejemplo en un estudio realizado por los mismos autores demuestran que los niños cuya motivación intrínseca hacia el trabajo escolar, se refuerzan por entrenamiento posterior hacia el trabajo, evidencian altos niveles de creatividad bajo condiciones de recompensa externa.

Aunque hay fundamentos teóricos y empíricos distintos en relación con la motivación intrínseca y extrínseca, la pregunta empírica sobre la relación entre ellas permanece abierta. ¿La motivación intrínseca y la extrínseca se superponen o son los extremos opuestos de una dimensión bipolar? (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994).

De acuerdo con Amabile, Hill, Hennesse y Tighe (1994), se evidencia que en los datos arrojados por el WPI (Inventario de preferencia laboral), indican que es posible que los individuos muestren en forma simultánea altos niveles de motivación intrínseca y extrínseca. Por ejemplo, puede ocurrir de manera

simultánea que la orientación de motivación intrínseca / extrínseca esté relacionadas de manera significativa con la tendencia del sujeto para buscar actividades complejas de reto (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994).

Asimismo, existen investigaciones de campo que muestran que bajo ciertas condiciones, algunas formas de motivación extrínseca puede combinarse de manera sinérgica para fomentar (o al menos no socavar) los efectos positivos de la motivación intrínseca en la creatividad. Por ejemplo, la investigación en organizaciones comerciales ha descubierto varias motivaciones extrínsecas que operan como “soportes” de la creatividad, la recompensa y el reconocimiento de las ideas creativas, metas de proyectos definidos en forma clara y retroalimentación constructiva frecuente en el trabajo. Existen tres factores determinantes para esto: el estado de motivación inicial de la personal, el tipo de motivador extrínseco utilizado y la oportunidad de la motivación extrínseca (Amabile, 2000).

Primero, el nivel inicial de motivación intrínseca puede jugar un rol principal. Si una persona está muy comprometida en su trabajo porque es interesante o retador, este grado de motivación intrínseca puede ser bastante nulo ante los efectos de los motivadores extrínsecos. La investigación ha demostrado que las actitudes y motivos de una persona estarán más sujetos a las influencias externas que cuando estas actitudes y motivos son vagos o ambiguos (Amabile, 2000).

Segundo, el tipo de motivadores extrínsecos que incluyen recompensa, reconocimiento y retroalimentación pueden aumentar el desempeño. Como son los motivadores extrínsecos informativos, los cuales hacer referencia a la retroalimentación que confirma la competencia o proporciona información importante sobre cómo mejorar el desempeño; o como son los motivadores extrínsecos habilitadores, que son los reconocimientos que aumentan en forma directa la participación de la persona en el trabajo mismo. Sin embargo, al aplicar motivadores extrínsecos – no sinérgicos, motivadores

controladores, que hacen referencia a las limitaciones sobre como puede hacerse el trabajo, serán obstáculos para la motivación ya que afectan el sentido de autodeterminación de una persona.

Tercero, la oportunidad de la motivación extrínseca, los motivadores extrínsecos pueden ser más útiles en algunas etapas del proceso creativo mientras que en otros, puede ser más eficaz reducirlos, preferiblemente en las etapas que se requiere mayor novedad, tales como la formulación inicial de problemas o la generación de ideas (Amabile, 2000).

Asimismo, (Amabile, 2000) sugiere que los líderes organizacionales y los gerentes deben comenzar a pensar en la motivación humana como un sistema complejo donde es posible lograr una sinergia entre las personas, los ambientes laborales y los distintos tipos de motivación.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Estudios posteriores demostraron resultados más complejos, ya que pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994).

Por otro lado, La mayoría de la investigación psicológica ha documentado las diferencias en el desempeño laboral entre individuos con motivación intrínseca e individuos con motivación extrínseca. En experimentos de laboratorio, los individuos motivados extrínsecamente tienden a mostrarse impacientes, rígidos ante compromisos laborales, presentan deficiencias en la solución de problemas complejos, aprendizaje insatisfactorio, rigidez en la división de tareas y bajos niveles de creatividad en una variedad de tareas (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994)

Estas diferencias se demuestran en estados motivacionales intrínsecos–extrínsecos inducidos temporalmente. Será importante determinar si dichas diferencias de desempeño, pueden demostrarse como función de orientaciones motivacionales estables. Además, puede haber otros, factores inexplorados, como las consecuencias conductuales en la motivación intrínseca y extrínseca. (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

Para terminar, se enuncian las características del Inventario de Preferencia Laboral (WPI) que se utilizaron en la presente investigación

2.8. INVENTARIO DE PREFERENCIA LABORAL

El inventario de preferencia laboral (WPI) evalúa las orientaciones motivacionales intrínsecas y extrínsecas principalmente en poblaciones de estudiantes y trabajadores. Este fue diseñado como una valoración explícita y directa de las diferencias individuales en los grados en los que los adultos se perciben así mismos en forma intrínseca y hacia lo que hacen de forma extrínseca (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

Los elementos para el WPI fueron escritos para captar los principales elementos tanto de la motivación intrínseca como extrínseca. Para la motivación intrínseca, estos elementos incluyen (a) la auto determinación (preferencia por la elección y

la autonomía), (b) la competencia (orientación hacia el dominio de la materia y preferencia por el reto) (c) participación en tareas (absorción y flujo de tareas) y (e) interés (disfrute y goce). Para la motivación extrínseca, los elementos que incluyen: (a) inquietud por la evaluación (b) inquietud por el reconocimiento (c) inquietud por la competición (d) un enfoque sobre el dinero u otros incentivos tangibles y (e) un enfoque en los dictados de otros.

La versión original del WPI fue escrita para adultos trabajadores, con un número de elementos orientados extrínsecamente con respecto al salario y los ascensos. Estos elementos (cinco en total) fueron reescritos para él (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

Posteriormente, cada una de las escalas primarias fue en si misma analizada para determinar si había sub-factores significativos que pudiesen servir como rompimiento de los elementos de motivación intrínseca y extrínseca (es decir escalas secundarias). Para cada escala primaria, la solución de dos factores dio los resultados más significativos. Los dos sub-factores intrínsecos fueron interpretables como reto (5 elementos) y disfrute (10 elementos) y los sub-factores extrínsecos fueron interpretables como compensación (5 elementos) y exterior (orientado hacia el reconocimiento y los dictados de los demás (10 elementos)). Estos análisis de los factores secundarios dieron como resultados agrupaciones casi idénticas de los elementos en sub-factores para estudiantes y alumnos (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994).

Aunque las escalas WPI son consideradas como variables continuas, es posible considerar los amplios tipos de individuos junto con estas estructuras de personalidad. De modo más simple, los individuos podrían dividirse en cuatro tipos: motivados doblemente, motivados intrínsecamente, motivados extrínsecamente y no motivados. Teóricamente, surgen posibilidades interesantes, en particularmente cuando consideramos los individuos motivados doblemente. A diferencia de la gente que está motivada intrínsecamente y extrínsecamente, aquéllos fuertemente motivados por ambos

deben experimentar efectos sinérgicos en el rendimiento y la satisfacción cuando trabajan en tareas donde ambos tipos de motivadores son fundamentales. Por otro lado, los individualmente doblemente motivados pueden ser los únicos en experimentar conflicto cuando se enfrentan con una elección entre una actividad intrínsecamente motivada y una actividad extrínsecamente motivada. Así la identificación de la orientación motivacional con el WPI puede ayudar a iluminar algunos de los conflictos y empujes motivacionales que la gente experimenta en su trabajo (Amabile, Hill, Hennesse y Tighe, 1994).

2.9. Problema

¿Cuáles de las orientaciones motivacionales extrínsecas o intrínsecas, influyen en 307 vendedores de ambos sexos en una empresa de productos masivos en la ciudad de Bogotá?

2.10. Variables

2.10.1 Variables sociodemográficas

Sexo. Se define como la clasificación que se hace entre hombres o mujeres teniendo en cuenta características anatómicas y cromosómicas (Mosby, 1990).

Edad. Es el número en años cumplidos por los participantes.

Escolaridad. Es el nivel de escolaridad que tiene cada uno de los sujetos de la investigación.

2.10.2. Subescalas

Orientación motivacional extrínsecas. Extrínseca dirigida por el deseo de lograr algún objetivo que está aparte del trabajo mismo – tal como el logro de una recompensa prometida o el cumplimiento de una fecha límite o ganar una competencia (Amabile, 2000). Para medir motivación intrínseca se encuentra dos sub-escalas, Compensación y exterior de acuerdo con Amabile (2000). Estas hacen referencia a factores que no dependen del individuo

Externalización: se define como todos los factores externos al individuo que aumentan su motivación, Tales como reconocimiento, supervisión, desempeño, procedimiento, entre otros

Compensación: Hace referencia a retribuciones económicas o de carácter simbólico (salarios, promociones, premios, bonos) asociadas al desempeño del individuo. Según su grado y modalidad estas retribuciones pueden proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, y seguridad .

Orientación motivacional intrínsecas. La motivación intrínseca hace referencia a la orientación dirigida por un profundo interés personal y la participación en el trabajo, por la curiosidad, el disfrute o el sentido personal del reto (Amabile, 2000). Para medir motivación intrínseca en el instrumento WIP, se encuentra dos sub-escalas: reto y disfrute (Amabile, 2000). Haciendo alusión a factores que dependen del individuo para su motivación

Reto: hace referencia a los comportamientos caracterizados por la intención de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas, objetivos y logros, La dificultad media de la tarea o actividad tiende a estimularse mejor los comportamientos del individuo (Amabile, 2000).

Disfrute: Se define por el grado de satisfacción o gozo que tiene el individuo por el trabajo. Este se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de sus habilidades y competencias

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA COMPARATIVA

Los estudios descriptivos comparativos buscan especificar las propiedades importantes del fenómeno que son sometido a análisis, para luego comparar evaluar o medir diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández y Fernández, 2000).

3.3 PARTICIPANTES

Los sujetos que participaron en la investigación fueron 307 trabajadores, 204 hombres y 103 mujeres del área de ventas de una empresa de productos masivos de Bogotá, con un rango de edad entre 18 y 50 años. Se seleccionaron a todos los trabajadores de ventas de la empresa.

