



## TÍTULO

**LA GESTIÓN DE PERSONAS A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN  
INTRÍNSECA PARA FOMENTAR UNA MAYOR FELICIDAD  
ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO**  
ANÁLISIS DE UN CASO DE ESTUDIO EN UNA ORGANIZACIÓN  
ESPAÑOLA, HUMANITARIA Y SIN ÁNIMOS DE LUCRO

## AUTORA

**María José Sandoval Tardencilla**

	<b>Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024</b>
Tutora	Dra. D <sup>a</sup> . Yolanda Navarro Abal
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2021/22)</i>
©	María José Sandoval Tardencilla
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



## **TÍTULO**

**La gestión de personas a través de la motivación intrínseca para fomentar una mayor felicidad organizacional y desempeño: Análisis de un caso de estudio en una organización española, humanitaria y sin ánimos de lucro.**

## **AUTOR**

**María José Sandoval Tardencilla**

**Tutor:** Dra. Yolanda Navarro-Abal  
Universidad Internacional de Andalucía.

**Curso:** Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2021/22)

**Fecha del documento:** Diciembre 2022

## Índice.

Resumen .....	5
1. Introducción .....	7
2. Objetivo General y específicos .....	10
3. Marco teórico.....	11
3.1. Felicidad laboral .....	11
3.1.1. Medición de la felicidad .....	15
3.2. Motivación .....	16
3.3. Motivación Intrínseca .....	18
3.4. Teorías motivación Intrínseca .....	20
3.4.1. Teorías motivación Intrínseca de Kenneth W. Thomas.....	20
3.4.2. Teoría bifactorial de la motivación .....	24
3.4.3. La teoría de la Autodeterminación.....	26
3.5. Voluntariado.....	29
3.6. Desempeño y competitividad .....	30
4. Metodología.....	32
4.1. Definición del tema.....	32
4.2. Definición de las variables.....	32
4.3. Instrumentos .....	33
4.3.1. Procedimiento de validación de los instrumentos de evaluación .....	34
4.4. Muestra .....	35
4.5. Perfil de la organización.....	37
5. Resultados.....	38
5.1. Perfil de voluntarios.....	38
5.2. Resultados motivación Intrínseca .....	40
5.2.1. Autonomía .....	41
5.2.2. Competencia .....	44
5.2.3. Relacionamiento .....	47
5.3. Resultados felicidad en el trabajo .....	49
5.3.1. Escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985).....	49
5.4. Correlación de las variables .....	53
6. Conclusiones.....	56
7. Referencias. ....	59

8. Anexos.....	63
Anexo 1.....	63
Anexo 2.....	69

### Gráficos, Ilustraciones y Tablas

Gráfico 1.....	38
Gráfico 2.....	39
Gráfico 3.....	39
Gráfico 4.....	40
Gráfico 5.....	42
Gráfico 6.....	42
Gráfico 7.....	43
Gráfico 8.....	43
Gráfico 9.....	43
Gráfico 10.....	43
Gráfico 11.....	44
Gráfico 12.....	45
Gráfico 13.....	45
Gráfico 14.....	45
Gráfico 15.....	46
Gráfico 16.....	46
Gráfico 17.....	46
Gráfico 18.....	47
Gráfico 19.....	47
Gráfico 20.....	48
Gráfico 21.....	48
Gráfico 22.....	48
Gráfico 23.....	48
Gráfico 24.....	49
Gráfico 25.....	50
Gráfico 26.....	50
Gráfico 27.....	51
Gráfico 28.....	51
Gráfico 29.....	52
Gráfico 30.....	52

Ilustración 1 .....	12
Ilustración 2 .....	17
Ilustración 3 .....	19
Ilustración 4 .....	21
Ilustración 5 .....	23
Ilustración 6 .....	25
Ilustración 7 .....	25
Ilustración 8 .....	27
Ilustración 9 .....	31
Ilustración 10.....	37
Ilustración 11.....	40
Tabla 1.....	34
Tabla 2.....	53

## Resumen

En la actualidad, la gestión de personas es uno de los factores más importantes para lograr ventaja competitiva, mayor desempeño y utilidades para una organización; sin embargo, lograr una correcta gestión es un verdadero reto, sobre todo cuando la gestión debe realizarse a personas en organizaciones humanitarias, voluntarias y sin fines de lucro, donde estas personas no reciben una compensación económica o en especies, sino regalan su tiempo por el simple bienestar que la acción les genera. Siendo así, la gestión en estas organizaciones debe realizarse a través de la motivación intrínseca, ya que los voluntarios son personas que logran complementar su percepción de felicidad con estas actividades, percibiendo el trabajo como un tiempo y un espacio en el cual tienen las condiciones necesarias para sentirse bien en donde se hallen y en lo que realicen.

El presente trabajo de investigación considero los factores de motivación intrínseca de mayor incidencia en la percepción de felicidad de los voluntarios de una organización española humanitaria y sin fines de lucro, a través de un caso de estudio. Para ello se realizó una sistematización de la literatura relevante sobre motivación intrínseca y felicidad organizacional y el análisis de la correlación entre dichas variables. El estudio práctico encontró altos niveles de percepción de felicidad en la organización, así mismo, se pudo comprobar los altos coeficientes de correlación existente entre la motivación intrínseca y la felicidad organizacional.

## **Abstract**

Currently, people management is one of the most important factors to achieve competitive advantage, higher performance and profits for an organization; however, achieving correct management is a real challenge, especially when management must be carried out by people in humanitarian, voluntary and non-profit organizations, where these people do not receive financial or in-kind compensation, but rather give their time for the simple well-being that the action generates for them. Thus, the management in these organizations must be conducted through intrinsic motivation, since volunteers are people who manage to complement their perception of happiness with these activities, perceiving work as a time and a space in which they have the necessary conditions. to feel good where they are and in what they do.

This research work considers the intrinsic motivation factors with the highest incidence in the perception of happiness of the volunteers of a Spanish humanitarian and non-profit organization, through a case study. For this, a systematization of the relevant literature on intrinsic motivation and organizational happiness and the analysis of the correlation between said variables. The practical study found elevated levels of perception of happiness in the organization, likewise, it was possible to verify the high correlation coefficients between intrinsic motivation and organizational happiness.

## 1. Introducción

En la actualidad, pareciese que ser exitoso es obligatorio, porque aquello conlleva a la felicidad, una felicidad a la cual se cree acceder mientras más se posee y consume, lo que es realmente malvado. Esa convicción social va ligada a la expectativa de una emoción: la alegría y resulta, entonces, que además se espera que la gente se presente siempre contenta y con actitud positiva. Siendo esta, una convención social hedonista de la felicidad, relacionada a los deseos de poseer objetos y a la satisfacción de deseos y placeres.

Lo anteriormente planteado, limita el concepto de felicidad y lo diluye en lo banal, colocando en la idea de felicidad, expectativas que al no ser alcanzadas derivan en la frustración. Una concepción más amplia de la felicidad tiene que ver con las relaciones de amistad, el desarrollo de las capacidades personales a través de la realización de actividades que se disfrute hacer, entre otras cosas que poco o nada tienen que ver con el imperativo de ser exitoso y consumir más para ser feliz. Esa noción más amplia es la que se explora en esta investigación a través de la relación con la motivación intrínseca en el ámbito del voluntariado.

Muchas investigaciones en el ámbito de la gestión de los recursos humanos se han realizado para poder determinar motivación dentro de una organización comercial; especialmente para que a través de esta se logre aumentar las utilidades, disminuir costos y lograr ventaja competitiva; sin embargo, ¿qué pasa cuando no hablamos de gestionar personas a través de compensaciones extrínsecas o competencias financieras?, ¿qué pasa si se necesita gestionar voluntarios, con pocos o nulos recursos? ¿Qué estrategias se deben implementar? ¿Cómo logro reclutar más voluntarios? ¿sino reciben un sueldo, como se recompensa su trabajo y que los motiva realmente? ¿Cómo logro que gestione con compromiso y responsabilidad las tareas asignadas a su persona? Todas estas interrogantes han llevado al investigador a traer este tema a juicio en la presente.

Ahora bien, la próxima interrogante es ¿y es posible ser feliz siendo voluntario? Esta es una interrogante interesante para analizar, ya que actualmente vivimos en un mundo globalizado y altamente comercial, en el cual, la competencia personal, profesional e incluso empresarial es cada vez más común y la búsqueda de recompensas extrínsecas es más fuerte que nunca; sin embargo, existen organizaciones que no generan utilidades, sino soluciones para diversos problemas que afectan a la población a nivel mundial, bajo el concepto de organizaciones

humanitarias sin fines de lucro, por lo que es de suma importancia entender, cómo estas gestionan a sus voluntarios.

Este trabajo está dedicado especialmente a este tópico, la motivación intrínseca, Pearce (1983) afirma que "la cuestión es que el voluntariado no está exento de responsabilidades, el voluntariado no es una afición o algún tipo de juego". Este hecho tiene una connotación, ya que si no se obtiene beneficios que avalen tu trabajo y esfuerzo en el proyecto, ¿de dónde se saca el valor para ser voluntario y aceptar sus recompensas no contra prestadas? Ahí es donde entra la motivación intrínseca, trabajaremos sobre la suposición que no todos los seres humanos tienen la dicha de trabajar en lo que los apasiona, algunos tienen anhelos que se pueden aprovechar como un plus, y la motivación intrínseca, a través del voluntariado es la que nos puede permitir convertir esas necesidades no suplidas, en factores determinantes para la felicidad organizacional.

Por otro lado, es importante reconocer, que los seres humanos somos seres con inquietudes, con necesidades y con deseos, y realizamos acciones en base a todas estas razones y muchas más. No somos simples, incluso para actividades poco complejas, realizamos un proceso detallado que nos impulsa a concluir las, siendo así, Pink (2009) conocedor de la motivación intrínseca y seguidor de la teoría de Kenneth Thomas, "lo que en realidad motiva hoy por hoy a un trabajador, la pasión y la satisfacción de realizar cosas que sean capaces de influir positivamente no solo a la persona en cuestión, sino a todo su entorno social, supuesto que deja totalmente fuera al factor económico, ya que éste, de una u otra forma es transitorio, pero la satisfacción de hacer lo que a uno le gusta es permanente".

Por ende, resulta interesante que una persona puede dedicarse con gran interés y esfuerzo a una actividad sin que aparentemente obtenga beneficio alguno por realizarla, esto, en vías de la búsqueda de la conciliación entre la vida personal y la laboral, así como para lograr la anhelada felicidad y el éxito. Alrededor de este supuesto existe un concepto llamado motivación intrínseca, tema que será de relevancia para este estudio, ya que se pretende evidenciar cómo esta variable puede hacer que resulte, menos o más atractivo, trabajar como voluntario para una organización.

Con respecto a motivar individuos, existen un sin número de teorías que, a lo largo del tiempo, han planteado distintos puntos de vista, que pueden suponer una dirección a la hora de definir cómo motivar a nuestros voluntarios, el presente trabajo investigativo pretende, demostrar a

través de una investigación descriptiva-correlacional, como la motivación intrínseca puede influir en la felicidad laboral, apoyándose de las principales teorías de motivación Intrínseca y felicidad laboral, con el fin de comprobar nuestra hipótesis: Dentro de la gestión de personas, la motivación intrínseca es la principal y más importante variable que influye en la felicidad organizacional de los voluntarios de la organización española, humanitaria y sin fines de lucro, logrando así, un mayor rendimiento dentro de la organización.

El estudio se efectuó en una organización española, humanitaria y sin fines de lucro, dedicada a brindar apoyo a sectores vulnerables dentro de la localidad de Huelva (niños, ancianos, indigentes, mujeres víctimas de violencia, refugiados, inmigrantes, entre otros). La organización cuenta con 2,479 voluntarios que se encargan de gestionar los diferentes proyectos. Su sede y centro de operaciones provincial se encuentra en la ciudad de Huelva, España.

Ahora bien, la importancia social de este trabajo de investigación es que los resultados obtenidos, son una base para que otras organizaciones puedan acercarse al tema y apliquen políticas enfocadas a la mejora del bienestar subjetivo de sus voluntarios. Por otra parte, se investiga y se indaga sobre los aspectos de la motivación intrínseca hacia el voluntariado y la felicidad organizacional, que han contribuido al conocimiento teórico sobre este tema y permita ampliar el campo de las investigaciones que se han realizado actualmente. Otro factor importante, es que los estudios sobre felicidad en el trabajo de voluntario son limitados y esta investigación ahonda en aspectos que son necesarios para corroborar o no, en un caso práctico, lo que se aborda en la literatura sobre este tema.

Por otro lado, más particularmente, este trabajo es relevante porque aporta con el análisis de correlación, validar y establecer políticas y procedimientos para que la gente de la organización en la que se realizó el estudio, incremente su bienestar subjetivo, lo que a la vez es positivo para el clima de la organización y el logro de sus metas.

## 2. Objetivo General y específicos

Identificar a través del análisis de caso en la organización española, humanitaria y sin ánimos de lucro, la influencia y los elementos de la motivación intrínseca que mayormente inciden en la felicidad organizacional de los voluntarios de la organización.

- Realizar la revisión y análisis de las teorías de motivación intrínseca, felicidad laboral y desempeño organizacional, aplicadas a la organización en estudio.
- Identificar la relación existente entre la motivación intrínseca y felicidad laboral de los voluntarios de la organización.
- Determinar cuáles son los elementos de la motivación intrínseca más destacados según la percepción de felicidad de los voluntarios.
- Determinar qué aspectos, sobre nuestro tema de estudio permanecen desconocidos, y podrían permitir responder nuestra hipótesis.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Felicidad laboral

De acuerdo con los trabajos llevados a cabo por las profesoras Rodríguez Sánchez y Cifre (2012), la felicidad se divide principalmente en dos grandes tradiciones. En la primera de ellas, se identifica a la felicidad con el bienestar subjetivo o satisfacción de la persona (fundamentalmente con su dimensión de placer, aunque también teniendo en cuenta su grado de activación) desde una perspectiva denominada tradicionalmente hedonista. De acuerdo con la segunda tradición, también denominada objetiva, existen una serie de estándares u objetivos que la persona se plantearía a lo largo de su vida y cuya consecución se relacionaría con su grado de felicidad, independientemente de su disfrute o placer personal.

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

Según Dutschke (2013), la felicidad es un comportamiento organizacional, resultado de una visión estratégica. Así mismo, afirma que existe una correlación positiva entre el rendimiento de la organización y empleados más felices, es decir, la felicidad puede incidir en mejorar la motivación de los empleados para la realización más eficientemente de sus tareas dentro de la organización. El concepto de felicidad laboral es muy amplio, considera muchas variables importantes dentro de la organización, tales como lo es la satisfacción laboral, compromiso, salario emocional, motivación, entre otros.

