



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

ACADÉMICO

MÁSTER UNIVERSITARIO EN

GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

**“REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LA
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y LAS COMPETENCIAS
INNOVADORAS EN LOS OPERARIOS”**

ALUMNO: Miriam Tormo Espí

DIRECTOR/ES: Juan A. Marín García

VALENCIA, SEPTIEMBRE 2016

Índice de contenidos

RESUMEN:.....	4
INTRODUCCIÓN/OBJETIVOS	5
MARCO TEÓRICO. ANTECEDENTES	7
METODOLOGÍA	10
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:.....	10
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	12
RESULTADOS.....	16
¿Qué escalas/cuestionarios se han usado para medir la motivación interna o en qué grado tiene activada la “growth need” de los trabajadores de nivel operativo?.....	19
¿Con qué variables se ha asociado la motivación interna (o growth need) como mediadora, moderadora o antecedente?.....	25
Especialmente, ¿qué relación existe entre la motivación interna (o la growth need) y la creatividad o la innovación de las personas (especialmente trabajadores de nivel operativo)?	28
CONCLUSIONES (y limitaciones)	32
AGRADECIMIENTOS	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS.....	39
Anexo nº 1	39
Anexo nº 2.....	40
Anexo nº 3.....	41
Anexo nº 4.....	42
Anexo nº 5.....	44
Anexo nº 6.....	46
Anexo nº 7.....	47
Anexo nº 8.....	48
Anexo nº 9.....	49

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1: Clasificación referencias por etiquetas Mendeley.....	18
Ilustración 2: Conexiones entre cuestionarios y ámbito de aplicación.....	24
Ilustración 3: Variables relacionadas con los factores motivación intrínseca y creatividad	27
Ilustración 4: Efecto moderador de la motivación intrínseca.....	28
Ilustración 5: Efecto mediador de la motivación intrínseca	29
Ilustración 6: Efecto antecedente de la motivación intrínseca	29
Ilustración 7: Otras variables que afectan a la motivación intrínseca y a la creatividad	30

Índice de tablas:

Tabla 1: Palabras clave (key words)	11
Tabla 2: Estrategias de búsqueda (hasta mayo del 2016).....	14
Tabla 3: Resumen cuestionarios originales, usos y observaciones	22
Tabla 4: Cuestionarios originales, citas y contexto.....	52

RESUMEN:

El comportamiento innovador es un concepto que se ha relacionado con la motivación intrínseca de forma indirecta mediante el análisis de otros factores. Sin embargo, a pesar de que se cree que dicho comportamiento aumenta con la motivación interna en diferentes casos, no se ha demostrado que esto suceda de forma directa o indirecta en los trabajadores a nivel operativo. Por lo tanto, lo que se pretende conseguir con este proyecto de final de master es encontrar si existe relación entre la motivación intrínseca y los comportamientos innovadores en los empleados a nivel operativo, mediante el análisis de una muestra de artículos, los cuales se seleccionarán siguiendo una serie de requisitos específicos.

Por ello, se realizarán diversas búsquedas en diferentes bases de datos y, de las cuales, las referencias seleccionadas servirán para explotar toda aquella información que esté relacionada con escalas o cuestionarios que midan la motivación intrínseca de este tipo de trabajadores, así como las ventajas e inconvenientes.

Por otra parte, también es objeto de estudio el conocer con qué variables se ha asociado la motivación interna de los empleados y qué papel desarrollan (mediadora, moderadora o antecedente).

Las palabras clave representativas de este proyecto son: motivación intrínseca, autorrealización, competencias innovadoras y creatividad.

INTRODUCCIÓN/OBJETIVOS

Hoy en día muchas empresas han cambiado su forma de trabajar. El objetivo principal de muchas de ellas es la satisfacción de sus propios empleados. Esta predisposición aparece, sobre todo, en las grandes compañías como Coca-Cola, Microsoft, Google, Unilever, entre otras, las cuales se comprometen más en crear espacios laborales agradables que “enamoren” a los empleados y les den esa seguridad en sí mismos para involucrarse con las metas de la empresa, ya que éstas ven a sus trabajadores como los pilares fundamentales de la empresa, y los elevan a niveles muy por encima del servicio, el producto final o los beneficios obtenidos (Altuna, 2015; OCCMundial, 2013)

Además, una empresa que cuente con una plantilla de trabajadores satisfechos tiene mayor posibilidad de conseguir más fácilmente los objetivos marcados.