3.4 INSTRUMENTO

Inventario de preferencia laboral, WPI (Anexo A). Evalúa las orientaciones motivacionales intrínsecas y extrínsecas de trabajadores adultos. La prueba consta de 30 afirmaciones, divididas **en dos factores primarios, extrínsecos e intrínsecos**, cada uno con 15 ítems. Los factores **están subdivididos en dos sub-escalas**, para la **motivación extrínseca se encuentran: reto** (7 elementos) **y disfrute** (8 elementos); para la **motivación extrínseca se**

presentan: compensación (5 elementos) **y exterior** (10 elementos). Los ítems del instrumento son proposiciones afirmativas y las respuestas se encuentran en escala Likert, (nunca es verdadero, ocasionalmente es verdadero, frecuentemente es verdadero y siempre es verdadero).

3.5 PROCEDIMIENTO

La investigación se dividió en cuatro etapas principales: La primera etapa, fue la revisión teórica acerca de los aspectos importantes de la motivación, sus principales exponentes, la revisión y selección del instrumento utilizado.

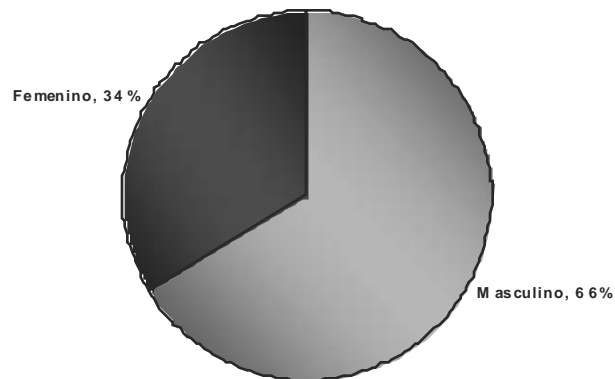
Para la selección del instrumento se dio en varias fases, en la fase a) se descartó el instrumento CMT (cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro). Ya que este, presenta muchas subescalas y mide otro factor aparte de la motivación intrínseca y extrínseca que no es relevante en este estudio, como son los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. En la fase b) se elaboró un instrumento de acuerdo a estas orientaciones, sin embargo no fue confiable y válido ya que no se había realizado estudios anteriores con este. En la última fase, c) se seleccionó el instrumento de Teresa Amabile, por su idoneidad en la temática, la confiabilidad de media de los factores que se buscaba observar en la investigación, las orientaciones extrínsecas e intrínsecas de los trabajadores

En la segunda etapa, se aplicó el instrumento seleccionado a todos los empleados de la empresa de productos masivos de Bogotá. En la tercera etapa, se obtuvieron y analizaron los resultados del instrumento a partir del paquete estadístico SPSS 12.0, en el cual se obtuvo la desviación estándar, medias, porcentajes y promedios. Se utilizó la prueba de t student, para hacer la comparación entre los tipos y subgrupos de motivación intrínseca y extrínseca. En la cuarta etapa, se discutieron los resultados a la luz de la teoría revisada y se establecieron los alcances de la misma, como también se propusieron nuevos lineamientos para futuras investigaciones.

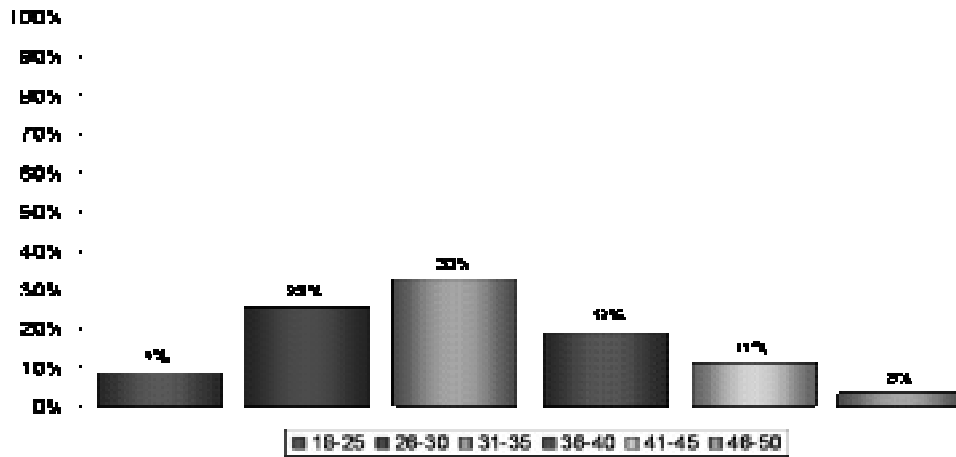
CAPITULO IV

4.1 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Inventario de Preferencias Laborales y escala de localización aplicado a una población de vendedores de una empresa de productos masivos en la ciudad de Bogotá, 204 hombres y 103 mujeres con un total de 307 trabajadores del área de ventas con niveles de escolaridad entre bachilleres, bachilleres técnicos, técnicos y profesionales con un rango de edad entre 18 y 50 años.

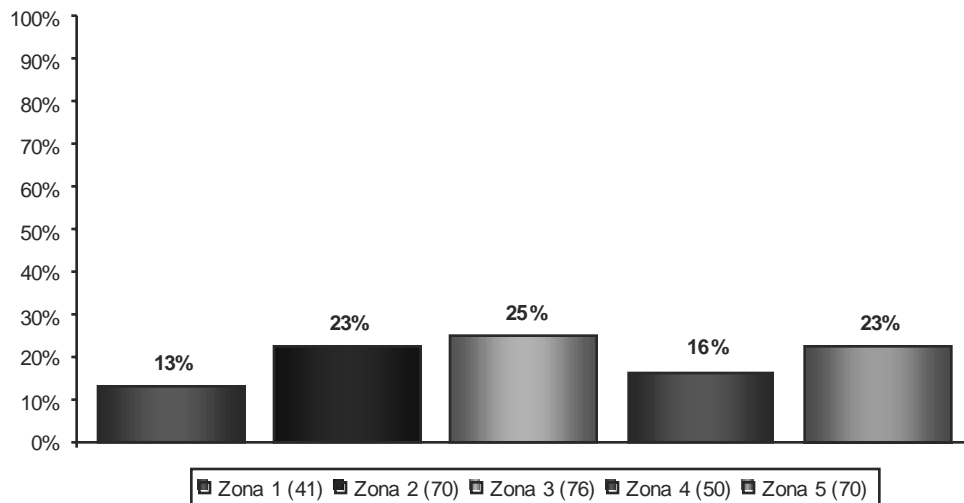


Gráfica 1. Datos sociodemográficos. Porcentaje de acuerdo al género



Gráfica 2. Distribución de porcentajes de acuerdo a los rangos de edad de los vendedores

El inventario se aplicó a los vendedores de acuerdo a cinco zonas de la ciudad que se distribuyen según su ubicación geográfica y porcentaje así: zona 1 clientes especiales el 13% de la población, zona 2 noroccidente el 23% de la población, zona 3 suroccidente el 25% de la población, zona 4 suroriente el 16% de la población y por último la zona 5 nororiente el 23% de la población. El porcentaje según género es de 34% mujeres y 66% hombres.



Gráfica 3. Datos sociodemográficos de acuerdo a la zona de ventas

Así mismo se presentan los porcentajes de la encuesta con 4 opciones de respuesta como: nunca es verdadero, ocasionalmente verdadero, frecuentemente es verdadero y siempre es verdadero.

Para la opción de respuesta siempre es verdadero el ítem con mayor porcentaje de respuesta fue Soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia con un 94,1% de elecciones, mientras el ítem con menor porcentaje fue Me parece menos importante que trabajo hago, que lo que recibo a cambio del mismo con un 9% de respuestas.

Para la opción de respuesta nunca es verdadero el ítem con mayor porcentaje de respuesta fue Poco pienso acerca de premios, bonificaciones, salario y promociones con un 60% de elecciones, mientras los ítems con menor porcentaje 0,3% fueron quiero descubrir cuán bueno puedo ser en realidad en mi trabajo, me siento muy motivado por el dinero que pueda ganar producto de mi trabajo y soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia.

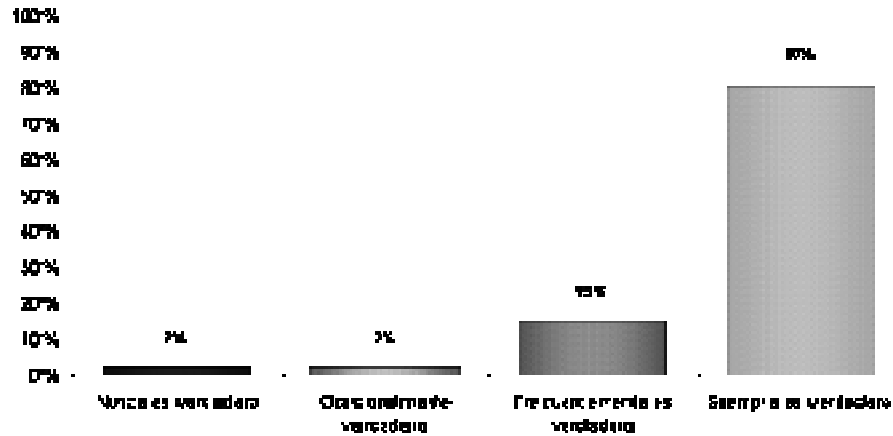
Para la opción ocasionalmente es verdadero, el ítem con mayor porcentaje de respuesta fue me preocupa como van a reaccionar otras personas ante mis ideas con 39% y el ítem con menor porcentaje fue soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia con 0,3%.

Por último para la opción frecuentemente es verdadero, el ítem con mayor porcentaje de respuesta fue prefiero descubrir las cosas por mí mismo con 49% siendo la opción con mayor porcentaje para este ítem y con menor porcentaje fue soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia con 5,2%.