Por otro lado, también podría hacerse referencia a la pasión por lo que uno hace y encontrar motivos propios, a esto, "la felicidad organizacional es función de compromiso afectivo con la organización, bienestar en la función, y satisfacción en el trabajo". (Hosie, Sevastos y Cooper, 2007, p.151).

En una labor de investigación con 400 profesionales en Australia, Hosie, Sevastos y Cooper (2007), buscaron relacionar colaboradores más felices y mayor productividad. Los autores consideran como modelo teórico "the happy productive worker thesis" desarrollado por Staw (1986), este modelo considera dimensiones que valoran felicidad profesional, así como rasgos

personales, características en la función, definición de objetivos, flujo de trabajo, equilibrio entre trabajo y familia, satisfacción en el trabajo, siendo la conclusión que consta una correlación positiva entre el rendimiento de la organización y colaboradores más felices.

Según Baker, Greenberg y Hemingway (2006), el fundamento de la felicidad en las organizaciones son las emociones y comportamientos organizacionales. Los mismos autores refieren que en organizaciones felices, colaboradores y directivos están implicados de forma efectiva y emocional con la organización, considerando el trabajo como una "ocupación feliz".



Fuente: Baker, Greenberg y Hemingway (2006)  
Elaboración propia.

Por otro lado, Hosie y Sevastos (2009) consideran la posibilidad de que los profesionales no están siempre motivados por incentivos en el trabajo. En algunos casos pueden, incluso, reducir la motivación en lugar de aumentarla. Normalmente más rendimiento origina más responsabilidad y esto no siempre es buscado por el profesional.

Siendo así, es importante comentar, que la idea de la felicidad laboral generalmente está acompañada de percepciones emocionales positivas y fortalezas de los colaboradores, es decir, fijar la vista en la solución y no el problema, lo que podemos atribuir a la Psicología Positiva, esta última, fue definida como: el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). Se ha determinado, que el estudio científico del funcionamiento eficiente de las personas

y los grupos organizacionales es la Psicología Organizacional Positiva. El fin es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Una definición sobre organización saludable ha sido dada por Wilson (2004):

Son aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente social y en concreto del clima organizacional en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima están todas relacionadas con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo, y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo.

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

En cuanto a los conceptos que deben ser aclarados para el desarrollo de la felicidad en las organizaciones, en primer lugar, cabe diferenciar el término felicidad, del de felicidad organizacional y el de felicidad en el trabajo. Para Fernández (2015):

Existen dos conceptos, primeramente, la capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores, llamada, Felicidad organizacional, mientras que felicidad en el trabajo es la percepción subjetiva de los trabajadores respecto a su bienestar en el trabajo. De esta manera, sostiene Fernández, la felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional. (p. 109)

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

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

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

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

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

Sería ésta la denominada dimensión de auto validación o bienestar psicológico que consiste en la sensación de que uno está usando bien sus atributos y/o habilidades, conocimientos, competencias... Esta visión coincide en gran medida con el concepto de flow desarrollado por

Csikszentmihaly y desde un punto de vista filosófico, coincidiría con la idea de eudaimónica de Aristóteles.

Siendo así, Csikszentmihaly (2007) la experiencia de “flow” se define como aquella condición en la que la persona está tan inmersa en una actividad concreta que nada más parece importar a su alrededor, se experimenta una alta sensación de disfrute que la persona la realiza por el mero hecho de realizarla.

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

### **3.1.1. Medición de la felicidad**

¿Es posible medir la felicidad?, Lyubomirsky (1999), una de las investigadoras que más tiempo ha dedicado a este tema, es clara en señalar que no existe un termómetro que determine la felicidad, es decir, no existe una máquina que mediante el análisis de factores externos pueda establecer si una persona es feliz o no. Por tanto, sostiene, es necesario un autor reporte, es decir, se hace necesario apelar a la experiencia subjetiva de los sujetos para conocer sobre su percepción de bienestar. Por ejemplo, para esta investigadora sus trabajos de investigación han validado esa postura mediante la creación y utilización de un instrumento compuesto por cuatro ítems de autor reporte, los cuales, como señala, tienen la virtud de abordar tanto el componente afectivo como el cognitivo, frente a otras escalas que solo se han centrado en uno de los dos aspectos, la escala de Lyubomirsky.

De acuerdo con la teoría de la Autoderminación, que se abordará más adelante, las necesidades de competencia, la autonomía y la relación deben satisfacerse continuamente para que las personas se desarrollen y funcionen en formas saludables u óptimas (Deci & Ryan, 2000). Siendo así, existe la escala de las necesidades básicas en el trabajo, la cual consta de 21 ítems que abordan la satisfacción de necesidades en el trabajo y se ha utilizado con frecuencia (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov y Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser y Ryan, 1993; kasser, Davey

y Ryan, 1992). La escala ha evolucionado y cambiado desde su primer uso en Kasser, Davey, y Ryan (1992).

Se debe prestar mucha atención a esta escala, debido a que es la que utilizaremos para medir la motivación intrínseca y la felicidad organizacional para los voluntarios de la organización española humanitaria y sin fines de lucro. Esta prueba analiza qué tan autónoma se siente una persona para organizar su trabajo y tomar decisiones independientes; qué tan competente o capaz se siente una persona para realizar su trabajo y qué nivel de cercanía percibe con sus compañeros, ello por cuanto, para esta teoría, el apoyo social es básico para generar motivación y sentirse capaz de desarrollar tareas. La suma promedio de los resultados de estas tres dimensiones predice la motivación intrínseca hacia el trabajo.

### **3.2. Motivación**

Según Solana (1993), lo que hace que un individuo se comporte y actúe de determinada manera es la motivación, en resumen. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía, varios autores coinciden en que la motivación es un proceso de combinaciones que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas y a través de esto generan impulsos conscientes e inconscientes para realizar actividades.

Por otro lado, la motivación suele ser concebida por las teorías psicológicas, como un impulso que parte del sujeto, ya sea de su psiquismo o bien de su organismo, (se incluirían aquí las teorías propuestas por autores como Freud, Dollard y Millar, Maslow, etc.) o bien como una atracción que emana del objeto y actúa sobre el individuo. Siendo así, Freud (1923), y Engler (1996), el psicoanálisis, estudia el inconsciente exponiendo que él, ello, incluye los instintos e impulsos que motivan al hombre, representan las necesidades y deseos básicos.

Por otro lado, es importante considerar que los seres humanos se encuentran siempre en un estado de relativa motivación, porque, en cierta medida, siempre existe algún objetivo o meta hacia el que dirige su conducta. Siguiendo a Fernández-Abascal, Palmero, y Martínez-Sánchez (2002), consideran que en el proceso de consecución de una meta, hay dos variables que condicionan la conducta: la expectativa de consecución y el grado de atracción del objetivo. Es decir, la motivación se refiere a un proceso adaptativo en el que existe una influencia de factores

externos e internos que activan a la persona y la dirigen hacia la consecución de algún objetivo o meta.

Por otro lado, se refieren a la fuente de motivación, como el origen de los estímulos, que hacen que un individuo se active. En este sentido, podemos hablar de fuentes internas y fuentes ambientales, por lo que podemos afirmar que la conducta está motivada conjuntamente por la interacción de ambas (Fernández-Abascal, Palmero, y Martínez-Sánchez, 2002). En relación con las primeras, cabe hablar de la historia genética (efectos del proceso de la evolución sobre la especie humana), la historia personal (la experiencia de la persona desde su nacimiento) y las variables psicológicas (las personas somos únicas y diferentes, por lo que no tenemos por qué coincidir en los estímulos que nos atraen o motivan). Con respecto a las fuentes o factores ambientales, hacen referencia a los estímulos que, desde fuera de la persona, ejercen su influencia sobre ésta (los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta).

Con respecto a considerar los pensamientos (las cogniciones) en relación con la activación de la motivación en el trabajo, quizás sea de interés señalar las que muestran una relación más significativa con el cambio conductual: las metas, las expectativas y las atribuciones.

### Ilustración 2 Meta, Expectativas y Atribuciones

Metas	Expectativas	Atribuciones
<p>Establecer metas concretas, verificables y medibles, ayuda a que la persona se autoevalúe y pueda ajustar el fin, los objetivos, a los medios de los que dispone, y a las posibilidades que tiene en cada momento de conseguirlos.</p>	<p>Se trata también de cogniciones dirigidas al futuro, y las que más influyen en el nivel de motivación de los empleados son las siguientes: Autoeficacia percibida Lugar de control</p>	<p>La atribución es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y asignan causas tanto a su comportamiento como al de los demás". (Davis y Newstrom, 1996)</p>

Fuente: Bandura (1997).  
Elaboración propia.

### 3.3. Motivación Intrínseca

Intrínseco, según la Real Academia Española (RAE), deriva del latín *intrinsicus*, que significa interiormente, siendo así en el diccionario de la Real Academia de la Lengua corresponde al adjetivo íntimo o esencial, que a su vez se relaciona con esencia, aquello que es lo más importante o característico de una cosa. En este sentido, la motivación intrínseca es aquella que se deriva de la realización de una actividad, es decir algo interno e inherente, pues la motivación no responde a entes externos de carácter coercitivo, sean estos positivos o negativos.

Definitivamente, motivar a otros para que realicen determinadas actividades, puede resultar muy difícil, por ello, teóricos como (Ryan y Deci, 2000) sostienen que más bien hay que crear las condiciones para que las personas se auto motiven. Siendo así, (Orbegoso, 2016), también comenta que se puede decir que la motivación intrínseca es la manera para que las cosas sucedan y para que la gente se sienta bien con aquello que está realizando.

Siendo así, una de las evidencias que ha causado mayor consideración en el análisis de la conducta motivada es el hecho de que en ocasiones una persona puede dedicarse con gran interés y esfuerzo a una actividad sin que aparentemente obtenga beneficio alguno por realizarla. A esta explicación del comportamiento es a lo que tradicionalmente se ha denominado motivación intrínseca (Chóliz, 2007). Es decir, mientras que la motivación extrínseca el estímulo es ofrecido por factores externos, en la intrínseca se obtiene con independencia de las acciones de los demás, puesto que el beneficio proviene simplemente al llevar a cabo la propia conducta.

Por otro lado, "La motivación intrínseca surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona" (Reeve, 2010, p.83), en otras palabras, los individuos tienen necesidades psicológicas y mantener un entorno positivo con personas importantes puede hacerlas sentir satisfechas en el futuro.

Además, para que el llevar a cabo una conducta sea el principal motor del comportamiento, ésta debe provocar una serie de consecuencias, principalmente motivacionales y emocionales, que impulsen a la ejecución. En concreto, siguiendo a Chóliz Montañés (2007), las características principales que debe tener una conducta para que adquiera motivación intrínseca son que proporcione sentimientos de competencia y de autodeterminación.

Algunos autores como Thomas (2009) en su publicación denominada “Motivación Intrínseca en el trabajo”, menciona que sociólogos como Amatai Etzioni, han señalado que las personas no sólo se esfuerzan por obtener resultados financieros, también tratan de hacer lo correcto, incluso aunque ocasionalmente les cueste financieramente hacerlo. Los teóricos Edgar Schein en el MIT y Abraham Maslow también señalaron que los trabajadores tienen necesidades personales de "orden superior" que dan forma al comportamiento (p.62).

Según la teoría desarrollada por Maslow (1943), existe la categoría de necesidades de autorrealización, que plantea desarrollar todo el potencial del individuo, realizar aquellas cosas que a uno le gusta especialmente, desarrollar la propia vocación o los propios intereses, sentirse realizado plenamente como persona. La situación especial, es que estas necesidades se ordenan de manera ascendente y jerárquica por su importancia supervivencial, estando en primer lugar las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de reconocimiento y finalmente las necesidades de autorrealización, por tanto, la persona sólo considerará prioritario satisfacer un tipo de necesidad cuando tiene satisfechas todas las necesidades de orden inferior. Dicho de otra manera: cada individuo, en su vida social, se encontrará motivado a satisfacer la necesidad más prioritaria según su situación particular. Del mismo modo, cuando un tipo de necesidad está suficientemente satisfecha, disminuirá su importancia como incentivo para la conducta.

Ilustración 3.  
**Pirámide de las necesidades Maslow**



Fuente: Maslow (1943).

Es decir, la teoría de las necesidades de Maslow, no considera directamente el concepto de la motivación intrínseca; sin embargo, se puede relacionar al escalón correspondiente de

autorrealización, siendo así, la motivación intrínseca no es el objeto, pero sí un factor que influye, permitiendo desarrollar la propia vocación, disfrutar con aquello que se hace, hacer un trabajo que contribuya al bienestar de otras personas,... o experimentar la satisfacción integrada de las necesidades en los cinco niveles (Maslow, 1943).

Por otro lado, Thomas (2009), menciona:

Algunas de las recompensas laborales más significativas provienen de motivos transpersonales, como ayudar a los demás. El trabajo sin recompensa es un costo. El trabajo gratificante, por otro lado, es también un bien, algo que uno busca y “consume”. La gente tiene un deseo de participar en un trabajo significativo, de hacer algo que experimenten como valioso y satisfactorio. Mientras que el ocio es bienvenido en dosis moderadas, especialmente después de largos períodos de trabajo, se vuelve viejo por sí mismo. Las personas necesitan tareas para estructurar sus días y proporcionarles propósito—algo de importancia para comprometerse (pp.62-63).

### **3.4. Teorías motivación Intrínseca**

En este capítulo se aborda el enfoque de tres teorías que se han centrado en la motivación intrínseca y que se consideran como las más importantes para el desarrollo de la presente investigación: las desarrolladas por Thomas (2009), Herzberg (2003) y Ryan y Deci (1985). Hay que señalar que ellos no son los únicos teóricos que tratan el tema de lo intrínseco, pues otros también se han referido a este tipo de motivación; sin embargo, se han seleccionado estos, porque centran su enfoque en la motivación intrínseca, mientras que para otras teorías el factor de lo intrínseco es solo un elemento más a considerar con respecto de la motivación.

#### **3.4.1. Teorías motivación Intrínseca de Kenneth W. Thomas.**

Kenneth W. Thomas fue profesor de administración en la Universidad de California, Los Ángeles, de la Universidad de Temple, de la Universidad de Pittsburgh, entre otras universidades importantes de Los Estados Unidos de América. Thomas ha realizado una carrera de hallazgos significativos, en cuanto a los retos que enfrentan los gerentes de organizaciones y las respectivas soluciones, siendo así, su trabajo altamente respetado, es una combinación de la investigación académica, la formación práctica y la consultoría.

Tiempo después, el interés de Thomas pasó a ser las recompensas intrínsecas, realizando entrevistas y encuestas con líderes y seguidores de muchas organizaciones, escribió artículos académicos influyentes y desarrollo el engagement perfil con Walter Tymon, así mismo, entre sus trabajos más recientes, se encuentra una investigación a gran escala sobre la motivación intrínseca en 28 empresas en la India.