Dado que este procedimiento es complejo y difícil de conseguir, para las empresas resulta interesante estudiar la satisfacción laboral y así poder intentar detectar la relación entre dicha satisfacción y la productividad, además de humanizar el trabajo de forma que la información que pueda presentar contribuya a la satisfacción de los trabajadores (Hopkins, 1983; Sanchez, López-Guzmán, & Millan, 2007; Ulmer, 1987).

El objetivo de esta investigación es buscar y analizar el máximo posible de referencias que aporten información para poder conocer si existe relación entre la motivación intrínseca y los comportamientos innovadores en los operarios y, con dicha información, tratar de responder a una serie de preguntas de investigación mediante las cuales se podrá comprobar si realmente existe dicha relación.

Con la información resultante de este análisis, las empresas se podrán beneficiar para conocer mejor cómo conseguir y/o mantener una plantilla de trabajadores motivados (o automotivados) e innovadores (o darles esa libertad para poder ser creativos), los cuales aportarían mayor valor y capital a la empresa.

Las preguntas de investigación que se tratará de responder con este estudio son las siguientes:

- ¿Qué escalas/cuestionarios se han usado para medir la motivación interna o en qué grado tiene activada la “growth need” de los trabajadores de nivel operativo?
- ¿Con qué variables se ha asociado la motivación interna (o growth need) como mediadora, moderadora o antecedente?
- Especialmente, ¿qué relación existe entre la motivación interna (o la growth need) y la creatividad o la innovación de las personas (especialmente trabajadores de nivel operativo)?

De modo que, realizar una revisión de literatura, con la identificación, recopilación y análisis de datos oportunos, permitirá responder a dichas preguntas lo mejor posible, y dar una base de investigación disponible para posibles estudios posteriores.

Para ello, se realizarán diversas búsquedas en diferentes bases de datos en las cuales se seleccionarán, del total de referencias encontradas, una muestra significativa de aquellas que cumplan los requisitos oportunos para esta investigación.

Todo ello se conseguirá una vez se hayan:

- Descrito los programas, estrategias de búsqueda, metodologías de evaluación, medidas de resultados y métodos de análisis de las referencias seleccionadas.
- Identificado las variables o palabras clave que muestran una clara relación con el objeto de estudio de este proyecto y, con ello, tratar de buscar una solución al problema planteado.
- Creado una especie de guía o marcar unas pautas a seguir (protocolo) que sirva como base para que, terceras personas realizando los mismos pasos que se han seguido en este proyecto, puedan llegar a resultados parecidos o casi idénticos a los conseguidos.
- Y, por lo tanto, aportado respuesta a las preguntas de investigación formuladas anteriormente, además de posibles recomendaciones para futuros análisis.

MARCO TEÓRICO. ANTECEDENTES

En los últimos años, y con los constantes avances tecnológicos, se habla mucho de progreso, de motivación, de evolución, del futuro, de comportamientos innovadores, etc. Estamos envueltos en un mundo que cambia continuamente, bien sea de forma tecnológica, social, ambiental e incluso personal.

En la actualidad, estos cambios se hacen de forma más repentina y con un breve espacio de tiempo entre ellos. Se puede decir que muchos de estos cambios se consideran como caprichosos (elsiglo.com.ve, 2016). Uno de ellos son los cambios dentro de las organizaciones, ya que unos trabajadores contentos que reciben formación, tienen supervisión efectiva y se sienten integrados en la toma de decisiones de la organización, ayudarán a crecer y seguir avanzando, además de desarrollar una fuerza de trabajo preparada y motivada a prestar mejores servicios o resultados (Sanchez et al., 2007).

“Empleados contentos, empresarios más ricos”. En España se trabajan 1.689 horas anuales, muchas más que en los países del norte de Europa, pero con menor rendimiento” (Alvares, 2016). Este titular es del periódico “El país” publicado a principios de este año con un mensaje claro y directo para las empresas españolas. Ese bajo rendimiento de los trabajadores españoles del que se habla puede ser debido a un posible descontento o desmotivación en su trabajo, bien sea por el ambiente, la carga de trabajo, el horario, el salario, etc.