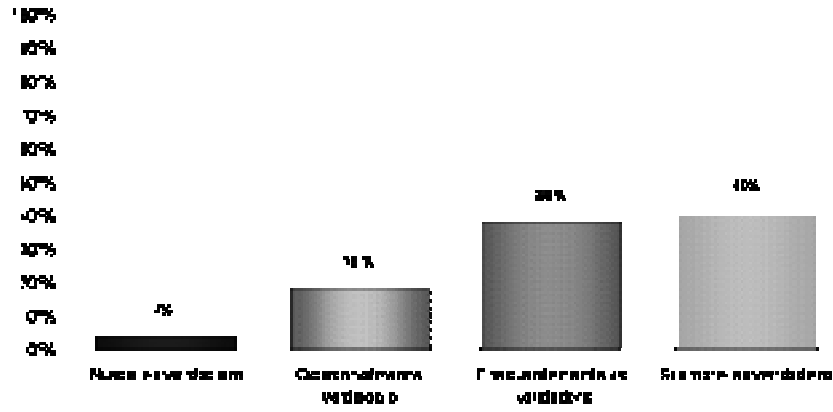
continuación se presentan los resultados de acuerdo a las escalas de la motivación intrínseca y extrínseca teniendo en cuenta las sub-escalas para cada una, así:

4.2 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (SUB-ESCALAS DE RETO Y DISFRUTE/GOCE)

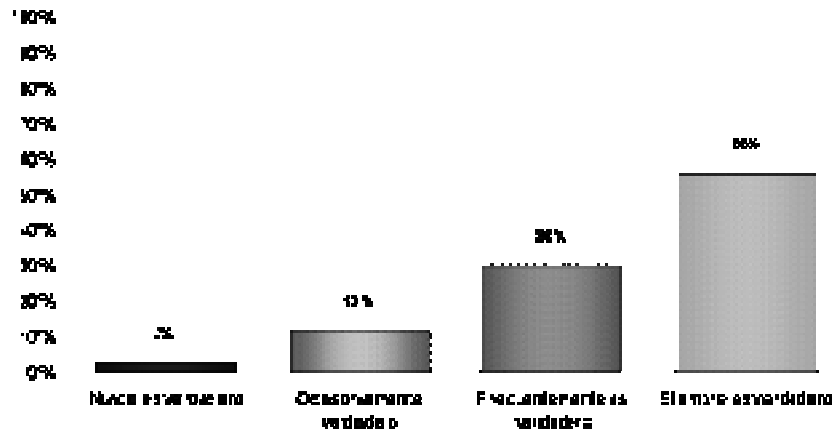
Los ítems que miden la sub-escala de reto son los siguientes (10, 26, 3, 5, 11, 14 y 9):



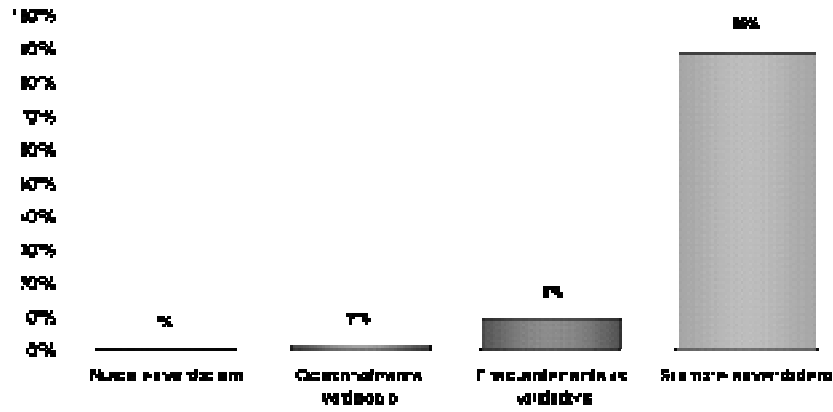
Gráfica 4. Porcentaje de respuestas al ítem 10. Soy profundamente consciente de las cuotas de venta que tengo para mí mismo.



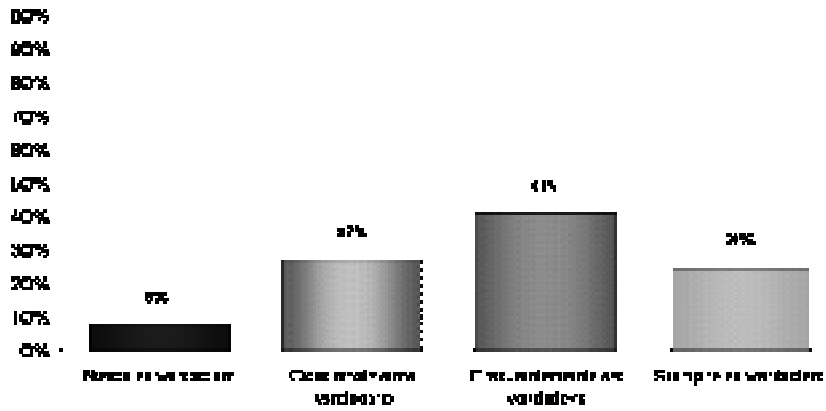
Gráfica 5. Porcentaje de respuestas al ítem 26. Disfruto intentar resolver problemas complejos.



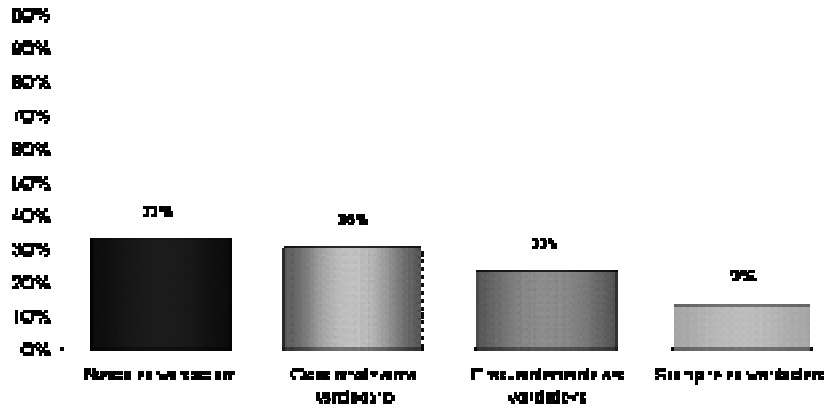
Gráfica 6. Porcentaje de respuestas al ítem 3. Entre más difícil es el problema, más disfruto intentar resolverlo.



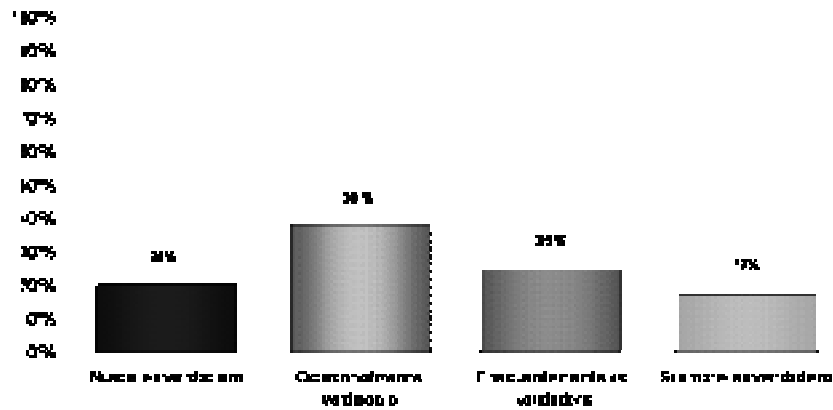
Gráfica 7. Porcentaje de respuestas al ítem 5. Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para incrementar mis conocimientos y destrezas.



Gráfica 8. Porcentaje de respuestas al ítem 11. La curiosidad es la fuerza impulsora que mueve mucho de lo que hago.

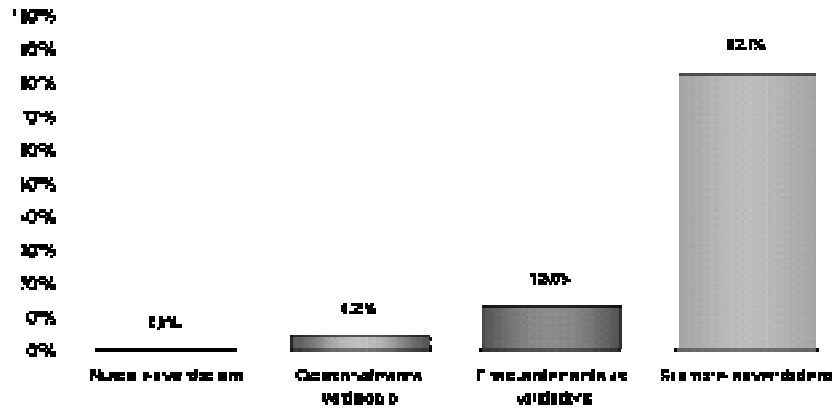


Gráfica 9. Porcentaje de respuestas al ítem 14. Prefiero trabajos que sé que puedo hacer bien, más que aquellos trabajos que van mas allá de mis capacidades.

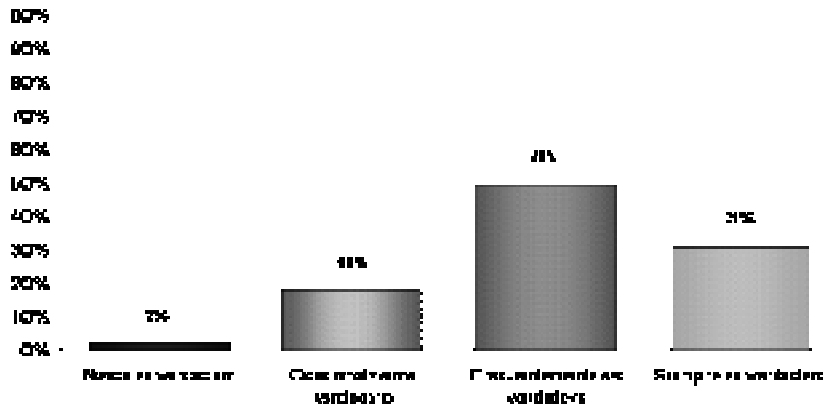


Gráfica 10. Porcentaje de respuestas al ítem 9. Disfruto tareas relativamente simples y claras.