La teoría de la motivación intrínseca sostiene que el trabajo de las organizaciones es fomentar la motivación interna de todos sus miembros para mejorar el desempeño y compromiso. Esta teoría, parte de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa, (Thomas 2009).

Por lo tanto, hoy ya no es suficiente recibir recompensas externas, recompensas con las cuales, anteriormente se compraba sumisión. Ahora las organizaciones suponen un nuevo estilo, y sus miembros buscan algo más que dinero y el interés propio del trabajo, es decir, buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución de la tarea, estas recompensas internas tienen alto contenido emocional y que hacer lo que se debe hacer, provoca que la gente se sienta bien. Las cuatro grandes recompensas intrínsecas establecidas por Thomas son la autonomía, la competencia, el sentido o significado y progreso.

#### Ilustración 4. Competencias intrínsecas

Significado	Autonomía	Competencias	Progreso
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sabes que tu trabajo, o una parte de él, es especialmente significativo para ti cuando te encuentras emocionado por ello.</li> <li>•Ves signos claros de tu propio compromiso, en cómo te las arreglas para encontrar caminos alrededor de los obstáculos y no aceptas un no por respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El sentido de elección es la oportunidad que sientes para tomar decisiones</li> <li>•Se tiene autonomía en una tarea cuando eres consciente que sus puntos de vista importan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Siente que el desempeño en sus actividades está cumpliendo o excediendo sus propias estándares. En esos momentos, también es probable que se sienta orgulloso del buen trabajo que estás haciendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Te encuentras sintiéndote alentado por lo bien que se está cumpliendo su propósito u objetivo logrado.</li> <li>•También tienes la sensación de que todos tu tiempo y esfuerzo están dando sus frutos</li> </ul>

Fuente: Thomas (2009).  
Elaboración propia.

Thomas (2009) afirma:

Cuando las organizaciones solo querían el cumplimiento de los trabajadores, lo compraron con dinero y otros beneficios tangibles y en el lenguaje de la teoría de la motivación, estas son recompensas extrínsecas. Las recompensas extrínsecas no provienen del trabajo en sí; estos son pagados por parte de los supervisores para asegurarse de que el trabajo se realiza correctamente y que se siguen las reglas. Incluyen compensaciones tales como salarios, bonos, comisiones, ventajas, beneficios y premios en efectivo. Las recompensas extrínsecas fueron una solución fácil para la motivación en la era del cumplimiento; sin embargo, ahora considerar sólo este tipo de motivación es ambiguo en las organizaciones. (p. 12)

Según Thomas (2009), los trabajos de hoy son dramáticamente diferentes de aquellos de hace sólo una generación, y requieren mucha más iniciativa, creatividad, y juicio, siendo así las organizaciones han reconocido esa necesidad en los últimos años y han comenzado hablando de "employee engagement." Siendo, que uno de los elementos nuevos en el paisaje de los Recursos Humanos en los últimos tiempos es, sin lugar a duda, la gestión del compromiso. El concepto de "compromiso" refleja esta nueva tendencia en los parámetros de la gestión de personas y hace referencia a la creciente apuesta de las organizaciones por conseguir desempeños diferenciales de sus colaboradores a través del refuerzo de factores emocionales y actitudinales.

Conviene señalar aquí que la traducción del término original inglés engagement por "compromiso" no es posiblemente la más acertada. Una traducción más próxima al sentido original sería "entrega", "involucración" o incluso "movilización". La cuestión no es en absoluto superflua porque en inglés existe otro término para compromiso: commitment, que hace referencia a un concepto diferente, aunque próximo, a engagement. Conocer las diferencias entre commitment y engagement resulta fundamental para poder gestionar personas. Reflejan una evolución en el debate teórico y en la práctica de gestión de personas, de una visión esencialmente "racional o cerebral" del compromiso a una visión mucho más "emocional o afectiva" de éste. (Sarrión, 2012, párr 3).

### Ilustración 5. Definición Commitment y Engagement

Commitment	Engagement
<p>La perspectiva racional del compromiso (commitment) se centra en lo que la persona piensa, el resultado de un proceso intelectual, como elemento clave para predecir el comportamiento. El empleado analiza su situación laboral, evalúa en qué medida tiene cubiertas las necesidades que considera importantes (por ejemplo, salario, ambiente de trabajo, oportunidades de promoción, relación con el jefe, etc.) y, una vez computada la información, si el análisis es positivo, existirá compromiso (con su trabajo, con su empresa y/o con su equipo). En esta línea, cuanto más positivo sea el resultado del análisis, mayor será el nivel de compromiso y, en consecuencia, mejor será el desempeño del empleado.</p>	<p>La perspectiva afectiva o emocional del compromiso (engagement) se centra, en cambio, en cómo la persona se siente, su estado de ánimo y sus emociones. Desde este enfoque, los comportamientos del empleado no pueden predecirse (al menos no exclusivamente) por lo que éste piensa, sino principalmente, por cómo se siente. En concreto, interesa un estado de ánimo particular, que hace que el empleado quiera dar lo mejor de sí mismo o "entregarse" en su trabajo ya que, cuando esto ocurre, el desempeño resultante es diferencial.</p>

Fuente: Sarrión (2012).  
Elaboración propia.

Es decir, los colaboradores se están convirtiendo en socios estratégicos de la alta dirección, decidiendo las acciones necesarias a nivel de base para cumplir los objetivos de su organización. (Thomas 2009).

Sin embargo, para Thomas (2009), la autogestión requiere un nivel más profundo de compromiso que el antiguo trabajo de la era del cumplimiento, ya que los trabajadores ahora deben estar comprometidos al fin que persiguen. El nuevo trabajo también es más psicológicamente exigente, lo que implica mucho más juicio y toma de decisiones. Aunque el dinero y otras recompensas extrínsecas siguen siendo importantes para los trabajadores, está claro que el nuevo trabajo requiere mucho más que eso. La autogestión eficaz depende en gran medida de las recompensas intrínsecas: las recompensas psicológicas que los trabajadores pueden obtener de la propia autogestión.

Siendo así, en la actualidad la autogestión se puede utilizar como una recompensa interna para los miembros de la organización que se dedican a esta actividad, porque son los directivos quienes creen plenamente que sus colaboradores cuentan con las habilidades adecuadas para saber cómo harán su trabajo, como avanzar y cómo pueden mejorarlo.

### 3.4.2. Teoría bifactorial de la motivación

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

Es importante mencionar, que fue Herzberg quien acuñó el concepto de motivación intrínseca, allá por fines de la década del 50 e inicios de los 60 del siglo XX. El término surge de los estudios que realizó, en los cuales llegó a la conclusión de que hay factores que, si bien evitan la insatisfacción, estos no generan satisfacción, mientras que hay otros que sí generan satisfacción.

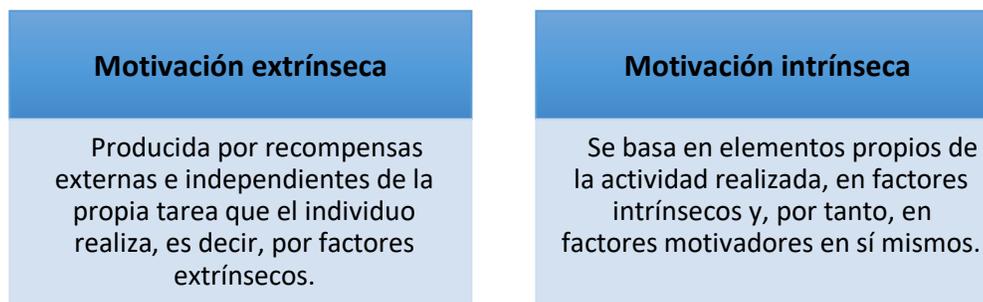
Frederick Herzberg propone que existen dos tipos de factores incentivadores en el trabajo López (2005):

Factores extrínsecos: promociones, salarios, aumentos y felicitaciones, entre otros, y estos son extrínsecos. Son necesarios para no generar insatisfacción laboral y para salvaguardar el derecho de las personas a unas condiciones laborales y económicas justas, pero no son los factores realmente motivadores a largo plazo o incluso por sí solos pueden ser rápidamente desmotivadores cuando no se dan de manera apropiada). Son considerados y denominados “factores higiénicos”.

*Factores intrínsecos a la propia tarea:* satisfacción por un trabajo que gusta hacer, autorreconocimiento, sentimiento de cumplir con la propia responsabilidad, logro personal, desarrollo personal, coincidencia del trabajo con los propios valores o con la propia vocación, son los factores auténticamente motivadores a largo plazo en el trabajo. (p. 7)

Es decir, los factores extrínsecos satisfacen, principalmente, necesidades supervivenciales básicas. Los factores intrínsecos satisfacen necesidades típicamente humanas de autorrealización personal. A partir de esto, se formula la existencia de dos formas de motivación laboral:

Ilustración 6.  
**Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca.**



Fuente: López (2005)  
 Elaboración propia.

Herzberg (2003) sostiene que comúnmente, y de manera errónea, estos factores externos son considerados como incentivos suficientes para que la gente actúe según las expectativas de quien ofrece el incentivo, no obstante, lo único que provocan, señala, es que la gente solo espere cada vez mayores recompensas por su trabajo y no por ello sienta mayor satisfacción con el mismo.

Frente a ese panorama, Herzberg (2003) sostuvo que lo único que genera satisfacción en los colaboradores es la motivación intrínseca, y al conjunto de elementos que Herzberg determinó que la genera, los denominó factores motivacionales. Siendo así, en sus investigaciones realizadas, Herzberg concluyó que el logro es una característica única humana y a través de ella el ser humano crece psicológicamente, es decir, que los estímulos que inducen al crecimiento son de carácter intrínseco y, en relación con ello, denomina a los factores motivacionales, también como factores de crecimiento. Ver Ilustración 7.

Ilustración 7.  
**Factores Motivacionales.**



Fuente: Herzberg (2003).

Elaboración propia.

Otra aseveración importante, de esta teoría, es que se debe evitar actividades que sean de corte horizontal, referentes al aumento de carga de trabajo. Por ejemplo, sostiene, no se trata de si una persona realiza una específica cantidad de unidades al día, y ver si puede aumentar dicha cantidad, frente a ello propone cargas verticales que den sentido al trabajo y la posibilidad de desarrollarse en el trabajo (Herzberg, 2003).

Siendo así, la motivación intrínseca impulsa a hacer aquello de lo que se obtiene placer por el mismo hecho de hacerlo. La motivación extrínseca, por su parte, impulsa a hacer ciertas actividades para poder cubrir una serie de necesidades de subsistencia, mediante la obtención de recompensas externas o de mejores condiciones.

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

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

### **3.4.3. La teoría de la Autodeterminación**

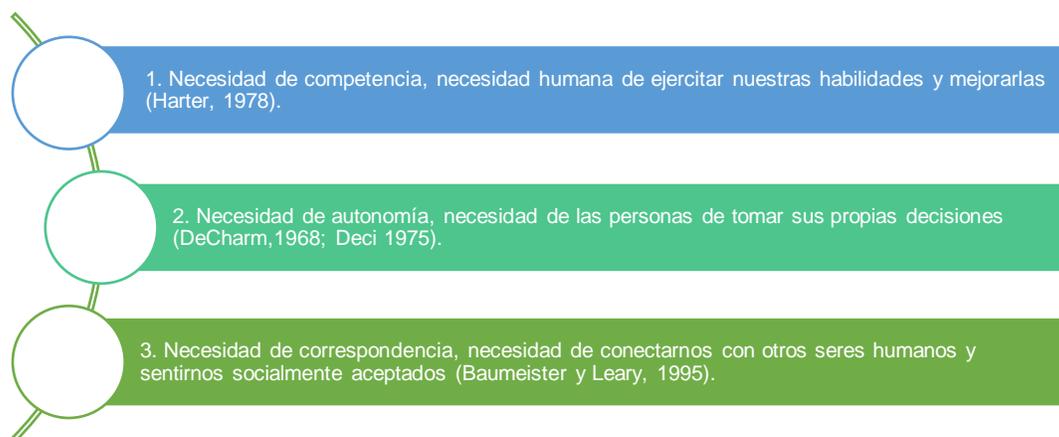
Los estudios e investigaciones sobre motivación intrínseca, así como nuevas teorías han sido varios y han seguido desarrollándose durante décadas. Una de las teorías actuales de mayor

importancia es la propuesta por Ryan y Deci en 1985, la misma que ha mantenido su vigencia y ha sido constantemente revisada por sus autores. La más reciente publicación hasta la fecha, que recopila y analiza más de tres décadas de investigación de esta teoría, es el libro de Ryan y Deci titulado *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, publicado en 2017.

Es importante considerar, que con frecuencia las personas son motivadas desde dentro, por intereses, curiosidad, cuidado o valores perdurables. Estas motivaciones intrínsecas del individuo no necesariamente son recompensadas o compatibles, pero, no obstante, puede mantener la creatividad, las pasiones y los esfuerzos sostenidos (Deci y Ryan, 1985).

Siendo así, la teoría de la Autodeterminación desarrollada por Ryan y Deci tiene su base en su teoría anterior, la teoría de la evaluación cognitiva (1971). La versión actualizada de esa teoría, es decir la teoría de la Autodeterminación, sostiene que para que la motivación intrínseca se genere en los individuos es fundamental crear las condiciones para que esta surja. Esta investigación determina la existencia de tres factores psicológicos que están relacionados directamente con la motivación intrínseca:

#### Ilustración 8. Factores psicológicos.



Fuente: Harter (1978), DeCharma (1975), Baumeister y Leary (1995).  
Elaboración propia.

La teoría de la Autodeterminación es una ventana hacia la motivación humana y los rasgos de personalidad, a través de tradicionales métodos empíricos, con una metateoría organísmica implícita, que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el

desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta. Dicha teoría considera el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas, es decir el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria o por elección propia.

Deci y Ryan (2000) argumentan que las necesidades psicológicas básicas son consideradas como algo innatas, universales y esenciales para la salud y el bienestar de las personas. Estas necesidades son de un matiz natural en el individuo sin impactar su edad o cultura, y en la medida que estas necesidades vayan siendo cubiertas continuamente las personas funcionarán eficazmente y se desarrollan de una manera saludable, en sentido contrario al no conseguirse estas necesidades, la persona mostrará signos de enfermedad o funcionamiento no óptimo.

Así mismo, Deci y Ryan (2000) refieren que los desafíos óptimos, la retroalimentación que promueva a la eficacia y la libertad, ayudarán a lograr esa motivación intrínseca, sin embargo, estos sentimientos no mejorarán la motivación intrínseca a menos que estén acompañados de una sensación de autonomía.

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

Para Ryan y Deci (2000) las actividades pueden pasar de ser extrínsecas a paulatinamente ser incorporadas como intrínsecas, en este sentido definen el rol e importancia de la autodeterminación como concerniente a cómo las personas asumen los valores sociales y las contingencias extrínsecas y transforman progresivamente estos en valores personales y auto motivaciones.