Hoy en día, esta motivación, junto con la actitud y la satisfacción, son variables integrantes del capital humano de las organizaciones y, por lo tanto, se considera una variable muy importante para éstas (Sanchez et al., 2007).

Por ello, para este TFM, nos interesa analizar y conocer si existe una relación clara entre la motivación interna de los trabajadores y un comportamiento innovador, saber cómo se crea o de dónde proviene dicho comportamiento, cual es la motivación y/o los factores que les lleva a ser innovadores en su puesto de trabajo, y como pueda evolucionar esto con el tiempo.

En primer lugar, vamos a definir los conceptos básicos de este trabajo.

Empezando por la innovación, si buscamos la palabra en el diccionario de la Real Academia Española encontramos la siguiente definición:

<<Innovación: creación o modificación de un producto, y su introducción a un mercado.>>

Desde una perspectiva histórica, la innovación surge por oleadas dependiendo de los períodos en los que se encuentre. Esto es debido a la influencia de ciertas condiciones sociales en cada momento de su aparición (*<< la necesidad trae el ingenio >>*).

Un comportamiento (o competencia) innovador se puede definir como aquel que permite a los empleados “explorar oportunidades, identificar las brechas de rendimiento o producir soluciones a los problemas” (de Jong & Den Hartog, 2007).

De manera que un comportamiento innovador en los empleados es interesante y se puede considerar incluso significativo puesto que proporciona nuevos recursos a las organizaciones. Por ello es importante estudiar los diferentes factores que motivan a los empleados a ser innovadores.

Para analizar cuáles son las motivaciones que llevan a las personas a actuar de una forma u otra, primero debemos conocer los dos tipos de motivación que existen. La motivación intrínseca y la motivación extrínseca. En la vida real es difícil determinar cuál de los dos tipos se usa, puesto que normalmente se ven mezcladas.

La motivación intrínseca ya se estudiaba en la década de los 50. Pero fue en la obra Deci (1975) y Deci y Ryan (1985), “La teoría de la Autodeterminación”, en la que los autores distinguen los dos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca).

La motivación intrínseca es la que se define como aquella conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y bajo ningún tipo de contingencia externa, es decir, es la realización del comportamiento en sí mismo lo que mueve a las personas, los motivos que activan este patrón son propios de uno mismo, sin necesidad de estímulo/incentivo externo. Es la satisfacción propia el estímulo para llevarla a cabo. Es por ello que este comportamiento se considere intrínseco a las motivaciones personales de cada uno (ej: cuando ponemos en práctica un hobby, cuando realizamos una actividad por el hecho de superarnos a nosotros mismos, etc. Otros factores que se pueden considerar son: el logro/reconocimiento y la responsabilidad/ascenso o promoción, autorrealización, etc) (Lorenzana, 2016; White, 1959).

Por otra parte, la motivación extrínseca es la que se da en aquellas actividades en las cuales los motivos que inducen la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por contingencias externas. Esto se refiere a los conocidos incentivos o reforzadores (negativos o positivos) externos a la persona y a la actividad (un ejemplo: en el trabajo se dan motivaciones extrínsecas basadas en conseguir determinados objetivos que, si se logran, se consigue un premio como recompensa. Estos premios o incentivos pueden ser: aumentos de salarios, relaciones humanas, condiciones del contrato, seguridad en el trabajo, etc.) (Lorenzana, 2016; White, 1959).

Los autores Deci. y Ryan (1985), a modo de subteoría a su “Teoría de la Autodeterminación”, definieron la “Teoría de la Evaluación cognitiva”, la cual considera que la motivación intrínseca es el constructo que implica interés por la tarea de coordinación predicada sobre los sentimientos de autodeterminación y competencia (Deci & Ryan, 1985).

De modo que, las características principales para que una conducta se pueda considerar intrínseca tienen que ver con los conceptos de autodeterminación y competencia. Estos dos términos son considerados como los responsables de que una persona siga valores intrínsecos bajo su propia motivación y no se deje influir por factores extrínsecos a ella misma.