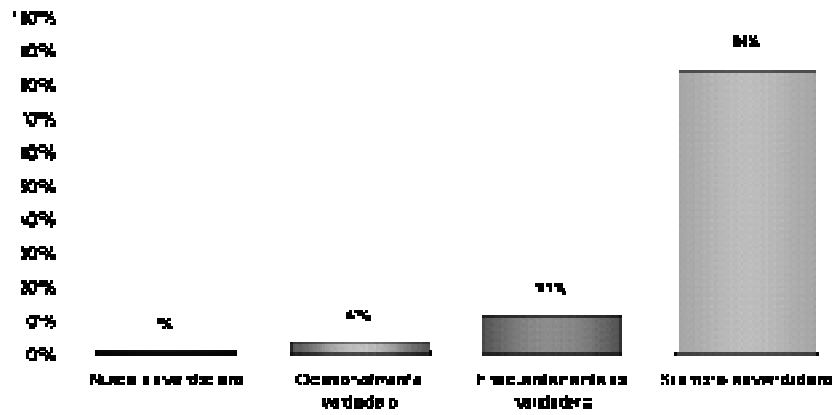
Los ítems que miden la sub-escala de disfrute/goce son los siguientes 28, 7, 30, 27, 8, 17, 23 y 20):



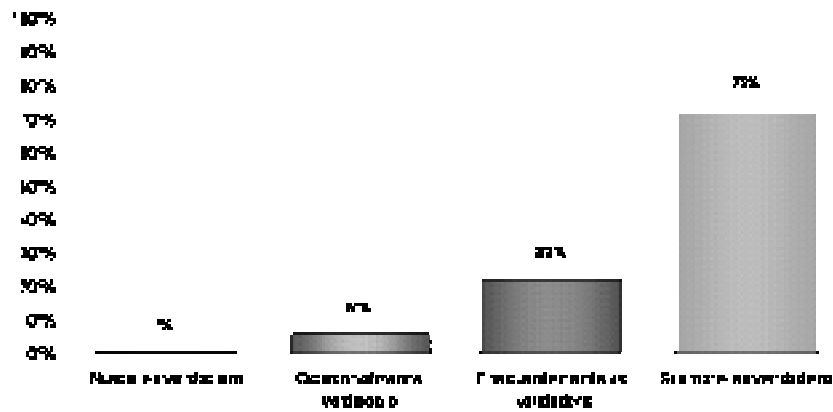
Gráfica 11. Porcentaje de respuestas al ítem 28. Quiero descubrir cuán bueno puedo ser en realidad, en mi trabajo.



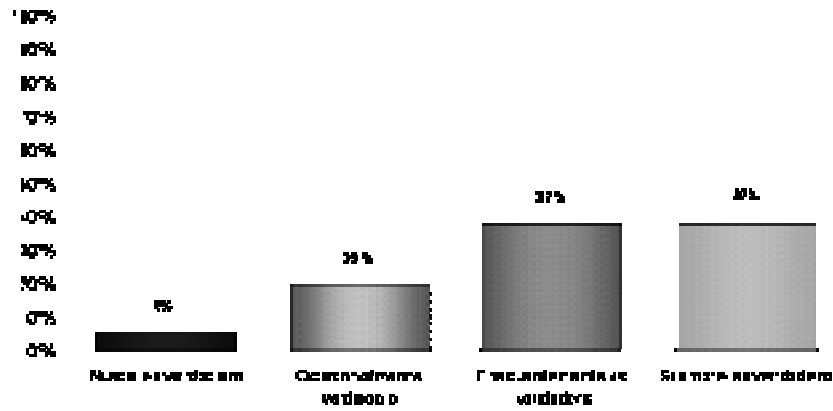
Gráfica 12. Porcentaje de respuestas al ítem 7. Prefiero descubrir las cosas por mí mismo.



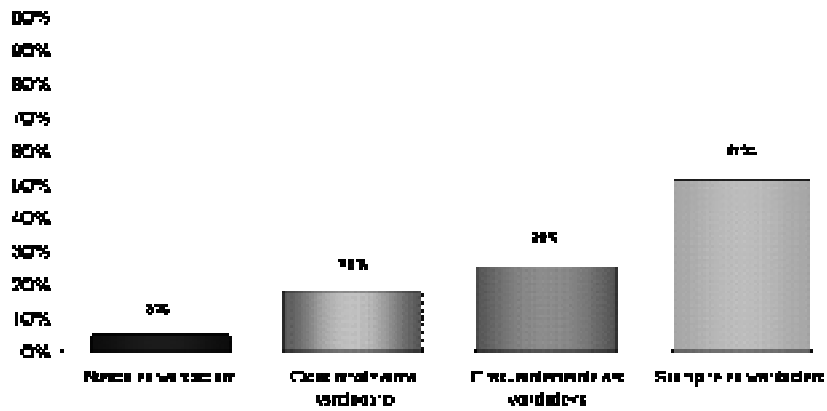
Gráfica 13. Porcentaje de respuestas al ítem 30. Lo que más me importa es disfrutar lo que hago.



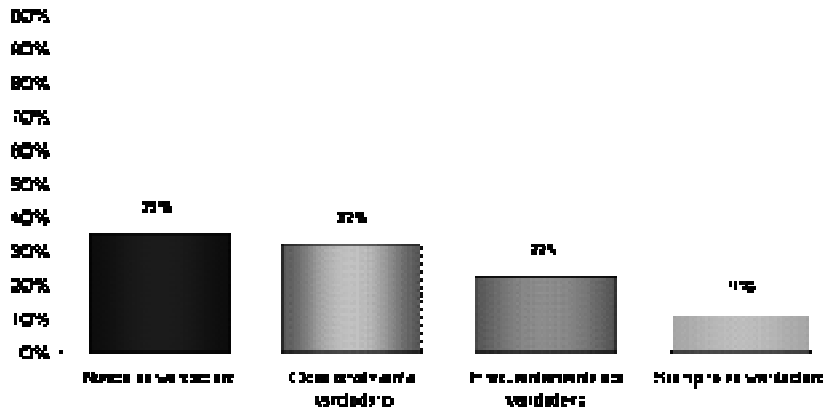
Gráfica 14. Porcentaje de respuestas al ítem 27. Es importante para mí tener la posibilidad de expresarme.



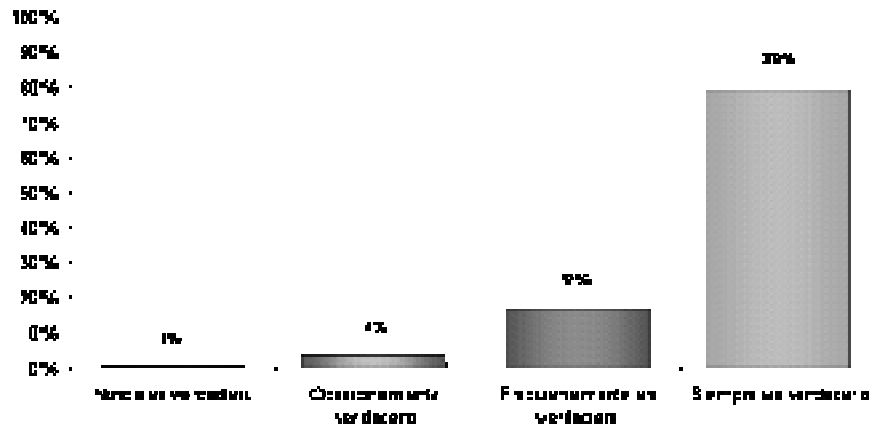
Gráfica 15. Porcentaje de respuestas al ítem 8. Sin importar el resultado de un proyecto, me siento satisfecho si considero que gané nueva experiencia.



Gráfica 16. Porcentaje de respuestas al ítem 17. Me siento mucho más cómodo cuando puedo fijar mis propias metas.

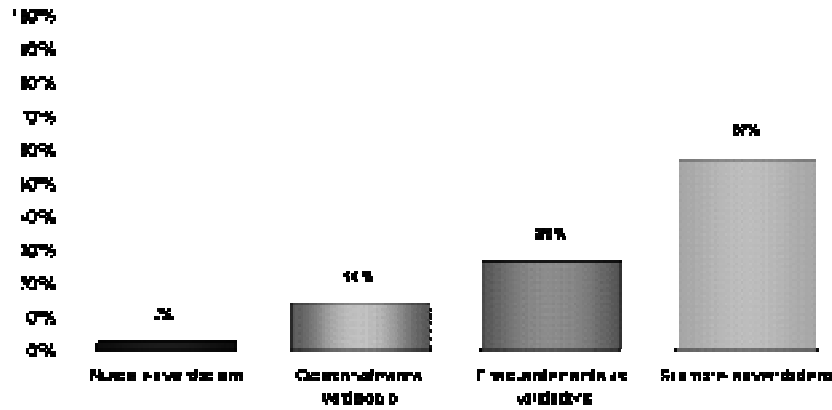


Gráfica 17. Porcentaje de respuestas al ítem 23. Disfruto realizar trabajo absorbente, tanto que me olvido de todo lo demás.

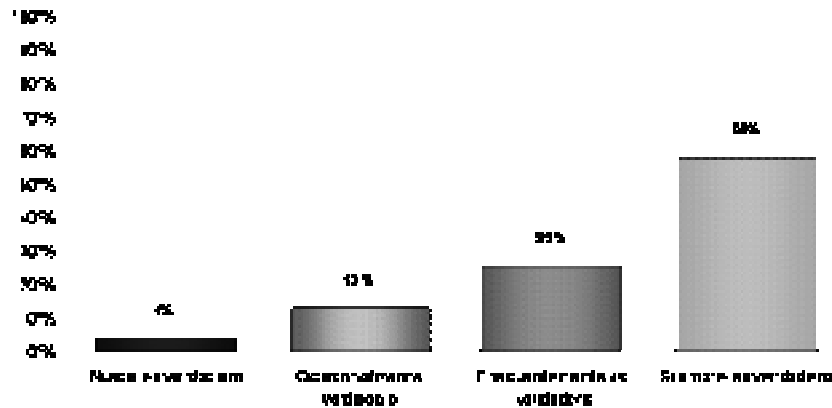


Gráfica 18. Porcentaje de respuestas al ítem 20. Para mí es importante poder hacer todo lo que más disfruto.