Así mismo, la frustración de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación se vinculaban con altos niveles de estrés laboral, propensión al ausentismo, así como mayor malestar físico y psicológico. Por el contrario, los trabajadores con perfil de motivacionales más autodeterminados se mostraban más comprometidos con las tareas, experimentaban emociones positivas y se encontraban más satisfechos con su trabajo (Vargas, 2012).

### 3.5. Voluntariado

Según Dekker y Halman (2003), el voluntariado es definido como una actividad que cumple con los siguientes criterios: no es obligatoria, no es remunerada y busca el beneficio de otro.

Por otro lado, la definición de voluntariado del artículo 3.1 de la Ley Estatal del Voluntariado (45/2015) del 14 de octubre, es: “El conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, limitadas por los términos de solidaridad, propia voluntad, sin retribución y bajo programa concreto de voluntariado.”

El voluntariado es considerado como una actividad que muestra aspectos altruistas y prosociales de la conducta humana, dado que se emplea tiempo y recursos propios para el bienestar de personas desconocidas (Wilson, 2000). Respecto a esto último, se hace necesario precisar las diferencias entre el altruismo, la conducta altruista y la conducta prosocial. Batson (2011) considera que el altruismo implica un aspecto de la personalidad que busca afiliación y logro, mientras que la conducta altruista implica una situación en la que te impulsa una fuerza psicológica, la cual te permite trazar y alcanzar una meta específica.

Actualmente, existen algunas personas que no consideran a los voluntarios como trabajadores; sin embargo, hay muchas empresas de carácter no lucrativo para las que sería imposible mantener gran parte de sus servicios sin estos, como son las fundaciones de carácter educativo, o por la integración social.

Siendo así, para tener en cuenta la importancia de la motivación dentro de un equipo de voluntarios, deberíamos compararlos con los trabajadores. Hipotéticamente, los mantendremos en la misma categoría de los colaboradores y los consideraremos como trabajadores más vulnerables; esto se debe a que los colaboradores son remunerados; obtienen beneficios como dietas y otras prestaciones; además tienen la posibilidad de subir en la jerarquía mediante la promoción y pasar a formar parte del gobierno de la empresa. Sin embargo, los voluntarios no cuentan con ninguna de estas posibilidades, ya que estos beneficios no son propios del colectivo de los voluntarios. Hay quien diría que ese tipo de beneficios son debidos al grado de responsabilidad que un trabajador tiene en su puesto. Esta sería la justificación de porque el personal directivo cobra más que los niveles inferiores; pero la cuestión es que el voluntariado no está exento de responsabilidades y asignaciones.

En la definición, antes mencionada, de la Ley del voluntariado, menciona las palabras voluntad y solidaridad, por lo que suele ser de común entendimiento que el voluntariado y el altruismo van

de la mano. Pero ha habido autores que han tratado de desmitificar este hecho (Gutiérrez, 2000). El altruismo es considerado como una conducta desinteresada; así que, si no cuentas con un interés propio hacia tu labor, no habría motivación.

Así mismo, algunos de los autores que han tratado este tema (Omoto, Snyder, & Berghuis, 1993), diferencian entre las motivaciones altruistas y las motivaciones ligadas al desarrollo personal, pero en este trabajo no vamos a tratar el altruismo como tal, sino que queremos centrarnos en la motivación intrínseca, en este caso de los voluntarios. Para ello hablaremos de las posibles motivaciones que harían a un voluntario ejercer su labor. Las razones por las que se lleva a cabo el voluntariado son dispares y cambian con el tiempo (Schram, 1985).

Al respecto, estudios como los de Meier y Stutzer (2008) demuestran que existe bienestar psicológico en las personas que realizan voluntariado. Por otro lado, Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) ya mencionaban que este efecto positivo se debería a que los voluntarios tienen diferentes motivaciones y que al ser éstas correspondidas se genera satisfacción. De este modo, la motivación parece ser clave para comprender los procesos que llevan a que las personas realicen acciones de voluntariado.

### **3.6. Desempeño y competitividad**

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

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

Por otro lado, la teoría de la autodeterminación afirma que los individuos sólo pueden funcionar de manera óptima si sus necesidades son satisfechas, tal funcionamiento óptimo puede tomar la forma de motivación autónoma, que se presenta cuando los empleados se involucran en el trabajo porque de verdad quieren y deciden hacerlo. Esta afirmación puede confirmar la influencia de la motivación en un mayor desempeño por parte de los colaboradores en una organización. Siendo así, los empleados motivados de manera autónoma están interesados en sus puestos de trabajo; les gusta el desempeño de sus tareas y se identifican con el valor de la actividad (Deci y Ryan, 2000).

Siendo así, la importancia de la satisfacción de las necesidades básicas, para el bienestar y el ajuste, varios estudios en el dominio de la organización (Baard, Deci y Ryan, 1998) han encontrado que la satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo predice resultados positivos, como el compromiso laboral, la actitud en el trabajo, la autoestima y la salud en general. En el contexto laboral, inicialmente la evidencia se encontró, al validar que, para las relaciones positivas, se necesita más alta la satisfacción de estas tres necesidades y el bienestar relacionado con el trabajo de los empleados, (es decir, satisfacción laboral, el compromiso con el trabajo y el menor desgaste), las actitudes favorables (como la disminución de la intención de rotar y mayor disposición al cambio), así como un mayor rendimiento (Deci y Ryan, 2000).

En lo que respecta directamente a acciones que tienen que ver con aportar un cinco por ciento más de concienciación al trabajo Branden (2013), sugiere que una persona pudiera lograr, entre otras cosas: Ver Ilustración 9.

Ilustración 9.  
**Resultados satisfacción de las necesidades básicas**



Fuente: Branden, 2013.  
Elaboración propia.

Porter y Lawler (1991), citados por Aguja (2006), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo siendo consecuencia un cierto grado de cumplimiento

en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo que utilizan plantea que los factores que tienen una incidencia directa y contundente sobre la satisfacción de los empleados son las recompensas intrínsecas como la autorrealización. Dichos factores son a su vez resultados del desempeño, desenvolvimiento o rendimiento que se tenga en el trabajo, lo que desarrolla la relación evidente entre estos aspectos.

#### **4. Metodología**

En este apartado se describe la metodología utilizada para la realización de este trabajo, así como el procedimiento de análisis de la información obtenida. A continuación, se realizará una breve descripción del proceso realizado.

Para la construcción del presente trabajo de investigación, la metodología utilizada es descriptiva-correlacional, descriptiva, ya que el objetivo es conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, personas y variables de la organización, con la intención de destacar las características de estos fenómenos resaltando sus rasgos más relevantes y diferenciadores (Mella, 2003). Siendo capaz de predecir e identificar interrelaciones, a través de la recolección de los datos sobre la base de una teoría, y resumiendo la información de manera cuidadosa y minuciosa en resultados, a fin de extraer observaciones significativas que contribuyan al enriquecimiento de conocimientos. Así mismo, es correlacional, porque el objetivo es identificar las relaciones existentes entre las variables que se correlacionan entre sí.

##### **4.1. Definición del tema**

La definición del tema se realiza ante la necesidad de determinar la relación existente entre las variables la motivación intrínseca, desempeño y felicidad organizacional en un grupo determinado de individuos que prestan servicios voluntariamente a esta organización.

##### **4.2. Definición de las variables**

Las variables más importantes para considerar serán las siguientes: motivación intrínseca, felicidad laboral, desempeño organizacional, voluntariado y gestión de recursos humanos.

### 4.3. Instrumentos

Los instrumentos para utilizar en esta investigación serán las encuestas, ya que son una herramienta dirigida a las personas y proporciona retroalimentación sobre su percepción, opiniones y comportamientos.

Antes de aplicar un cuestionario, según Arias (2020), se deben seguir los siguientes criterios:

- ❖ Validez y confiabilidad del instrumento.
- ❖ Preguntas enfocadas a responder a los objetivos de la investigación y que se alineen con los indicadores de medición.
- ❖ Establecer la duración para responder los instrumentos.
- ❖ Establecer la forma y procedimiento para responder a los instrumentos.
- ❖ Debe contener una temática y un diseño diferente de acuerdo con la edad del encuestado.
- ❖ Preguntas claras, sencillas y sin mostrar preferencias por las opciones de resultados.
- ❖ Opciones de respuesta claras, sencillas y sin mostrar preferencias por las opciones de respuestas.

Para la presente investigación se han utilizado los siguientes instrumentos de evaluación:

- *Escala de necesidades psicológicas básicas en el trabajo de Deci y Ryan (2000)*: cuestionario validado, el cual incluye, una escala, que responde a la necesidad de satisfacción general en el trabajo, y esta orientadas a identificar la satisfacción en dominios específicos, como el del trabajo y el de las relaciones interpersonales. La escala original tiene 21 ítems, los cuales miden el grado en que las personas experimentan satisfacción a las necesidades psicológicas básicas, distribuidos de la siguiente forma: 7 ítems miden la autonomía, 6 miden la competencia, 8 las relaciones en el trabajo. Algunos de los ítems están redactados en sentido negativo, por lo tanto, se debe recalcular la respuesta obtenida en cada uno de ellos invirtiendo su valor antes de promediar cada una de las dimensiones. Ver anexo 1.
- *Escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985)*, adaptada para este trabajo: evalúa la satisfacción general que tiene el individuo con su trabajo (adaptada), entendiendo que mayor puntuación refleja mayor satisfacción. El cuestionario fue respondido sobre una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. La misma, está conformada por 5 ítems. Ver anexo 1.

A continuación, se expone la comparación entre la escala de satisfacción con la vida original y la adaptada, reflejada en la Tabla 1.

Tabla 1.

Adaptación de cuestionario de Satisfacción General con la Vida	
<i>Ítem original</i>	<i>Ítem adaptado</i>
En muchos aspectos, mi vida es cercana a mi ideal.	En muchos aspectos, mi trabajo dentro del voluntariado es cercano a mi ideal
Las condiciones de mi vida son excelentes	Las condiciones de mi trabajo en el voluntariado son excelentes
Estoy satisfecho con la vida que tengo	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en el voluntariado
Hasta ahora he conseguido las cosas importantes que yo quería en mi vida.	Hasta ahora, he conseguido cosas importantes en mi trabajo como voluntario
Si pudiera vivir mi vida otra vez, la repetiría como ha sido	Hasta ahora, he conseguido cosas importantes en mi trabajo como voluntario

Fuente: Diener 1985  
Adaptación y elaboración propia

#### 4.3.1. Procedimiento de validación de los instrumentos de evaluación

La escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo y Escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985), fueron realizada originalmente en inglés, por lo que será necesaria su traducción para la aplicación del instrumento. A continuación, se describe el proceso realizado:

- a. Cada una de las escalas será traducida al castellano siguiendo el procedimiento traducción – re-traducción propuesto por Hambleton y Kanjee (1995). La traducción del inglés al castellano de las diferentes escalas fue realizada por un profesional de traducción que se contrató para este fin.
- b. El primer borrador del cuestionario fue mostrado a cuatro de mis compañeros del Máster que muy amablemente se ofrecieron para realizar la primera validación del cuestionario, para que brindaran su opinión sobre la redacción y claridad de las palabras y frases, en calidad de expertos en el tema de investigación y por su experiencia realizando cuestionarios para investigaciones similares. Luego de tomar en consideración pequeñas correcciones, el cuestionario estaba listo para una prueba piloto.

- c. Se aplicó a un grupo reducido de voluntarios (de un proyecto en específico, el cual era muy importante para el investigador y las personas muy cercanas). Alrededor de 20 personas pudieron contestar el cuestionario. Es importante comentar que en este primer borrado solo se incluyó la escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo, una vez que el grupo seleccionado respondió al cuestionario y se realizó análisis de datos, se pudo comprobar que no teníamos información suficiente para validar si los voluntarios se sentían realmente satisfechos y felices con sus trabajos, por lo que agregamos la escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985), para completar la investigación.
- d. Una vez hecho lo anterior, la segunda versión del cuestionario se volvió a revisar y así se logró la versión final de cada una de las subescalas.

La aplicación del instrumento:

1. Se mostro el cuestionario al equipo de gestión de voluntarios de la organización, se les explico porque la elección de este y el objetivo de este.
2. Una vez, contábamos con su autorización, se llevó a cabo la recopilación de los datos, la encuesta fue realizada de forma digital en Forms de office (ver anexo 1) y compartido través de un envío masivo a la base de direcciones de correo de los voluntarios. Los voluntarios fueron informados del objetivo del estudio, la voluntariedad, la absoluta confidencialidad de las respuestas y el manejo de los datos, también se les explicó que no existen respuestas correctas o incorrectas y se les solicitó máxima sinceridad y honestidad. Las encuestas fueron compartidas una y otra vez (los voluntarios no suelen completar las encuestas que reciben a sus correos personales), hasta que se logró completar el número de voluntarios requeridos por la muestra.

#### 4.4. Muestra

La población total es igual a 2,479 personas y corresponde al número total de voluntarios de la organización española humanitaria y sin fines de lucro. Al conocer la población total, realizamos muestreo probabilístico para calcular el total de la muestra.

Fórmula para estimar el tamaño de la muestra representativa para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

$n$ = Tamaño de la muestra por estimar (número de voluntarios que deben ser encuestados para conocer la proporción representativa de los voluntarios de la organización española humanitaria y sin fines de lucro).

$P$ = Variabilidad positiva (no se conocen investigaciones similares para determinar  $P$ , siendo así, bajo criterio del investigador y por temas de tiempos y recursos se fija un 50% de viabilidad positiva).

$Q$ = Variabilidad negativa (no se conocen investigaciones similares para determinar  $Q$ , siendo así, bajo criterio del investigador y por temas de tiempos y recursos se fija un 50% de viabilidad negativa).

$E$ = Error (diferencia máxima entre la proporción muestral y la proporción proporcional que el equipo investigador está dispuesto aceptar en función del nivel de confianza definido para el estudio, para este caso 8%).

$N$  = Tamaño de la población (número total de voluntarios de la organización española humanitaria y sin fines de lucro).

$Z$ = Nivel de confianza o margen de confidencialidad (En nuestro caso, bajo criterio del investigador y por temas de tiempos y recursos se fija un 92%)

El nivel de confianza deseado ( $Z$ ) indica el grado de confianza que se tendrá, de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra calculada, siendo así, cuanto más confianza se desee, será más elevado el número de sujetos necesarios. Se define el nivel de confianza  $Z$  que se debe utilizar, el cual se encuentra en la función de distribución normal tipificada o tabla  $Z$ , dicha tabla aparece en los libros de estadística y en varios de los libros de metodología de investigación. Ver anexo 2.