Esos sentimientos de competencia y autodeterminación no requieren motivación alguna (ni externa ni biológica) para que aparezcan en una persona, sino que ellos mismos son los agentes causales de la propia conducta en sí. Los seres humanos necesitan crecer, buscan explorar sus propias competencias y necesitan conocer cuáles son y ponerlas en marcha día a día. La competencia se entiende como el deseo personal de controlar el propio ambiente (Lorenzana, 2016; White, 1959).

Estas motivaciones pueden estar sujetas a muchos otros factores, entre los cuales podrían ser los comportamientos o competencias innovadoras, descritas anteriormente, o el afán de autorrealizarse (también conocido como growth need). Este es uno de los motivos por el cual se quiere realizar este estudio, para así poder conocer si existe alguna relación entre dichos factores. Pero primero que nada se debe tener conocimiento de estos principios.

Cuando hablamos de autorrealización debemos trasladarnos a la teoría de la pirámide de Maslow (o jerarquía de las necesidades humanas). Se trata de una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” de 1943, la cual posteriormente fue ampliada (Maslow, 1943).

En la cumbre de ésta se encuentra la necesidad de autorrealización (Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser”, etc). Ésta es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Como ya se ha comentado, se halla en la cima de las jerarquías y es, a través de su satisfacción, donde se encuentra sentido y justificación válidos a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se consigue llegar a esta necesidad cuando una persona ha alcanzado y completado totalmente (o al menos hasta cierto punto) todos los niveles de necesidades anteriores.

Con todo ello, y una vez conocidos de forma teórica los principales términos y teorías con las que se va a trabajar, lo que se pretende realizar en este estudio es una revisión de literatura del tema seleccionado, es decir, la relación entre la motivación intrínseca y las competencias innovadoras en los operarios.

METODOLOGÍA

En este TFM se va a realizar una revisión de literatura. Teniendo en cuenta las preguntas de investigación, el primer paso será determinar cuáles son los criterios de inclusión y exclusión. Una vez definidos, se procederá a realizar la búsqueda de referencias con dichos criterios en las bases de datos que se han escogido. Se refinarán las búsquedas, tantas veces como sea necesario, con más criterios de inclusión, o de exclusión, mediante los parámetros condicionantes “OR/AND/NOT”.

Esto se considerará como un primer filtro automático, del cual se recopilarán en una lista todas aquellas referencias encontradas y, mediante un filtrado manual (lectura de título y abstract), se seleccionarán en otra lista aquellas referencias que cumplan las características deseadas. En caso contrario no serían válidas y por lo tanto nos ayudarán a establecer más criterios de exclusión. Del total de las referencias válidas que se consiga, se escogerá una muestra y se procederá a codificar y analizar la información recogida.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:

Para que un artículo pueda ser incluido en esta revisión, deberá cumplir los siguientes requisitos.

- Los documentos que se buscarán deben ser artículos científicos, puesto que deben ser trabajos de investigación publicados y relacionados con el área de conocimiento a estudiar.
- No hay restricción de fecha de publicación, aunque se cree que los primeros estudios sobre la motivación intrínseca datan del año 1972, de modo que se tendrá en cuenta en la búsqueda, pero no la condicionará.
- El idioma en el que deberán aparecer será preferiblemente en inglés y/o castellano.
- No habrá restricción geográfica, puesto que lo que se pretende estudiar no debe ser necesariamente de un mismo país o zona.
- Los artículos se buscarán en toda la colección principal de las bases de datos de Web of Science y Scopus. Concretamente en los índices de citas de “social science” y en las categorías o áreas relacionadas con “psychology”, “management”, “business” y “social science”.
- Deberán hablar de las palabras clave indicadas en la siguiente tabla relacionadas en todo momento con los trabajadores a nivel operativo.