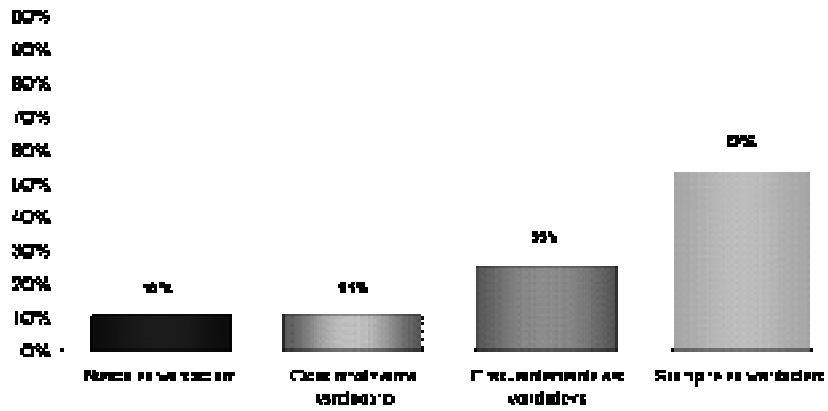
Motivación extrínseca (sub-escalas de exteriorización y compensación). Los ítems que miden la sub-escala de exteriorización son los siguientes (24, 29, 6, 25, 18, 15, 21, 12, 1 y 2).



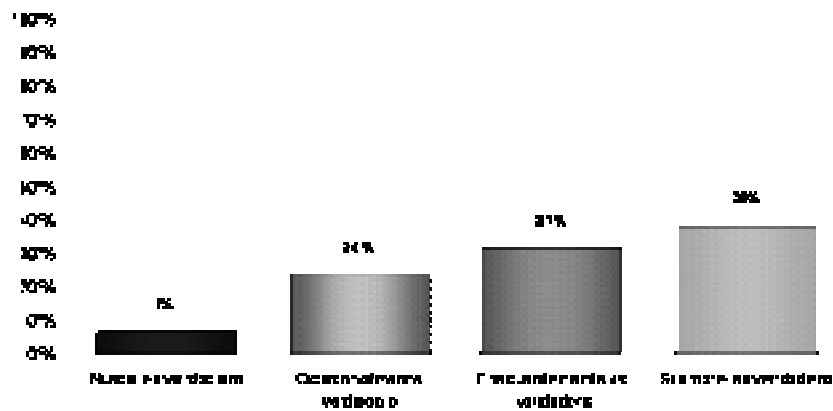
Gráfica 19. Porcentaje de respuestas al ítem 24. El reconocimiento que pueda recibir de otros, me motiva muchísimo.



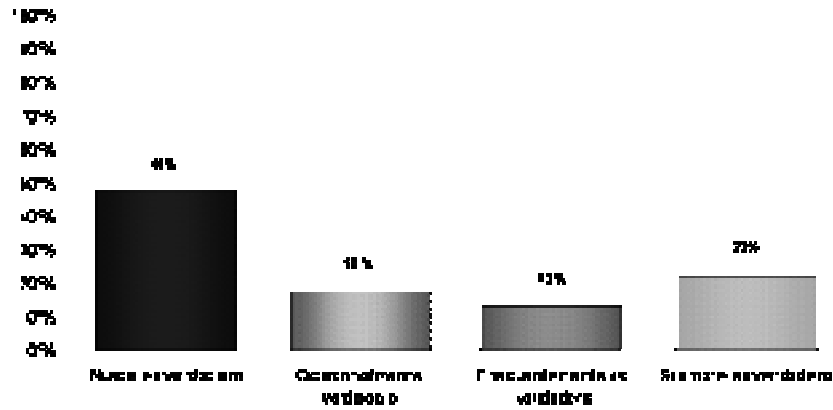
Gráfica 20. Porcentaje de respuestas al ítem 29. Quiero que otras personas descubran cuán bueno soy en mi trabajo.



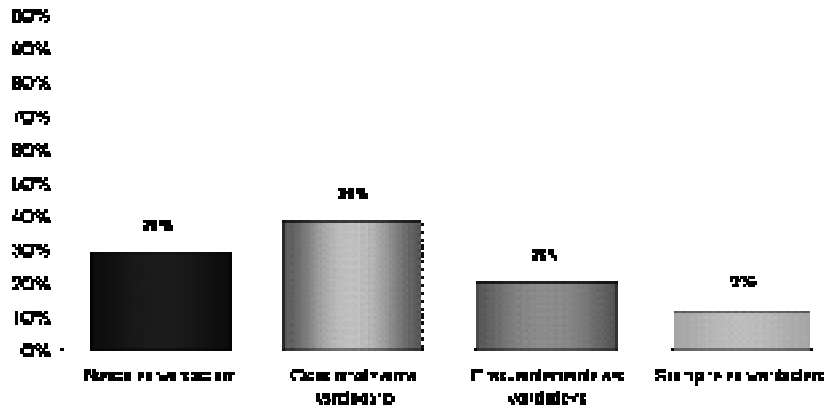
Gráfica 21. Porcentaje de respuestas al ítem 6. Para mí el éxito significa hacer las cosas mejor que los demás.



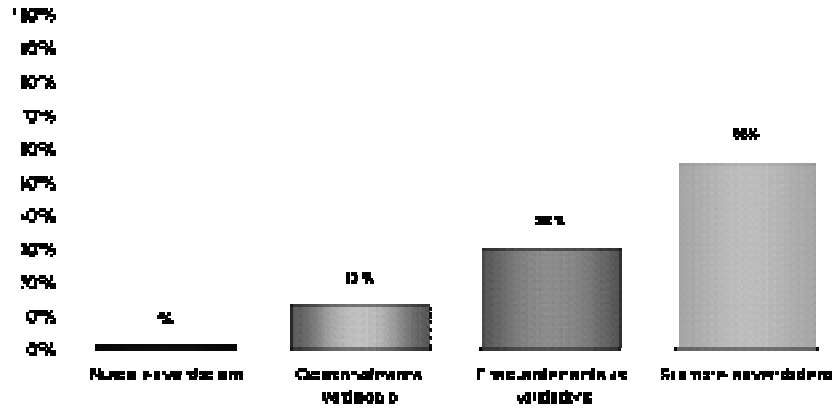
Gráfica 22. Porcentaje de respuestas al ítem 25. Tengo que sentir que gano algo por lo que hago.



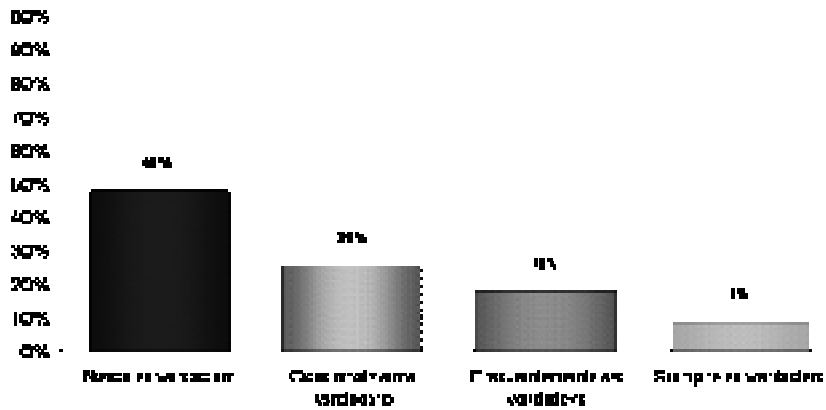
Gráfica 23. Porcentaje de respuestas al ítem 18. Creo que no tiene sentido hacer un buen trabajo si nadie lo reconoce.



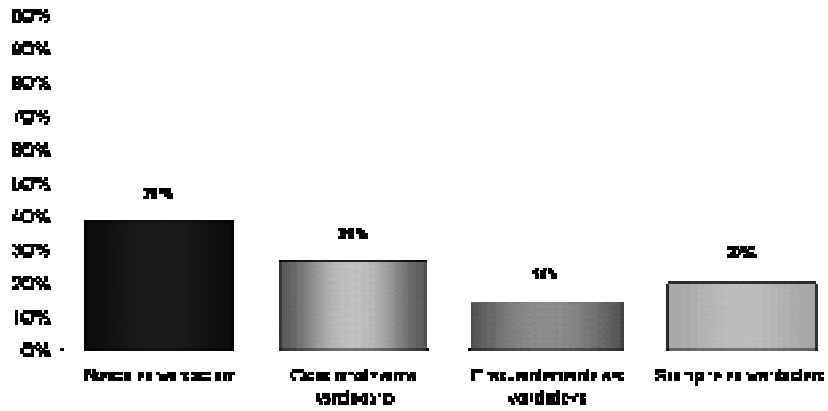
Gráfica 24. Porcentaje de respuestas al ítem 15. Me preocupa como van a reaccionar otras personas ante mis ideas.



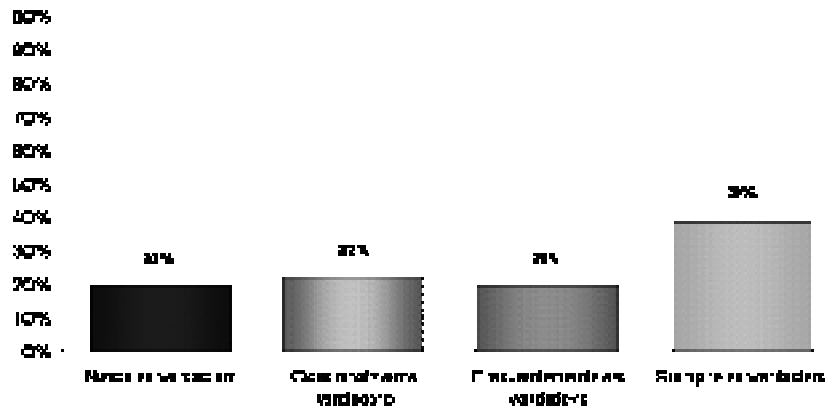
Gráfica 25. Porcentaje de respuestas al ítem 21. Prefiero trabajar en proyectos con procedimientos claros y específicos.



Gráfica 26. Porcentaje de respuestas al ítem 12. Me parece menos importante que trabajo hago, que lo que recibo a cambio del mismo.