Siendo así:

$Z=92\%$  es decir  $Z= 1.645$

$P= 50\%$                        $Q= 50\%$

$E= 8\%$                        $N = 2,479$

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Para conocer el valor de Z en la tabla:

1. Se divide el nivel de confianza entre 100, es decir,  $92/100$ , es igual 0.92.
2. El valor calculado anteriormente se le resta a 1, es decir,  $1 - 0.92$ , es igual a 0.08.
3. El valor calculado anteriormente se le resta a 1, y se divide entre 2, es decir,  $(1 - 0.08)/2$ , es igual a 0.960.
4. Este valor se busca en la tabla de Función de distribución normal tipificada y se coloca el valor de la columna Z más próxima en  $F(z)$ , sin superar el valor calculado. Para este caso Z es igual a 1.75.

Ahora bien, sustituimos los valores en la fórmula: Validar Ilustración 10.

Ilustración 10.  
Cálculo en Excel muestra.

$n =$	$\frac{1.75^2}{0.08^2}$	$\frac{0.05}{2479-1}$	$+$	$\frac{0.05}{1.75^2}$	$\frac{2479}{0.5}$	$\frac{0.5}{0.5}$
$n =$	$\frac{3.06}{0.0064}$	$\frac{0.5}{2478}$	$+$	$\frac{0.5}{3.06}$	$\frac{2479}{0.5}$	$\frac{0.5}{0.5}$
$n =$	$\frac{1,897.98}{16.62}$					
$n =$	114					

Fuente: Cálculo en Excel muestra probabilística finita.

Elaboración propia.

#### 4.5. Perfil de la organización

La organización cuenta con un total de voluntarios inscritos de 2,479 individuos. Donde el 64% corresponde a mujeres y el 36% a hombres. Con edades que van desde 84 a 15 años. Así mismo, el mayor porcentaje de altas, un 85% aproximadamente, se ha realizado a partir del año 2013 al año 2022.

Esta es una institución humanitaria española de carácter voluntario, de interés público y una de las principales organizaciones de voluntariado en España. Esta organización independiente y moderna cuenta con más de 175.000 voluntarios, en torno a 9.000 trabajadores y más de 700.000 socios a nivel nacional; sin embargo, el presente trabajo se realiza en la sede de Huelva, que cuenta con un total de 12,254 socios, 62,500 usuarios o beneficiados y aproximadamente 2,479

voluntarios que prestan servicios a quienes más lo necesiten, a través de los distintos proyectos, ya que la organización dirige su atención a los colectivos vulnerables de nuestra sociedad y se estructura en torno a distintos planes y programas, dentro de los cuales se agrupan los distintos proyectos y acciones desarrollados en Huelva. Todos los proyectos cuentan con voluntarios, pues éstos constituyen la base y el motor de nuestra Institución.

Sus principales actividades se vinculan a servicios y programas de protección social y sanitaria: prestación de servicios socio sanitarios, atención a personas mayores, socorro y auxilio terrestre y acuático, a refugiados e inmigrantes, a personas con discapacidad, a niños y jóvenes en riesgo o conflicto social, a personas reclusas, a mujeres en situación de riesgo, así mismo, interviene en otros campos como la promoción y defensa de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, o el desarrollo de acciones de voluntariado ambiental, administración, servicios educativos, sanitarios, de ocio y entretenimiento, actividades de informática, telecomunicaciones y ofimática.

## 5. Resultados

### 5.1. Perfil de voluntarios

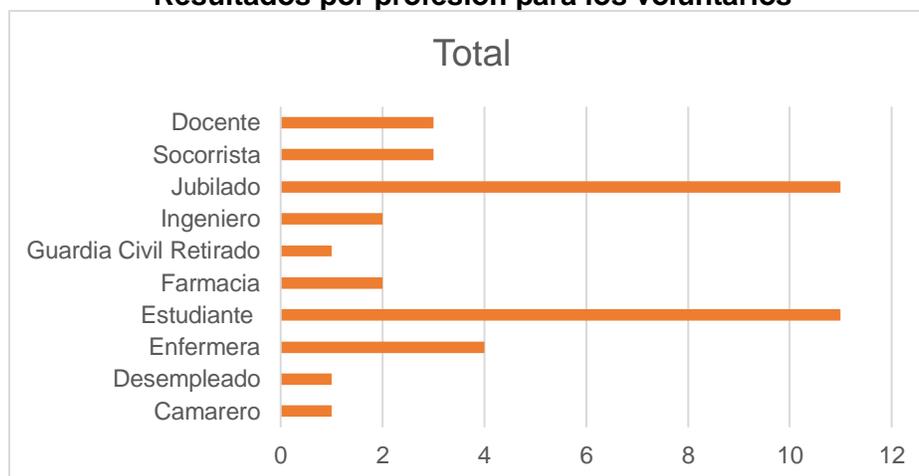
El primer rasgo interesante para considerar es que existen un mayor número de mujeres realizando actividades de voluntariado, con una diferencia bastante grande respecto al % de hombres que participan en estas actividades.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Así mismo, las profesiones más comunes dentro del equipo son las siguientes:

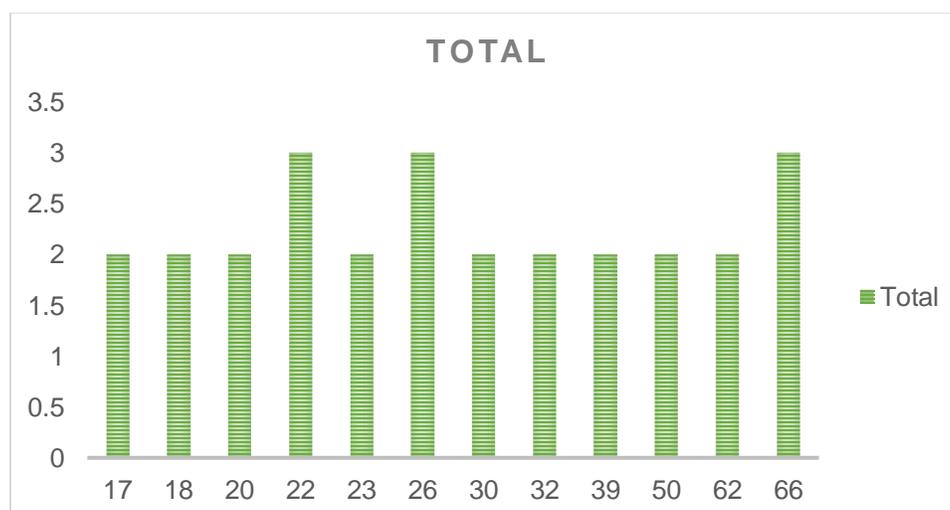
Gráfico 2.  
Resultados por profesión para los voluntarios



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Y las edades más comunes para prestar servicio de voluntariado son los adultos mayores, que corresponde con el gran % de jubilados y los jóvenes estudiantes entre 17 y 26 años, que engloban la mayor parte de la población de voluntarios.

Gráfico 3.  
Resultados por edad para los voluntarios

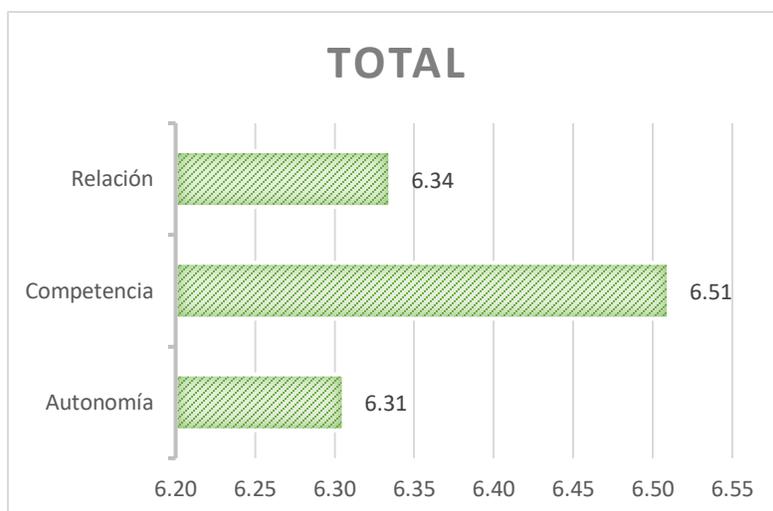


Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

## 5.2. Resultados motivación Intrínseca

Gráfico 4.

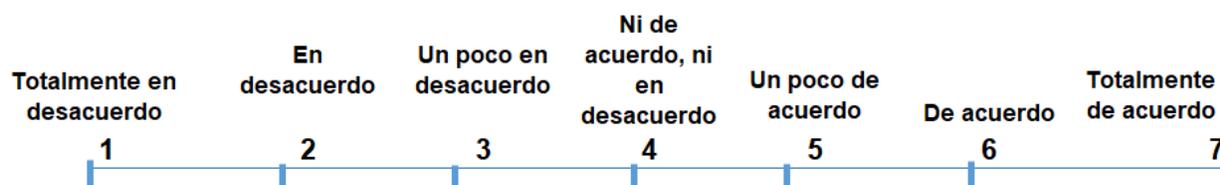
### Subcategorías escala de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

El cuestionario fue respondido sobre una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1 representa “nada cierto” y 7 “muy cierto”. Para realizar un análisis por subcategoría, se promediaron las respuestas correspondientes a cada dimensión, es importante mencionar que los ítems que estaban redactados en sentido negativo se recalcularon, según la respuesta obtenida, invirtiendo su valor antes de promediar cada dimensión.

Ilustración 11.  
**Escala Likert 7 puntos.**



Fuente: Likert, 1932.  
Elaboración propia.

En base a esto, se obtiene una calificación total de 6.38, con una calificación mayor a 6 en cada una de las dimensiones, lo que indica que la organización se valora en la parte más alta de la escala, lo que es muy positivo, porque identificamos que los voluntarios se encuentran altamente motivados a través de la autonomía que gozan dentro del voluntariado, así mismo, se encuentran satisfechos con los retos que enfrentan, las experiencias y los conocimientos que están obteniendo, y valoran muy gratamente la calidad de las relaciones que se desarrollan dentro del voluntariado. Siendo así, considerando que la motivación intrínseca es realizar las actividades por el placer que produce hacerlas, se puede concluir que la gente en la organización disfruta el trabajo que realiza, enfrentado el enorme reto de mantenerlos con ese nivel de satisfacción o bien aumentar al máximo.

Por otro lado, en el gráfico se puede observar que la categoría que obtuvo un menor puntaje fue la autonomía, seguida del relacionamiento, para tener una idea más concreta de los puntos que afectan directamente estas categorías realizaremos un análisis de los ítems que conforman las mismas.

### **5.2.1. Autonomía**

Una de las categorías que constituye la dimensión de autonomía, y que obtuvo la calificación más baja en el resultado, con 5.2 de 7, calificación que no es negativa; sin embargo, puede ser mejorada, es la percepción de tener que hacer siempre lo que alguien más dice, equivalente a un porcentaje de aproximadamente 22% de los voluntarios.

Sin embargo, siempre en la dimensión de autonomía, respecto a la percepción que tienen los voluntarios acerca de realizar aportaciones importantes para decidir cómo hacer su trabajo, muy relacionado con el inciso anterior, la calificación fue de 6.56 de 7, lo que aparentemente es una contradicción, porque aquí la mayoría de los voluntarios, alrededor de 96%, si se sienten motivados por su participación en las actividades a realizar, lo que confirma, que la primera calificación puede ser a consecuencia del estilo de liderazgo, ya que este pequeño grupo de voluntarios asumen que si realizan aportaciones significativas, pero sienten que siempre hay alguien que toma decisiones sobre ellos. Se recomienda revisar el tema del liderazgo dentro de los proyectos y por supuesto, continuar incentivando la participación en la toma de decisiones del grupo, ya que podría ser una acción que aumente, aún más, los niveles de autonomía percibida por los voluntarios.

Gráfico 5.  
Tengo que hacer lo que me dicen.

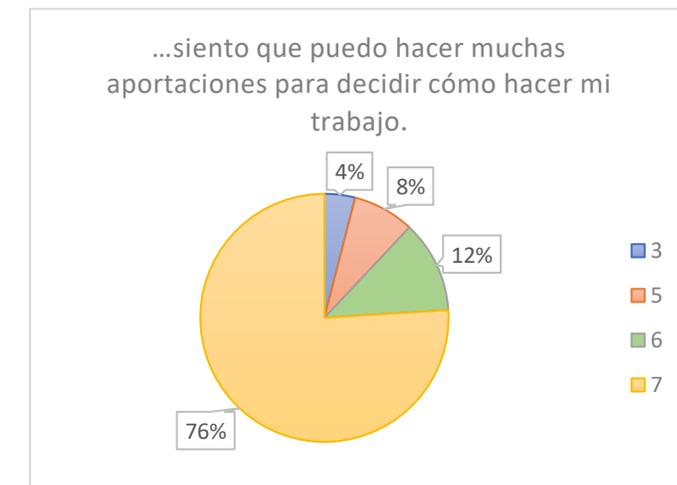


Gráfico 6.  
Siento que puedo hacer muchas aportaciones para decidir cómo hacer mi trabajo.

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Así mismo, al consultar con los voluntarios si se sentían presionados dentro del voluntariado, llámese coaccionados o estresados realizando sus actividades asignadas, la respuesta del 94% fue negativa, es decir, no consideran el trabajo de voluntario como una carga, sino que el 92% considera que es un lugar donde se puede trabajar con libertad para expresar ideas y opiniones. Así mismo, el 94%, percibe dentro del voluntariado, tienen oportunidades de decidir sobre los métodos empleados para sacar adelante sus asignaciones, y el 96% confirma que mientras realizan sus actividades, consideran que pueden ser ellos mismos, lo que resulta altamente motivador intrínsecamente para cada uno de ellos, ya que la competencia se resume como un sentimiento de efectividad, generado de asumir desafíos y ser capaz de generar impacto positivo sobre lo encomendado.

Gráfico 7.



Gráfico 8.

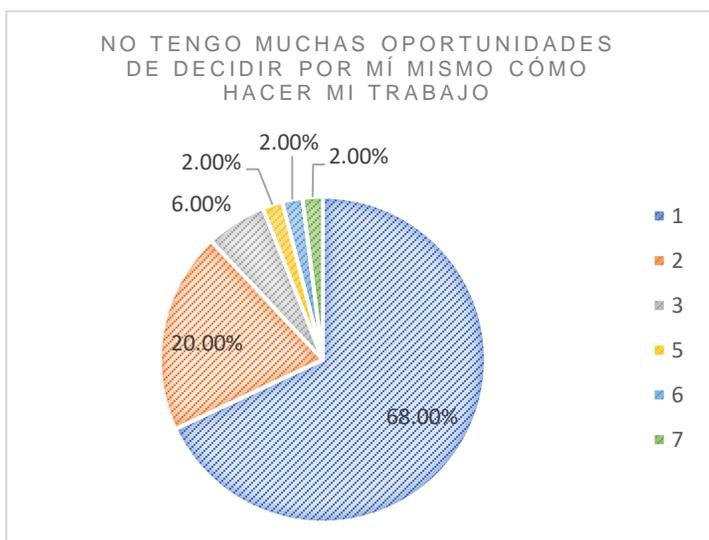


Gráfico 9.

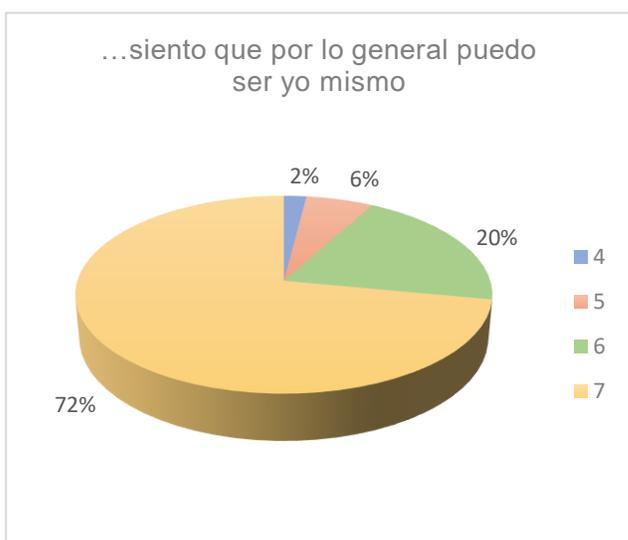
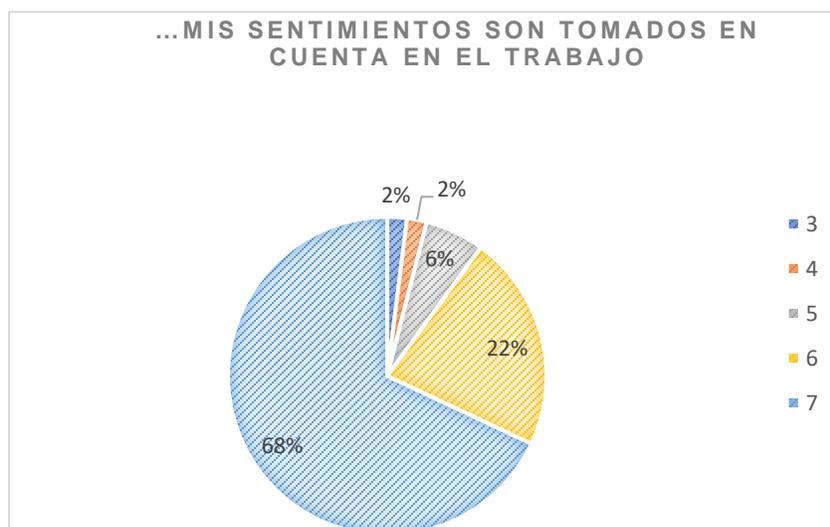


Gráfico 10.

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Finalmente, el último ítem de la categoría hace referencia a la percepción que tienen los voluntarios acerca de la consideración de sus sentimientos en el trabajo de voluntario, para lo cual únicamente el 4% tiene dudas sobre el tema, el resto se siente complacido estando dentro del voluntariado. Lo cual, según Deci & Ryan, (1985), el sentido de elección, el reconocimiento de los sentimientos, y las oportunidades para una autodirección, amplían la motivación intrínseca debido a que ellas permitían un mayor sentimiento de autonomía.

Gráfico 11.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

### 5.2.2. Competencia

Se puede decir, que las personas tienden más a adoptar actividades que valoran grupos relevantes, cuando ellos se sienten eficaces con respecto a la ejecución de esas actividades, siendo así la competencia es otro de los factores relevantes a considerar en cuanto a la motivación intrínseca y una categoría definida en el cuestionario aplicado, representando el pico más alto en comparación con la autonomía y el relacionamiento, con una calificación de 6.51 de un total de 7. A continuación, validaremos a detalle los ítems de esta categoría, para poder determinar porque es la más alta para los voluntarios de la organización en estudio.

Para iniciar, se determinó que la menor calificación dentro de esta categoría, corresponde a la auto eficiencia percibida por cada uno de los voluntarios, vale aclarar que la nota recibida fue 6.14 sobre una nota máxima de 7, por lo que no se considera un aspecto negativo dentro de la organización; sin embargo, siempre se puede trabajar para mantener o mejorar aún más, por lo que es importante considerar que el 14% de los voluntarios, se percibe como poco competente dentro de los proyectos y las actividades asignadas por la organización, lo que representa que en general los voluntarios se sienten muy competentes, de la mismas forma, cuando se les pregunto su percepción respecto a las oportunidades para demostrar su capacidad en el trabajo,

el 90% de los voluntarios, percibe el voluntariado como un lugar en el que son capaces de desarrollarse y explotar sus propias capacidades.

Otro resultado que soporta la alta calificación en la categoría de competencias es que el 96% de los voluntarios la mayoría del tiempo se perciben como capaces para asumir cualquier responsabilidad o actividad asignada.

Gráfico 12.



Gráfico 13.



Gráfico 14.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Otro punto importante, cuando se habla de competencia, es valorar la percepción que tienen los voluntarios en cuanto a los logros conseguidos a través del trabajo desempeñado, es decir, si

han logrado adquirir nuevos conocimientos y habilidades, si han cambiado respecto a cuando no formaban parte de esta organización, por esto cuando se preguntó a los voluntarios si han sido capaces de aprender nuevas habilidades dentro de la organización, el 100% considera que sí. Así mismo, el 98% de los voluntarios, además de percibir auto competencia, también consideran que las demás personas de la organización, los perciben como competentes y se motivan por el simple hecho de saberlo y escucharlo. Finalmente, y no menos importante, saberte competente, y estar consiente que los demás perciben la capacidad de cada uno, puede traducirse en la percepción de éxito y auto realización para los voluntarios, por esto, cuando preguntamos acerca de la sensación de realización dentro del voluntariado, el 100% respondió que la mayoría del tiempo tiene una sensación de realización, en distintos niveles claro, pero estando todos por arriba de la media, ya que solo se recibieron calificaciones de 5,6 y 7, sobre una escala total de 7, lo que es muy positivo y conlleva a la organización a trabajar su estrategia, desde la motivación intrínseca para poder conservar indicadores tan buenos.

Gráfico 15.

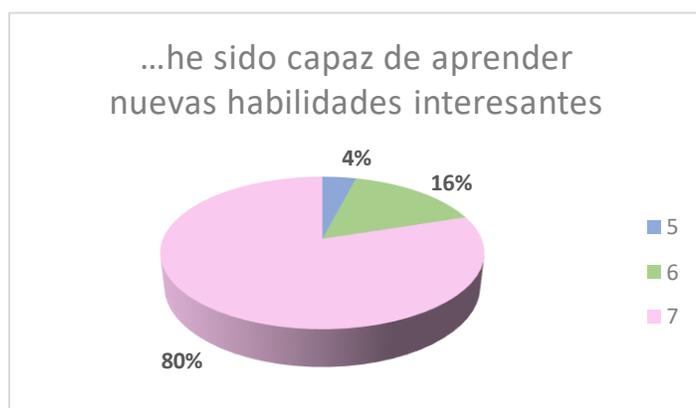


Gráfico 16.



Gráfico 17.

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

### 5.2.3. Relacionamiento

La última categoría de la escala de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo es la capacidad que tienen los miembros de la organización para crear lazos, experiencias y relaciones sociales saludables. Esta categoría, recibe la segunda mejor calificación de la escala, después de la competencia y antes de la autonomía, con una calificación 6.34 sobre 7. Siendo así, para tener mayor comprensión de este resultado, veremos cada uno de los ítems de esta dimensión.

Cuando preguntamos a los voluntarios cuál era su percepción con respecto a la relación que mantienen con el resto de los miembros de la organización, el 100% de los voluntarios, consideran que se llevan bien con las personas que trabajan, así mismo el 100% considera que es agradable trabajar con las personas que integran los distintos proyectos en la organización.

Gráfico 18.



Gráfico 19.

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Siendo así, al consultar con los voluntarios, como perciben la aptitud de los demás para con ellos, el 100% los voluntarios aseguran percibir que las personas con las que trabajan son muy

amigables, siendo esta una de las calificaciones más altas dentro de la dimensión, esto puede atribuirse, a que precisan experimentar que están involucrados en interacciones con otros que perciban como significativos, conectándose con ellos en vínculos de cuidado, de cariño mutuo e incluso desarrollando relaciones muy cercanas. En consecuencia, cuando se preguntó si se considera a las personas del voluntariado como sus amigos, solo el 8% de los voluntarios respondió de forma negativa, así mismo, al consultar por las relaciones cercanas ese mismo 8% resulta no estar de acuerdo con que hay muchas personas dentro del voluntariado con las que mantienen una relación cercana, y cuando se consultó acerca de la percepción de los demás acerca de los propios voluntarios, curiosamente, es mimo 8% se percibe como desagradable para su equipo de trabajo, siendo estos porcentajes poco significantes y confirmando el alto grado de relacionamiento percibido dentro de la organización.

Gráfico 20

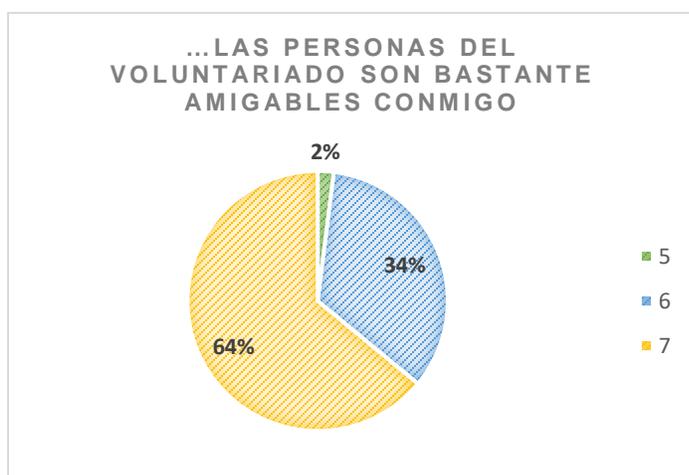


Gráfico 21

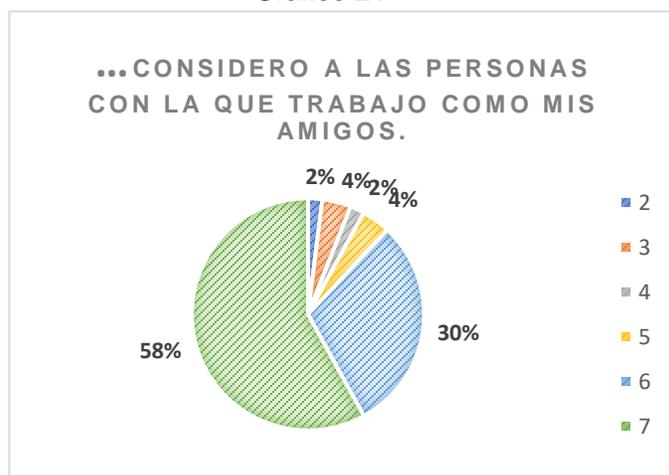


Gráfico 22.

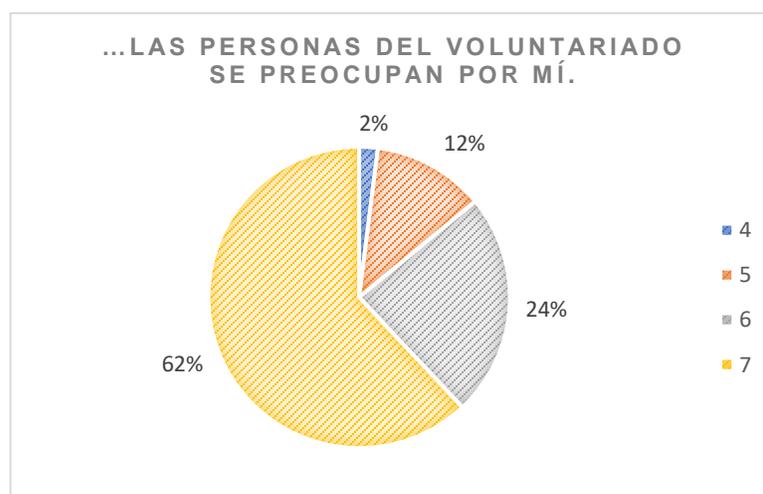


Gráfico 23.

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Finalmente, es importante considerar que la necesidad de relación hace referencia al deseo de sentirse queridos, aceptados e integrados, por parte de los miembros de la organización, por ende, al preguntar a los voluntarios si se sentían y percibían como importantes para el resto del equipo de voluntarios, el 96% confirmaron que las personas del voluntariado, sí se preocupan por ellos.

Gráfico 24.



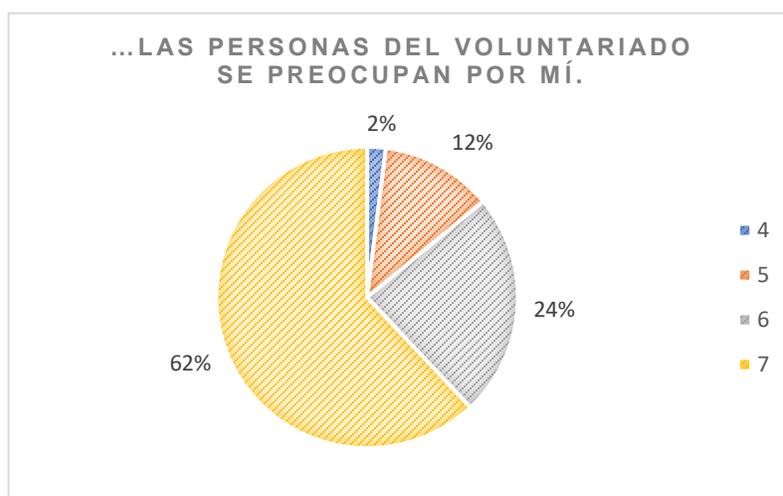
Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

### 5.3. Resultados felicidad en el trabajo

#### 5.3.1. Escala de Satisfacción con la Vida (Diener 1985)

Como se mencionó en el apartado de metodología, la escala para medir la felicidad organizacional fue la Escala de Satisfacción con la Vida de Diener, adaptada a la felicidad en el trabajo, y la misma se contestó en escala Likert de 7 grados, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Siendo así, cuando consultamos a los voluntarios acerca de su percepción sobre si son felices en el trabajo del voluntariado, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 25.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.

Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 100% de los voluntarios considera que son felices trabajando en el voluntariado. El puntaje global obtenido fue de 7 sobre 7, es el puntaje máximo que se puede obtener, indicado altos grados de felicidad dentro de esta organización. A la consulta, sobre la percepción de los voluntarios acerca de la satisfacción en el trabajo, el 98% asegura que, en muchos aspectos, su trabajo dentro del voluntariado es muy cercano a su ideal, con una calificación de 6.66 de 7.