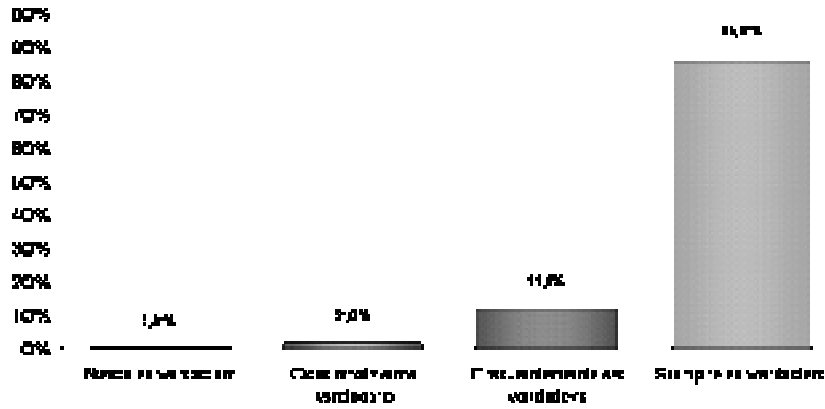


Gráfica 27. Porcentaje de respuestas al ítem 1. No me preocupa lo que otras personas piensen de mi trabajo.

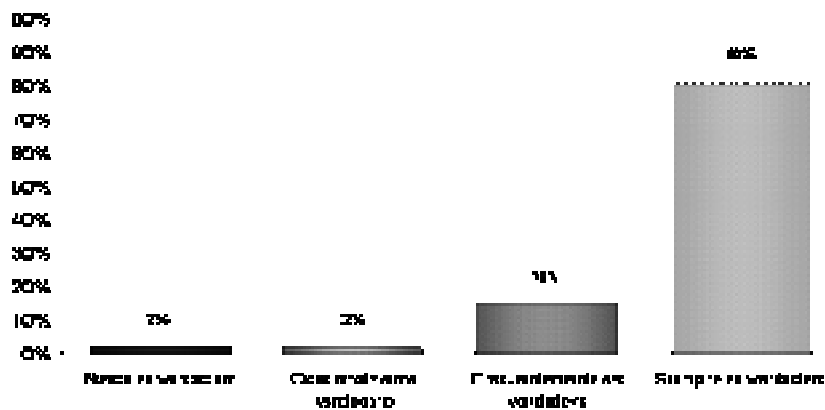


Gráfica 28. Porcentaje de respuestas al ítem 2. Prefiero tener a alguien que establezca metas claras para mi trabajo.

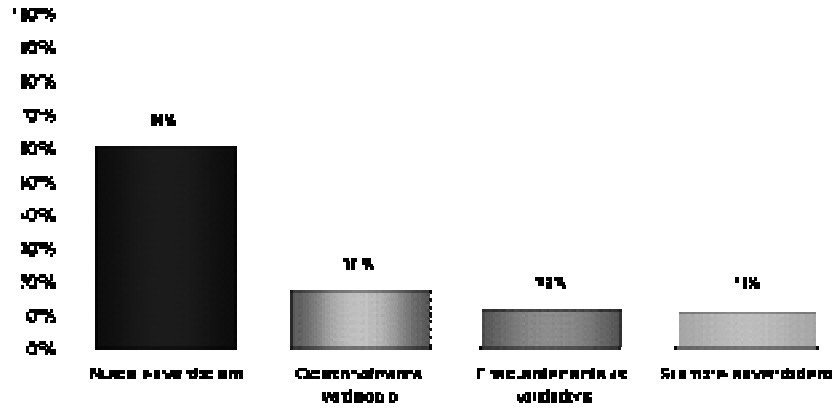
Los ítems que miden la sub-escala de compensación son los siguientes (19, 10, 16, 4 y 22):



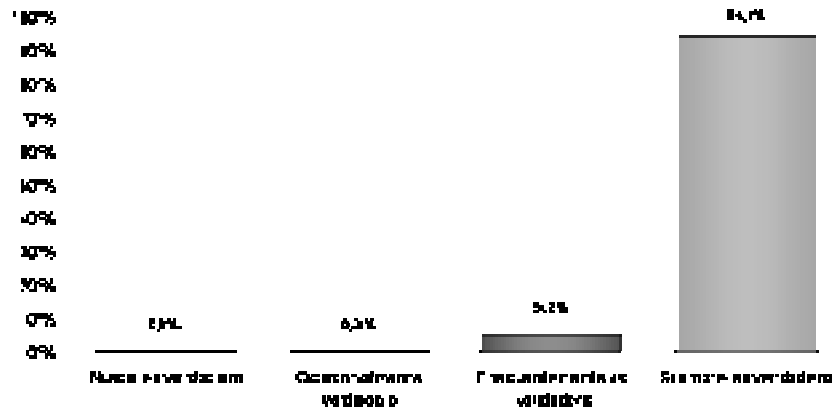
Gráfica 29. Porcentaje de respuestas al ítem 19. Me siento muy motivado por el dinero que pueda ganar producto de mi trabajo.



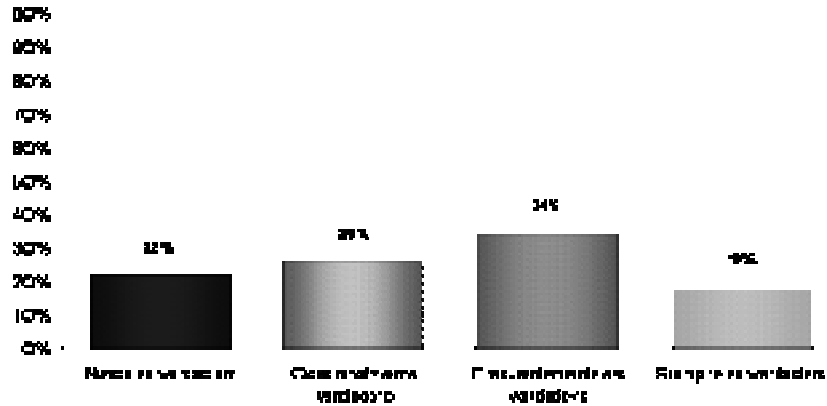
Gráfica 30. Porcentaje de respuestas al ítem 10. Soy profundamente consciente de las cuotas de venta que tengo para mí mismo.



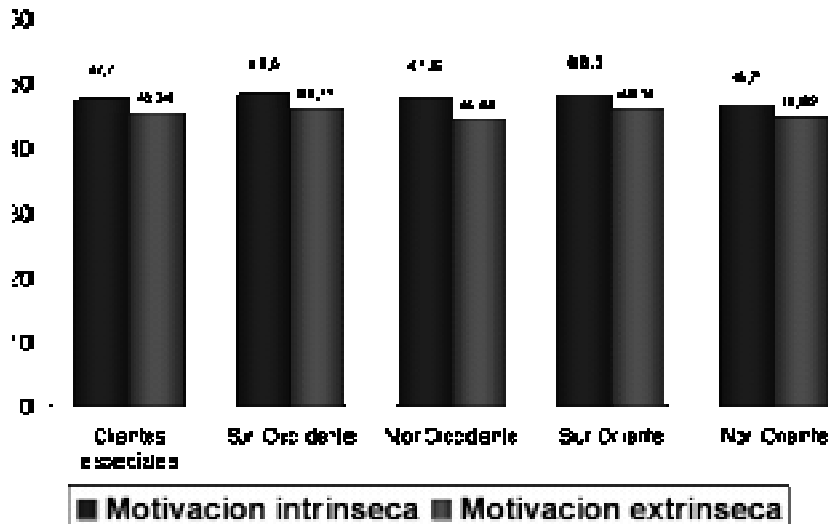
Gráfica 31. Porcentaje de respuestas al ítem 16. Poco pienso acerca de premios, bonificaciones, salario y promociones.



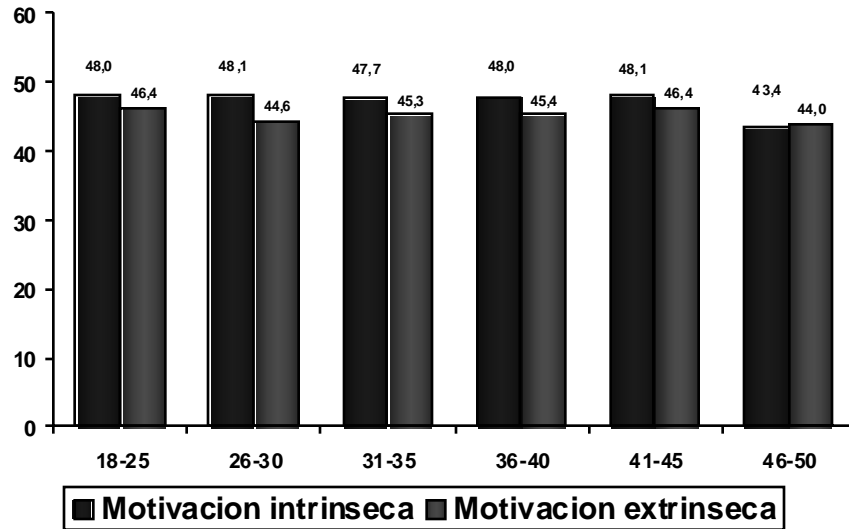
Gráfica 32. Porcentaje de respuestas al ítem 4. Soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia.



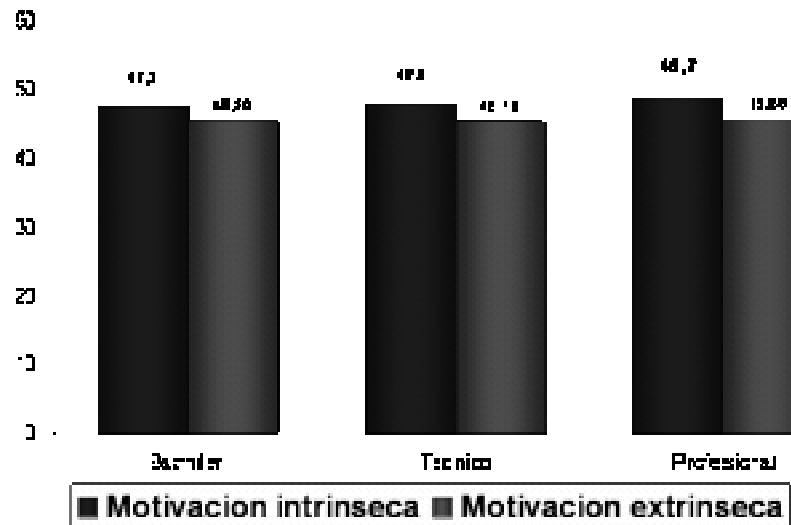
Gráfica 33. Porcentaje de respuestas al ítem 22. En la medida que pueda hacer lo que disfruto, no me preocupo especialmente por lo que me pueda ganar o me paguen.