Gráfico 26.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.

Elaboración propia.

Así mismo, el 96% de los voluntarios, consideran que, hasta ahora, han conseguido cosas importantes en su trabajo como voluntario, consiguiendo una calificación para este ítem de 6.96 sobre 7.

Gráfico 27.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.

Elaboración propia.

Por otro lado, la percepción de los voluntarios respecto a las condiciones de trabajo, fueron las siguientes: el 96% considera que las condiciones de trabajo dentro del voluntario son excelentes, con una calificación de 6.4 de 7, una de las calificaciones más bajas de la escala, por lo que se recomienda revisar este tema dentro de la organización.

Gráfico 28.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.

Elaboración propia.

Otro ítem considerado dentro de esta categoría es la percepción acerca de la riqueza de las experiencias vividas y satisfacción dentro del voluntariado, para lo cual el 100% de los voluntarios, aseguran que, si pudiera repetir lo que han vivido y realizado en su trabajo como voluntario desde el primer día, no cambiaría casi nada.

Gráfico 29.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

Finalmente, cuando se consultó a los voluntarios si está satisfecho con el trabajo que realizan en el voluntariado, el 100% asegura que, si se encuentran satisfechos, logrando este ítem la calificación máxima de 7, excelentes resultados.

Gráfico 30.



Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.  
Elaboración propia.

#### 5.4. Correlación de las variables

Para definir si existe asociación de variables entre la Escala de Satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo, con la autopercepción de felicidad en el trabajo del voluntariado, se efectuó un análisis de correlación múltiple:

- Tabulación de datos obtenidos de la muestra de voluntarios.
- Se realiza el cálculo a través de la función datos, Análisis de datos, índice de correlación, en Excel.
- El resultado es una matriz de correlaciones entre variables, en este caso los ítems relacionados con la Escala de Satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo y la felicidad en el trabajo de voluntario.

Considerando, que el objetivo de esta investigación es determinar los elementos de la motivación intrínseca que pueden incidir en la felicidad organizacional, a continuación, se presentan los resultados de Coeficiente de Correlación de Pearson, un método propio de la estadística paramétrica, que se usa para conocer la relación entre dos variables, siendo las variables en análisis, las incluidas en el cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en el trabajo y la felicidad percibida por los voluntarios.

Tabla 2.

#### Resultado de ítems asociados entre los elementos del cuestionario de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas con la percepción de felicidad en el trabajo de voluntario.

	<i>En general, soy feliz trabajando en el voluntariado</i>
	<i>Coeficiente de correlación</i>
<b>Autonomía</b>	
...siento que puedo hacer muchas aportaciones para decidir cómo hacer mi trabajo.	0.98
...me siento presionado.	(0.18)
...soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo	0.74
... tengo que hacer lo que me dicen.	(0.25)
...mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo	0.92
...siento que por lo general puedo ser yo mismo.	0.93
...no tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo	(0.24)

<b>Competencia</b>	
...he sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes	0.98
...no me siento muy competente	(0.10)
...la mayoría de los días siento una sensación de realización	1.00
...las personas del voluntariado me dicen que soy bueno en lo que hago.	0.90
...no tengo muchas oportunidades para mostrar lo capaz que soy.	(0.21)
... por lo regular no me siento muy capaz.	(0.19)
<b>Relacionamiento</b>	
...no hay muchas personas con las que tenga una relación cercana.	(0.31)
...las personas del voluntariado se preocupan por mí.	0.81
...no parezco agradecerles mucho a las personas con las que trabajo.	(0.21)
...realmente me agradan las personas con las que trabajo.	0.99
...me llevo bien con las personas	0.99
...las personas del voluntariado son bastante amigables conmigo	0.89
...soy bastante reservado cuando estoy en el voluntariado.	(0.29)
...considero a las personas con la que trabajo como mis amigos.	0.88

Fuente: Cuestionario aplicado en la organización.

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de este análisis muestran correlación positiva con 12 ítems, 4 de la categoría de autonomía, 3 de la categoría de competencia y 4 de la categoría de relacionamiento. Dentro de la categoría de autonomía, decidir cómo hacer su trabajo y ser feliz en el trabajo presentan un alto nivel de correlación entre las variables es de 0.98. Así mismo, ser libre de expresar ideas y opiniones en el trabajo y ser feliz en el trabajo presenta una correlación de 0.74. Por otro lado, sentir que sus sentimientos son tomados en cuenta, presenta un coeficiente de correlación 0.92 con respecto a la percepción de felicidad en el trabajo. Finalmente, el último ítem de la dimensión de autonomía, que presenta una correlación positiva es: siento que puedo ser yo mismo, con un indicado de 0.93 con respecto a la felicidad percibida por los voluntarios en el trabajo.

Para la categoría de competencia, las correlaciones positivas se identificaron para 3 de las variables, de las cuales, se identificó una correlación perfecta, es decir con un coeficiente de correlación igual a 1, esta correlación se establece entre sentir frecuentemente una sensación de realización y la felicidad que perciben los voluntarios en el trabajo. Así mismo, la capacidad de aprender habilidades interesantes y la felicidad percibida presentan una correlación muy alta

de 0.98. Finalmente, la percepción que tiene los demás de la competencia de cada voluntario y la felicidad percibida presentan un coeficiente de 0.90.

La última categoría es el relacionamiento, para esta categoría 5 ítems presentan una correlación positiva, la primera correlación se presenta entre la percepción de relación cercana con las demás personas y la felicidad percibida en el trabajo de voluntario, con un indicador de 0.81. Así mismo, sentir que las personas con las que se trabaja son agradables, al igual que llevarse bien con las personas del equipo, presenta un coeficiente de casi perfecto de 0.99, cada una, con respecto a la felicidad percibida en el trabajo. Por otro lado, la percepción de que los demás miembros de la organización son amigables y la percepción de felicidad, presenta un coeficiente positivo de 0.89. Finalmente, la percepción de felicidad y considerar a las personas del voluntariado como amigos, presenta una correlación positiva de 0.88.

La tendencia positiva de estos resultados significaría que las variables están “asociadas”, es decir, que existe una correlación entre ellas y correlación muy fuerte, ya que todas superan el 0.5 y son valores cercanos al +1. Así mismo, esto indica, que no sólo están asociadas, sino que, además, cambian o se mueven en la misma dirección. En este sentido, trabajar en esos aspectos contribuye muy evidentemente a lograr la felicidad organizacional.

Por otro lado, también se logró identificar coeficientes de correlación entre -0.10 y -0,31, que significa que la correlación es baja, a pesar de que se apunta una ligera tendencia de correlación negativa, lo que significa que cuando una aumenta la otra disminuye.

## 6. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo de investigación sobre la motivación intrínseca y la felicidad organizacional, fue posible realizar una revisión y análisis de las teorías de motivación intrínseca y felicidad laboral, aplicadas a la organización en estudio, siendo así, se verificó que la teoría de Herzberg es la base de los estudios de motivación intrínseca y que sus premisas básicas también han influido en muchos de los trabajos académicos realizados sobre el estudio de la felicidad organizacional; sin embargo, es importante recalcar, que esta teoría ha sido centro de múltiples cuestionamientos, en especial referidos al rigor de su método de investigación, la revisión teórica de esta investigación encontró que la teoría de Herzberg es una de las más citadas, analizadas y que mantienen su vigencia.

Así mismo, las ideas de Herzberg fueron la inspiración para indagar, en este trabajo de investigación, la relación entre la motivación intrínseca y las actuales investigaciones sobre felicidad, debido a que un componente de la felicidad, además del hedonismo, es la eudaimonia, concluyendo, que los factores motivacionales sobre los cuales Herzberg basa sus postulados tienen que ver con el crecimiento, las acciones con significado, el gusto por hacer las cosas, es decir, son aspectos que parecían estar vinculados a la eudaimonia; por ende, a la felicidad.

Siendo así, se puede concluir, que otra teoría que es muy importante y citada dentro del ámbito de la motivación intrínseca es la teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (1985, 2000), esta, también fue analizada ampliamente en esta investigación, y se incluyó la escala de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo, que es el soporte de investigación práctica que le da su sustento a esta teoría. De la misma forma, el trabajo incluyó un análisis de la teoría de la Motivación Intrínseca de Thomas (2009), una teoría poco utilizada en trabajos investigativos, pero que resultó muy interesante de conocer y aplicar a la investigación, ya que parte de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa, lo cual fue comprobado para los voluntarios de la organización humanitaria española y sin fines de lucro.

Por otro lado, se puede concluir que la motivación es una fuerza interior que brinda energía para realizar actividades que puedan satisfacer necesidades personales. La motivación intrínseca es aquella que se deriva de la realización de una actividad, es decir algo interno e inherente, que produce satisfacción por el simple hecho de realizarla sin necesidad de recibir un factor externo

para motivar, siendo así la motivación intrínseca constituye un factor clave para que una persona participe en un voluntariado, puesto que ser voluntario en una institución requiere de una libre elección que conlleva grandes responsabilidades con el grupo que se trabaja. El voluntariado puede generar disfrute y satisfacción, de la simple tarea asignada, sin necesidad de recibir compensación extrínseca por su trabajo, siendo los roles y actividades desarrolladas dentro del voluntariado que respondan a sus motivaciones iniciales.

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

Para tal efecto, el presente estudio se realizó con la totalidad con una muestra de 114 voluntarios en un universo finito. De los cuales, se logró identificar 62% de los voluntarios corresponden a mujeres, por lo que logramos concluir que las mujeres están más relacionadas con actividades generadas a través de motivación intrínseca; sin embargo, el 38% corresponde a hombres motivados intrínsecamente.

La aplicación de la Escala de Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas encontró altos niveles de satisfacción en los voluntarios de la organización humanitaria española y sin fines de lucro, todas las calificaciones se encontraron por arriba de la media, pudiendo afirmar que en general se sienten autónomos, competentes y son capaces de mantener relaciones saludables con el resto de las personas del voluntariado, lo cual representa un gran reto para la organización ya que la tarea es mantener a estas personas motivadas y mejorar categorías que presentaron calificaciones con menor puntuación.

Así mismo, con el fin de encontrar los factores de motivación de mayor incidencia en la percepción de felicidad de la organización, se realizó un análisis de correlación, a través del cual se determinó que 12 ítems de la escala de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo se encuentran positiva y altamente relacionadas con la felicidad organizacional percibida por los voluntarios, esto significa que mientras más alta sea la percepción de los voluntarios sobre una variable, automáticamente el valor de percepción de la otra variable aumenta, por lo que enfocar

los esfuerzos en el desarrollo de estos ítems contribuirá a aumentar la felicidad organizacional, los resultados detallados se encuentran en el capítulo.

Finalmente podemos concluir que, en el desempeño de la gestión de personas, la motivación intrínseca es la principal y más importante variable que influye en la felicidad organizacional de los voluntarios de la organización española, humanitaria y sin fines de lucro, logrando así, un mayor rendimiento dentro de la organización. Se cumple, debido a que se pudo comprobar que dentro del voluntariado, la mejor forma de motivar a los voluntarios es a través de la motivación intrínseca, cuanto más motivados intrínsecamente se encuentren tiene una mayor sensación de realización y esta sensación este altamente relacionada a la felicidad organizacional, así mismo, existe una fuerte relación entre la percepción de competencia percibida y auto percibida, con la felicidad organizacional, lo cual a su vez permite mejorar los niveles de desempeño o competencias del colaborador, debido al alto coeficiente de correlación encontrado para estas variables.

Es importante comentar, que al ser este un estudio de carácter preliminar, sus hallazgos requieren investigarse en nuevos trabajos de mayor alcance para reconfirmar sus resultados en distintos ámbitos y situaciones. Debido que alguna de las limitaciones fueron el tiempo para realizar la investigación, los pocos recursos para la aplicación de los cuestionarios, lo que hizo más compleja obtener la información de los voluntarios, por lo que esperamos que el presente estudio abra la puerta para la realización de nuevas investigaciones sobre estos temas y hallazgos.

## 7. Referencias.

- Aguja, Y. (2006). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los empleados de nivel administrativo de la Empresa Spectrum*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arias J. (2020). *Técnicas e instrumentos de la investigación científica*. Perú: Arequipa. Editorial Enfoques Consulting
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1998). Intrinsic need satisfaction." A motivational basis of performance and well-being in work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34* (10).
- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2006): *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA Pearson Education
- Bandura, A. (1997). *Teoría Social-Cognitiva*. Nueva York: Freeman.
- Batson, C. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2012). Definiendo Flow y Bienestar subjetivo. En A.M. Rodríguez-Sánchez & E. Cifre (2012), *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*, p.15. España: Síntesis.
- Branden, N. (2013). *El arte de vivir conscientemente*. España: Paidós Ibérica.
- Chóliz Montañés, M. (2007). Procesamiento motivacional. En E. Fernández-Abascal, M. P. Jiménez Sánchez y M. D. Martín Díaz (Eds), *Emoción y motivación*. ("Desarrollo de las competencias "preocupación por la calidad" y ...") (pp. 501-568). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., y Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology, 74*(6), 1516-1530.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1998). *Flow-The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, in press.