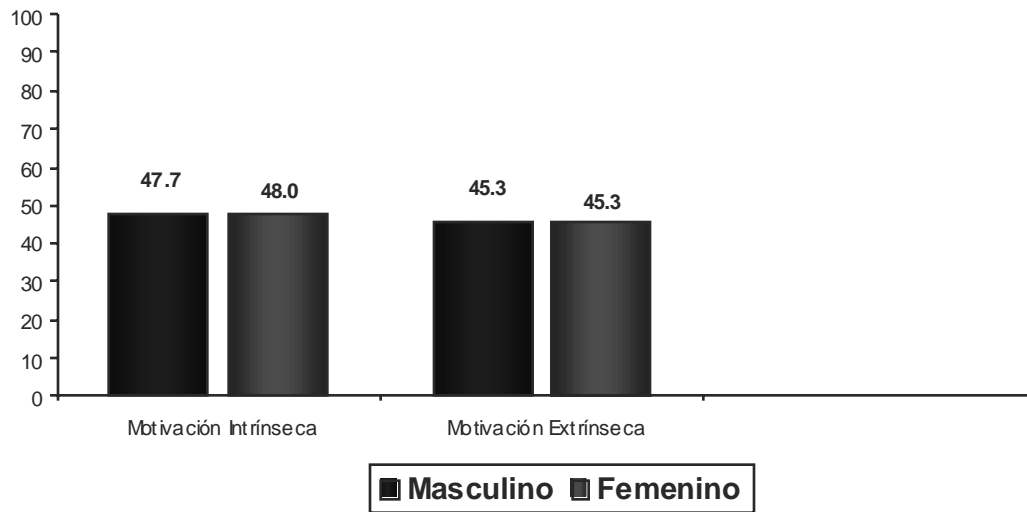
Gráfica 34. Porcentaje de respuesta para los factores de motivación intrínseca y extrínseca de acuerdo a las zonas de trabajo de los vendedores.



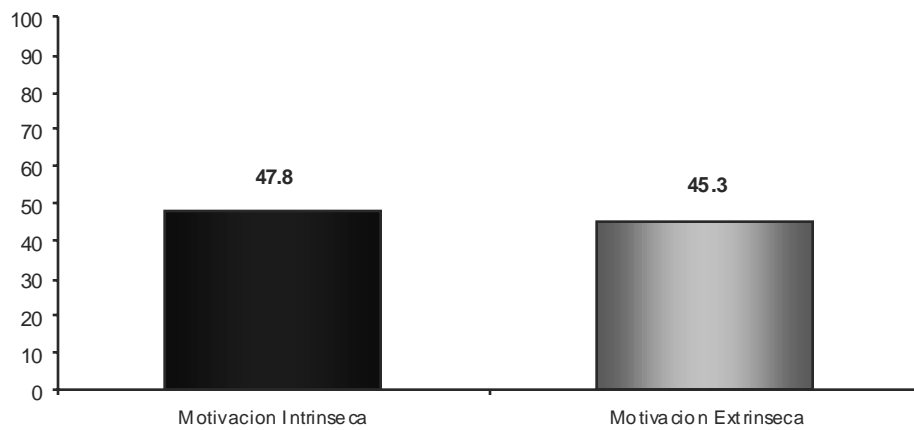
Gráfica 35. Distribución de porcentajes de los factores de motivación intrínseca y extrínseca de acuerdo a los rangos de edad.



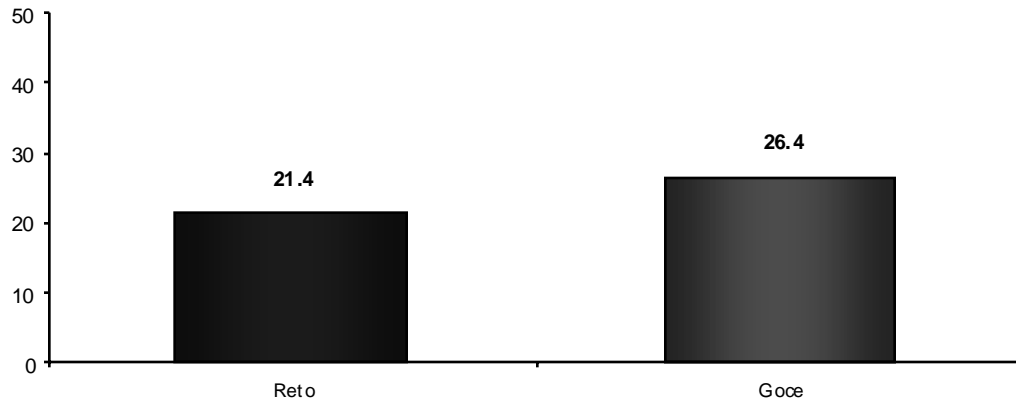
Gráfica 36. Distribución de porcentajes de los factores de motivación intrínseca y extrínseca de acuerdo al nivel educativo.



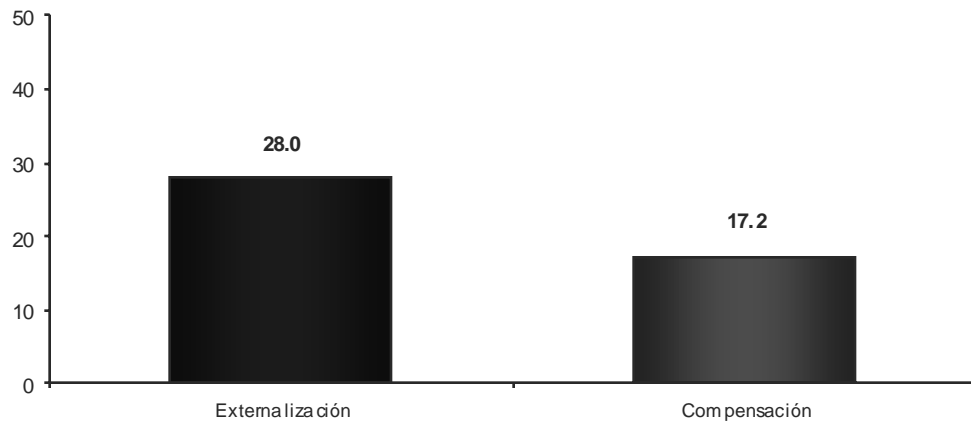
Gráfica 37. Distribución de porcentajes de los factores de motivación intrínseca y extrínseca de acuerdo al género.



Gráfica 38. Distribución de porcentajes de las orientaciones motivacionales intrínseca y extrínseca



Gráfica 39. Distribución de porcentajes de las subescalas de la motivación intrínseca
}



Gráfica 40. Distribución de porcentajes de las subescalas de la motivación extrínseca

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estandar
MI	307	23	59	47.18	6.57
ME	307	32	57	45.32	6.51

Tabla 1. Muestra, rango, media y desviación estándar de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estandar
Reto	307	10	28	21.40	3.74
Goce	307	17	30	28.34	2.84
Externalización	307	15	37	28.04	4.06
Compensación	307	8	20	17.23	1.74

Tabla 2. Muestra, rango, media y desviación estándar de las respuestas de acuerdo a las subescalas de los factores de motivación intrínsecos (reto/goce) y extrínsecos (externalización/compensación).

	Cientes especiales	Sur occidente	Nor occidente	Sur Oriente	Nor Oriente
Reto	21.70	21.62	21.27	21.50	21.00
Goce	25.57	26.87	26.53	26.78	26.72
Externalización	27.78	28.71	27.3	28.88	27.7
Compensación	16.87	17.47	17.28	17.85	18.81

Tabla 3. Distribución de porcentajes de respuestas de cada zona de ventas de acuerdo a las subescalas de los factores de motivación intrínsecos (reto/goce) y extrínsecos (externalización/compensación).

	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50
Reto	21,55	21,82	21,28	21,43	21,41	18,6
Goce	26,46	26,21	26,42	26,55	26,73	24,6
Externalización	28,92	27,1'	26,07	28,22	28,97	27,3
Compensación	17,05	17,11	17,28	17,44	17,14	16,9

Tabla 4. Distribución de porcentajes de respuestas por rangos de edad de acuerdo a las subescalas de los factores de motivación intrínsecos (reto/goce) y extrínsecos (externalización/compensación).

	Bachiller	Técnico	Profesional
Reto	20,8'	21,19	22,76
Goce	26,46	26,56	25,89
Externalización	28,15	27,9	28,10
Compensación	17,2'	17,21	17,22

Tabla 5. Distribución de porcentajes de nivel educativo de acuerdo a las subescalas de los factores de motivación intrínsecos (reto/goce) y extrínsecos (externalización/compensación).

CAPITULO V

5.1 DISCUSIÓN

La discusión se realizó de acuerdo a los objetivos planteados para este estudio, con el fin de dar claridad de los resultados obtenidos, se tuvieron en cuenta los más representativos para establecer comparaciones con las teorías desarrolladas en el presente escrito y por último plantear las limitaciones que se presentaron durante del desarrollo del mismo y exponer las propuestas para futuras investigaciones en este campo.

Se observó en los resultados de la investigación que la motivación intrínseca tuvo un mayor porcentaje (47,78), en comparación con la motivación extrínseca (45,32%) Observándose que se establece una diferencias mínima en el tipo de orientación motivacional.