- Dekker, P. y Halman, L. (2003). *The Values of Volunteering / Cross-Cultural Perspective*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 21-43.
- Engler, B. (1996) *Introducción a las teorías de personalidad*. Cuarta edición. Editorial: McGraw-Hill. México.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo Chile*: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Fernández-Abascal, Palmero, y Martínez-Sánchez (2002). Introducción a la psicología de la motivación y la emoción. ("Introducción a la Psicología de la motivación y la emoción") En *Psicología de la motivación y emoción* (Francesc Palmero-Cantero, Enrique Fernández-Abascal, Mariano Chóliz-Montañés, Francisco Martínez-Sánchez,) (pp. 3-34). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Freud, S. (1923). *El yo y el ello. Obras Completas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gutiérrez Resa, A. (2000). Juventud y Solidaridad. Sociedad y utopía. *Revista de ciencias sociales*, 15, 109-124.
- Hambleton, R.K., & Kanjee, A. (1995). Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations. *European Journal of Psychological Assessment*, 11, 147-157.
- Herzberg, F. (2003). "Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?". *Harvard Business Review América Latina*, 81 (1), 67-76.
- Hosie, P., Sevastos, P.y Cooper, C. (2007): "The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers". *Journal of Human Values*, 13 (2), pp. 151-176
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- López Más, J. (2005). "Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg." *Gestión en el tercer milenio*, 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

- Lyubomirsky, S. y Lepper, H. (1999). "A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation". *Social Indicators Research*, 46, 137-155.
- McMahan, y Estes, D. (2011). "Hedonic versus Eudaimonic conceptions of well-being: evidence of differential associations with self-reported well-being". *Social Indicators Research* 103 (1), pp. 93-108
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Meier, S. y Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself?. *Económica*, 75(297), 39-59.
- Mella, O. (2003). *Metodología cualitativa en ciencias sociales y educación*. Editorial Primus. Chile: Santiago.
- Omoto, A. y Crain, A. (1995). AIDS volunteerism: Lesbian and gay community-based responses to HIV. *Contemporary perspectives on lesbian and gay issues*, 2, 187- 209.
- Orbegoso, A. (2016). "La Motivación Intrínseca según Ryan y Deci y algunas recomendaciones para maestros". *Educare, Revista científica de Educación* 2(1), 75-93
- Pavot, W., & Diener, E. (2009). Review of the Satisfaction With Life Scale. In E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 101–117). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_5)
- Pearce, S. (1983). Job attitudes and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology* 68, 646–652.
- Pineda, G. (2011). *Correlación entre sentido de vida y desempeño laboral de las colaboradoras divorciadas y casadas de una universidad privada de la ciudad capital*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Pink, C. (2009). *La sorprendente verdad sobre que nos motiva: solo Pink puede convertir un viaje al interior de nuestra mente algo tan fascinante y divertido como este libro*. Barcelona: Centro libros PAFP.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ryan, Richard, y Edward Deci (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Editorial Plenum. New York.
- Sarrión, M. (2012). Compromiso: ¿una moda o un cambio de paradigma en la gestión de personas? ("Compromiso: ¿una moda o un cambio de paradigma en la gestión de personas?") *Capital Humano*, Nº 262, Sección Liderazgo,1-2. Recuperado de <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/CapHumano360.aspx>
- Schram, V. K. (1985). *Motivating Volunteers to Participate*. Vancouver: Larry F. More.

- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559– 562.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánica S.A.
- Stello, Christina. 2011. "Herzberg's two factor theory of job satisfaction: an integrative literature review". *Journal of Education and Human Development*, 1-32.
- Thomás K. (2009). *La motivación Intrínseca en el trabajo*. Editorial Berrett Koehler, Inc. Sn Francisco.
- Vargas, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia* 5(9), 154-175.
- Waterman, A. y & Schwartz, S. y Conti, R. (2008). The Implications of Two Conceptions of Happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation. *Journal of Happiness Studies*, Springer, 9(1), 41-79, Handle: *RePEc:spr:jhappi:v:9:y:2008:i:1:p:41-79*  
DOI: 10.1007/s10902-006-9020-7
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 215-240.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a ("Sci-Hub | Work characteristics and employee health and well-being: Test ...") model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 –588.

## 8. Anexos.

### Anexo 1

#### *Escala sobre satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo voluntario*

**Objetivo:** El siguiente cuestionario pretende conocer los sentimientos y percepciones acerca de su trabajo de voluntariado durante el último año (Si usted ha estado por menos de un año, esto se refiere a todo el tiempo que han estado como voluntario activo), con el fin de determinar los factores de motivación intrínseca y su posible influencia en la felicidad organizacional para los voluntarios.

**Nota:** Los datos son anónimos y confidenciales, serán utilizados exclusivamente con fines investigativos para el Trabajo de Fin de Máster en Gestión y Dirección de Personas: "La gestión de personas a través de la motivación intrínseca para lograr felicidad organizacional en una organización humanitaria y de carácter voluntario" de la Universidad Internacional de Andalucía, curso 2021/2022.

Por favor, use la siguiente escala para responder a los artículos. En la cual 1 es la escala más negativa y 7 la más positiva:

- |                           |                 |                              |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| 1 En Total Desacuerdo     | 2 En Desacuerdo | 3 Parcialmente en Desacuerdo |
| 4 Parcialmente de Acuerdo | 5 De Acuerdo    | 6 muy de Acuerdo             |
| 7 Totalmente de Acuerdo   |                 |                              |

\* Required

1. Edad \*

2. Sexo \*

3. Profesión \*

4. Años trabajando como voluntario: \*

- De 0 a 2 años
- De 2 a 4 años
- Más de 4 años

5. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...siento que puedo hacer muchas aportaciones para decidir cómo hacer mi trabajo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...realmente me agradan las personas con las que trabajo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...no me siento muy competente. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...las personas del voluntariado me dicen que soy bueno en lo que hago. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...me siento presionado. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...me llevo bien con las personas \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...soy bastante reservado cuando estoy en el voluntariado. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...soy libre de expresar mis ideas y opiniones sobre el trabajo \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...considero a las personas con la que trabajo como mis amigos. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...he sido capaz de aprender nuevas habilidades interesantes \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

... tengo que hacer lo que me dicen. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...la mayoría de los días siento una sensación de realización \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...mis sentimientos son tomados en cuenta en el trabajo \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...no tengo muchas oportunidades para mostrar lo capaz que soy. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...las personas del voluntariado se preocupan por mí \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...no hay muchas personas con las que tenga una relación cercana. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...siento que por lo general puedo ser yo mismo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...no parezco agradecerles mucho a las personas con las que trabajo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

... por lo regular no me siento muy capaz. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...no tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo cómo hacer mi trabajo. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Cuando estoy en el trabajo de voluntario...

...las personas del voluntariado son bastante amigables conmigo \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. En general, soy feliz trabajando en el voluntariado \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. En muchos aspectos, mi trabajo dentro del voluntariado es cercano a mi ideal \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Las condiciones de mi trabajo en el voluntariado son excelentes \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en el voluntariado \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. Hasta ahora, he conseguido cosas importantes en mi trabajo como voluntario \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo como voluntario desde el primer día, no cambiaría casi nada \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Si pudiera repetir lo que he vivido y realizado en mi trabajo como voluntario desde el primer día, no cambiaría casi nada \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

## Anexo 2

## Tablas estadísticas

### *Función de distribución normal tipificada*

<i>z</i>	<i>F(z)</i>	<i>z</i>	<i>F(z)</i>	<i>z</i>	<i>F(z)</i>	<i>z</i>	<i>F(z)</i>
0,00	0,5000	1,00	0,8413	2,00	0,9772	3,00	0,9986
0,01	0,5040	1,01	0,8438	2,01	0,9778	3,01	0,9987
0,02	0,5080	1,02	0,8461	2,02	0,9783	3,02	0,9987
0,03	0,5120	1,03	0,8485	2,03	0,9788	3,03	0,9988
0,04	0,5160	1,04	0,8508	2,04	0,9793	3,04	0,9988
0,05	0,5199	1,05	0,8531	2,05	0,9798	3,05	0,9989
0,06	0,5239	1,06	0,8554	2,06	0,9803	3,06	0,9989
0,07	0,5279	1,07	0,8577	2,07	0,9808	3,07	0,9989
0,08	0,5319	1,08	0,8599	2,08	0,9812	3,08	0,9990
0,09	0,5359	1,09	0,8621	2,09	0,9817	3,09	0,9990
0,10	0,5398	1,10	0,8643	2,10	0,9821	3,10	0,9990
0,11	0,5438	1,11	0,8665	2,11	0,9826	3,11	0,9991
0,12	0,5478	1,12	0,8686	2,12	0,9830	3,12	0,9991
0,13	0,5517	1,13	0,8708	2,13	0,9834	3,13	0,9991
0,14	0,5557	1,14	0,8729	2,14	0,9838	3,14	0,9992
0,15	0,5596	1,15	0,8749	2,15	0,9842	3,15	0,9992
0,16	0,5636	1,16	0,8770	2,16	0,9846	3,16	0,9992
0,17	0,5675	1,17	0,8790	2,17	0,9850	3,17	0,9992
0,18	0,5714	1,18	0,8810	2,18	0,9854	3,18	0,9993
0,19	0,5753	1,19	0,8830	2,19	0,9857	3,19	0,9993
0,20	0,5793	1,20	0,8849	2,20	0,9861	3,20	0,9993
0,21	0,5832	1,21	0,8869	2,21	0,9864	3,21	0,9993
0,22	0,5871	1,22	0,8888	2,22	0,9868	3,22	0,9994
0,23	0,5910	1,23	0,8907	2,23	0,9871	3,23	0,9994
0,24	0,5948	1,24	0,8925	2,24	0,9875	3,24	0,9994
0,25	0,5987	1,25	0,8944	2,25	0,9878	3,25	0,9994
0,26	0,6026	1,26	0,8962	2,26	0,9881	3,26	0,9994
0,27	0,6064	1,27	0,8980	2,27	0,9884	3,27	0,9995
0,28	0,6103	1,28	0,8997	2,28	0,9887	3,28	0,9995

$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$
0,29	0,6141	1,29	0,9015	2,29	0,9890	3,29	0,9995
0,30	0,6179	1,30	0,9032	2,30	0,9893	3,30	0,9995
0,31	0,6217	1,31	0,9049	2,31	0,9896	3,31	0,9995
0,32	0,6255	1,32	0,9066	2,32	0,9898	3,32	0,9996
0,33	0,6293	1,33	0,9082	2,33	0,9901	3,33	0,9996
0,34	0,6331	1,34	0,9099	2,34	0,9904	3,34	0,9996
0,35	0,6368	1,35	0,9115	2,35	0,9906	3,35	0,9996
0,36	0,6406	1,36	0,9131	2,36	0,9909	3,36	0,9996
0,37	0,6443	1,37	0,9147	2,37	0,9911	3,37	0,9996
0,38	0,6480	1,38	0,9162	2,38	0,9913	3,38	0,9996
0,39	0,6517	1,39	0,9177	2,39	0,9916	3,39	0,9997
0,40	0,6554	1,40	0,9192	2,40	0,9918	3,40	0,9997
0,41	0,6591	1,41	0,9207	2,41	0,9920	3,41	0,9997
0,42	0,6628	1,42	0,9222	2,42	0,9922	3,42	0,9997
0,43	0,6664	1,43	0,9236	2,43	0,9925	3,43	0,9997
0,44	0,6700	1,44	0,9251	2,44	0,9927	3,44	0,9997
0,45	0,6736	1,45	0,9265	2,45	0,9929	3,45	0,9997
0,46	0,6772	1,46	0,9279	2,46	0,9931	3,46	0,9997
0,47	0,6803	1,47	0,9292	2,47	0,9932	3,47	0,9997
0,48	0,6844	1,48	0,9306	2,48	0,9934	3,48	0,9997
0,49	0,6879	1,49	0,9319	2,49	0,9936	3,49	0,9998
0,50	0,6915	1,50	0,9332	2,50	0,9938	3,50	0,9998
0,51	0,6950	1,51	0,9345	2,51	0,9940	3,51	0,9998
0,52	0,6985	1,52	0,9357	2,52	0,9941	3,52	0,9998
0,53	0,7019	1,53	0,9370	2,53	0,9943	3,53	0,9998
0,54	0,7054	1,54	0,9382	2,54	0,9945	3,54	0,9998
0,55	0,7088	1,55	0,9394	2,55	0,9946	3,55	0,9998
0,56	0,7123	1,56	0,9406	2,56	0,9948	3,56	0,9998
0,57	0,7157	1,57	0,9418	2,57	0,9949	3,57	0,9998
0,58	0,7190	1,58	0,9429	2,58	0,9951	3,58	0,9998
0,59	0,7224	1,59	0,9441	2,59	0,9953	3,59	0,9998
0,60	0,7257	1,60	0,9452	2,60	0,9953	3,60	0,9998
0,61	0,7291	1,61	0,9463	2,61	0,9955	3,61	0,9998

$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$	$z$	$F(z)$
0,62	0,7324	1,62	0,9474	2,62	0,9956	3,62	0,9999
0,63	0,7357	1,63	0,9484	2,63	0,9957	3,63	0,9999
0,64	0,7389	1,64	0,9495	2,64	0,9959	3,64	0,9999
0,65	0,7422	1,65	0,9505	2,65	0,9960	3,65	0,9999
0,66	0,7454	1,66	0,9515	2,66	0,9961	3,66	0,9999
0,67	0,7486	1,67	0,9525	2,67	0,9962	3,67	0,9999
0,68	0,7517	1,68	0,9535	2,68	0,9963	3,68	0,9999
0,69	0,7549	1,69	0,9545	2,69	0,9964	3,69	0,9999
0,70	0,7580	1,70	0,9554	2,70	0,9965	3,70	0,9999
0,71	0,7611	1,71	0,9564	2,71	0,9966	3,71	0,9999
0,72	0,7642	1,72	0,9573	2,72	0,9967	3,72	0,9999
0,73	0,7673	1,73	0,9582	2,73	0,9968	3,73	0,9999
0,74	0,7704	1,74	0,9591	2,74	0,9969	3,74	0,9999
0,75	0,7734	1,75	0,9599	2,75	0,9970	3,75	0,9999
0,76	0,7764	1,76	0,9608	2,76	0,9971	3,76	0,9999
0,77	0,7794	1,77	0,9616	2,77	0,9972	3,77	0,9999
0,78	0,7823	1,78	0,9625	2,78	0,9973	3,78	0,9999
0,79	0,7852	1,79	0,9633	2,79	0,9974	3,79	0,9999
0,80	0,7881	1,80	0,9641	2,80	0,9974	3,80	0,9999
0,81	0,7910	1,81	0,9649	2,81	0,9975	3,81	0,9999
0,82	0,7939	1,82	0,9656	2,82	0,9976	3,82	0,9999
0,83	0,7967	1,83	0,9664	2,83	0,9977	3,83	0,9999
0,84	0,7995	1,84	0,9671	2,84	0,9977	3,84	0,9999
0,85	0,8023	1,85	0,9678	2,85	0,9978	3,85	0,9999
0,86	0,8051	1,86	0,9686	2,86	0,9979	3,86	0,9999
0,87	0,8078	1,87	0,9693	2,87	0,9979	3,87	0,9999
0,88	0,8106	1,88	0,9699	2,88	0,9980	3,88	0,9999
0,89	0,8133	1,89	0,9706	2,89	0,9981	3,89	1,0000
0,90	0,8159	1,90	0,9713	2,90	0,9981	3,90	1,0000
0,91	0,8186	1,91	0,9719	2,91	0,9982	3,91	1,0000
0,92	0,8212	1,92	0,9726	2,92	0,9982	3,92	1,0000
0,93	0,8238	1,93	0,9732	2,93	0,9983	3,93	1,0000
0,94	0,8264	1,94	0,9738	2,94	0,9984	3,94	1,0000
0,95	0,8289	1,95	0,9744	2,95	0,9984	3,95	1,0000
0,96	0,8315	1,96	0,9750	2,96	0,9985	3,96	1,0000
0,97	0,8340	1,97	0,9756	2,97	0,9985	3,97	1,0000
0,98	0,8365	1,98	0,9761	2,98	0,9986	3,98	1,0000
0,99	0,8389	1,99	0,9767	2,99	0,9986	3,99	1,0000

Fuente: Elementos básicos de estadística económica y empresarial.