De acuerdo con los antecedentes institucionales, donde se realizó el siguiente estudio se observa que no hay coherencia con los mecanismos que se utilizan para aumentar la orientación de los empleados, ya que los resultados de la siguiente investigación muestran que tanto la motivación extrínseca e intrínseca se encuentran comparativamente equilibradas. No obstante, en la organización se invierte el 90% de sus recursos para aumentar la motivación extrínseca y el 10% para aumentar la motivación intrínseca. Lo que permite ver un desequilibrio en la estrategia utilizada y un mal manejo de los recursos. Por lo tanto, a partir de la siguiente investigación se recomienda utilizar nuevas estrategias que permitan equilibrar la inversión tanto en los factores intrínsecos como extrínsecos.

Estos resultados corroboran la teoría de Amabile, cuando propone que los dos tipos de motivación coexisten en proporciones semejantes de acuerdo a la

importancia de las diferentes situaciones para cada sujeto. Igualmente Davis y Newstrom (1991) enuncian que uno de los grandes retos a los que se enfrentan los profesionales en ventas, es como motivar a los trabajadores para que ejerzan su labor con gusto, interés, compromiso y esfuerzo, estableciendo mecanismos y estrategias que permitan disponer de un grupo de personas altamente motivadas para lograr un desempeño eficaz que conduzcan a los objetivos y metas de la organización y que al mismo tiempo logren satisfacer las expectativas y aspiraciones de estos. De acuerdo a la experiencia obtenida en el trabajo de campo de la organización objeto de este estudio, se establece que cobra más importancia la motivación extrínseca, sin embargo a partir de los resultados y corroborando con la teoría se encuentra que es imposible no tener en cuenta la motivación intrínseca ya que presenta gran importancia en los vendedores de productos masivos en esta institución.

La descripción sociodemográfica de esta población es un 66,4% de población masculina y 33,5% de mujeres, con edades entre los 18 y 50 años, niveles de escolaridad de bachillerato, nivel técnico y profesionales de 5 diferentes zonas de ventas de productos masivos de la ciudad de Bogotá. De acuerdo con Robbins (1996) la motivación laboral cambia de acuerdo a la cultura y el contexto social en el que se encuentra inmerso en un individuo, es así que la disposición para aceptar un grado moderado de riesgo, no es tan frecuente en países que enfrentan crisis económicas como Colombia en comparación con países desarrollados con Estados Unidos. Así mismo si se tienen en cuenta los rangos de edades de los participantes se encuentra que la motivación extrínseca presenta mayor importancia en el rango de edad entre los 46 a 50 años, el resto de la población obtuvo mayor puntaje para el tipo de motivación intrínseca sin diferencias significativas. Así, el interrogante que se plantea es, si al tener más responsabilidades en los ciclos de la adultez joven y adultez media para esta población, etapa en las que se establece el núcleo familiar, ¿por qué la motivación intrínseca que tiene que ver con el logro y el reto cobra más importancia?

Para discutir sobre los resultados de los factores motivacionales presentes en este grupo de vendedores, se tuvieron en cuenta las sub-escalas propuestas el instrumento de medición utilizado. El resultado más alto para el factor de motivación intrínseca fue la sub-escala de goce con un porcentaje de 26,38% que explica que los vendedores se motivan por medio de la satisfacción que les genera las tareas que realizan, y el resultado más alto para la motivación extrínseca es la sub-escala de externalización con un 28,4% que explica que el prestigio y la comparación social actúan en los sujetos, haciendo que estos comparen su trabajo con el de otros y emitan juicios a partir de tales comparaciones. Se debe recordar que la motivación intrínseca se produce por una elección libre del sujeto, no existen contingencias externas que lleven a la realización de acción, y la actividad en sí misma produce placer y/o diversión al sujeto, porque aquí la autonomía es evidente y facilita el sentirse competente, (Deci y Ryan, 2000). Por otro lado, la motivación extrínseca está orientada por reforzadores externos, es decir cualquier consecuencia que sigue a la respuesta, ascensos, bonificaciones, reconocimientos, estabilidad laboral y dinero.

A continuación se expondrán los indicadores de respuesta más altos para cada uno de los ítems:

Para los factores intrínsecos de la motivación en la sub-escala reto, los ítems indicadores más altos de este constructo son los siguientes: *disfruto resolver problemas complejos*, 78% (siempre es verdadero 40% y 38% frecuentemente es verdadero), *entre más difícil es el problema mas intento disfrutar en resolverlo* con un total de 86% y el ítem con mayor porcentaje en esta sub-escala es, *Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para incrementar mis conocimientos y destrezas* 89%. Para la sub-escala de disfrute y goce (motivación intrínseca) los siguientes ítems: *Quiero descubrir cuán bueno puedo ser en realidad en mi trabajo* 82,4%, *lo que más me importa es disfrutar lo que hago* 84%, *es importante para mí tener la posibilidad de expresarme* 72%, *para mí es importante poder hacer todo lo que más disfruto* 79%. Para los

indicadores del factor de motivación extrínseca en la sub-escala de exteriorización: *El reconocimiento que pueda recibir de otros me motiva muchísimo 57% y quiero que otras personas descubran cuán bueno soy en mi trabajo.* Y por último para la sub-escala de compensación los siguientes ítems: *Me siento muy motivado por el dinero que pueda ganar producto de mi trabajo 85,9%, soy profundamente consciente de las cuotas de venta que tengo para mí mismo 80% y soy muy consciente de las metas que tengo para lograr buenos ingresos para mí y mi familia 94,1%.*

Por último se enunciarán las propuestas de investigación generadas a partir de los resultados. Se propone para futuras investigaciones correlacionar variables tales como creencias y estado civil con los diferentes tipos y sub-escalas de motivación intrínseca y extrínseca, por ejemplo el estar casado o soltero puede influir en un tipo de motivación que oriente al trabajador. Igualmente es importante relacionar variables como el rasgo de personalidad, la ocupación y la motivación, ya que el conocimiento de los diferentes rasgos de personalidad de los trabajadores puede influir en la creación de estrategias de motivación más adecuadas para los trabajadores.

Se sugiere realizar más investigaciones en este campo, sobre este tema y con poblaciones diversas, para tener la posibilidad de aplicar este instrumento en población latinoamericana y estandarizar el instrumento a las condiciones socioculturales de esta población.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, G. (1998). Perfil de motivación para el trabajo en gerentes de empresas de producción y de servicios. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17,2,13-25.

Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas: perfil de motivación para el trabajo. En: *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 19,2,51-66.

Bernal, C., Hernández, C. , y Ramírez, A. (1989). Diferencias en la motivación para el trabajo de tres grupos de profesionales de terapia ocupacional, docencia, administración y servicios humanos. Trabajo de grado. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia.

Berlyne, D. E. (1957). Uncertainty and conflict: A point of contact between information theory and behavior theory concepts. En: *Psychological Review*, 64, 329-339.

Blandon, Ch, Maya, C.,y Perdomo, L. (1988). Perfil motivacional del empleado temporal auxiliar de oficina. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 7,2,63-76.

Castillo, J. (1993). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la Calidad Humana*. Bogotá : CEDE

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw - Hill.

Clark, A. Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. En: *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 57-81.

Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Ed. McGraw-Hill.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. En: *American Psychologist*, 55, 68-78.

Duda, J. (1995). Motivación en los Escenarios Deportivos: Un Planteamiento de Perspectivas de Metas. En: Roberts, G (Ed.). *Motivación en el Deporte y el Ejercicio*. (pp 85-121) España: Desclée de Brouwer.

Duda, J., & Hall, H. (2001). Achievement Goal Theory in Sport. Singer, R; Hausenblas, H., & Janelle, C. (Eds.) En: *Handbook of Sport Psychology*. New York Wiley.

Dunette, M., Kirchner, W. (1982). *Psicología Industrial*. México: Trillas

Elmoznino, C. (1995) Efectos de un programa de desarrollo integral sobre la motivación de los empleados de una empresa. Trabajo de Grado. Bogotá: Universidad de los Andes

Frederick, C., & Schuster, H. (2003). Competition and intrinsic motivation in physical activity: a comparison of two groups. En: *Journal of Sport Behavior*, 26, Nº 3, p. 240-253.

Koontz, Wehrh, & Heinz. (1999). *Administración, una perspectiva global* 11ª ed., México: McGraw-Hill

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. 5ª Ed. México: Prentice Hall.

Hernández, M- (2002). *Motivación Humana y animal*. México: Manual Moderno.

Martínez, L., & Tortosa, F (1990). Ámbitos de Aplicación de la psicología Motivacional. España: Desclée de Brouwer, S.A.

Mogollón, M. (1995). Personalidad, motivación y estilo gerencial en pequeñas y medianas empresas. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Parris, J (1998) Motivación para el trabajo asociada a variables demográficas y organizacionales en psicólogos javerianos. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Javeriana.

Parish, L., & Treasure, D. (2003). Physical Activity and Situational Motivation in Physical Education : Influence of the Motivational Climate and Perceived Ability. En: *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 2, p.173-181.

Peiró, J., y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid : Síntesis,

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7a ed.*, México : Prentice Hall.

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

Robbins, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México : Prentice Hall

Rojas, B. (1997). Impacto de un proceso de reingeniería sobre la motivación para el trabajo en los empleados de una empresa estatal. Trabajo de grado. Bogotá : Universidad de los Andes.

Russel, A (1969). *Psicología del Trabajo*. Madrid : Ediciones Morata.

Stoner, James; Freeman, R. Edward & Gilbert. (1996). Administración. 6a. Ed. Editorial Pearson. México, 1996. p. 484

Terry, G., y Frankl, D. (1989). *Principios de Administración*. México : Prentice Hall

Todt, E. (1991). *La Motivación*. Barcelona : Herder

Toro, F. (1985). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo. CMT*. Medellín : Impresiones Gráficas LIDA

Toro, Fy Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas*. Bogotá : Ediciones gráficas LIDA

Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. En : *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 17,1, p. 4-18.

Trujillo, M., y Vargas, D. (1996). Categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas en Santa Fe de Bogotá. Trabajo de grado. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia

Teresa M. Amabile, Kart G Hill, Beth A. Hennessey y Elizabeth M Tigre

Vallerand, R., & Rousseau, F (2001). Intrinsic Motivation in Sport and Exercise. Eds. Singer, R, Hausenblas, H., & Janelle, C. (Eds). En: *Handbook of Sport Psychology*. New York: Wiley.