PALABRAS CLAVE

GROWTH NEED	Los artículos deberán hablar de la necesidad de autorrealización de los trabajadores. Es una de las palabras clave más importantes a la hora de realizar la búsqueda.
MOTIVATION	La motivación es el tema principal del proyecto y, por lo tanto, los artículos que hablen de ello relacionado con los trabajadores serán muy útiles.
STRENGTH	Se tratará de buscar artículos relacionados con la fuerza o voluntad que tienen los trabajadores por mejorar, motivarse, etc. Por lo tanto, esta palabra será usada para refinar las búsquedas.
SELF REALISATION	Artículos que hablen de la autorrealización de los trabajadores.
INTRINSIC MOTIVATION	La motivación intrínseca es otra palabra clave importante en este proyecto y la cual se espera que servirá de ayuda para refinar la búsqueda.
SATISFACTION	Artículos que hablen de la satisfacción de los operarios en su puesto de trabajo
INNOVATION	Otra palabra muy importante en esta investigación. Ésta, junto a las demás, servirá para conseguir los artículos deseados.
CREATIVITY	Ésta, junto con innovation, es una key word que servirá para refinar y conseguir los documentos apropiados para el estudio.
WORKER	Esta palabra será de ayuda para refinar la búsqueda y conseguir que, los artículos encontrados con el resto de palabras clave, estén relacionados con los trabajadores.

Tabla 1: Palabras clave (key words)

Todas aquellas referencias que se encuentren y no cumplan los criterios de inclusión anteriormente citados, no se considerarán válidas y, por lo tanto, servirán de ayuda para describir los criterios de exclusión.

Un criterio de exclusión que se puede determinar antes de realizar las búsquedas es el de que todos aquellos artículos que cumplan los criterios de inclusión pero que no hagan referencia a los trabajadores operarios, sino que hagan referencia a estudiantes, altos mandos, autónomos, empresas, etc..., no serán válidos. En ese caso, esos términos serán considerados como criterios de exclusión.

Otro criterio de exclusión que ha aparecido durante la búsqueda es la palabra “education” y todas aquellas que puedan estar relacionadas (school/children/...).

La búsqueda se realizará en las bases de datos de Web of Science y Scopus. En caso de que no se hayan encontrado suficientes artículos entre ambas, se procederá a completar la búsqueda con artículos de Google Scholar.

Durante la búsqueda, se recopilarán todas las referencias encontradas en un gestor de referencias, para luego seleccionar mediante la lectura de título y abstract aquéllas que se consideren, en un principio, como válidas. La herramienta que se ha seleccionado para ello es Mendeley, una conocida aplicación web y de escritorio gratuita que permite gestionar referencias bibliográficas y documentos de investigación de forma fácil y sencilla (Wikipedia, 2016).

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA

Las palabras clave que se han usado son “growth need”, “intrinsic motivation”, “worker”, “innovation” y “creativity” Se han seleccionado estas key words porque se han considerado como las más relevantes y, por lo tanto, las que van a resultar más útiles para el estudio. Algunas de ellas se han usado para refinar la búsqueda, como son worker, innovation y creativity, utilizando la raíz de cada palabra junto con un asterisco (work*, innov* y creativ*) para que la búsqueda incluya dichas palabras con todas las terminaciones posibles.

Tras aplicar 3 estrategias diferentes, los resultados obtenidos son los siguientes:

<i>Estrategias de búsqueda</i>	Palabras clave	WOS		Scopus	
		Nº Referencias	Sintaxis	Nº Referencias	Sintaxis
ESTRATEGIA 1	“growth need” OR “intrinsic motivation”	1.098	<p>Buscó: Tema: ("growth need") OR Tema: ("intrinsic motivation")</p> <p>Refinado por: Categorías de Web of Science: (PSYCHOLOGY APPLIED OR MANAGEMENT OR BUSINESS) AND</p> <p>Tipos de documento: (ARTICLE)</p> <p>Período de tiempo: Todos los años. Índices: SSCI.</p>	2.664	<p>TITLE-ABS-KEY ("growth need" OR "intrinsic motivation") AND DOCTYPE (ar) AND SUBJAREA (mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))</p>
ESTRATEGIA 2	“growth need” OR “intrinsic motivation” AND work*	446	<p>Buscó: Tema: ("growth need") OR Tema: ("intrinsic motivation") AND Tema: (work*)</p> <p>Refinado por: Categorías de Web of Science: (MANAGEMENT OR PSYCHOLOGY APPLIED OR BUSINESS) AND Tipos de documento: (ARTICLE)</p> <p>Período de tiempo: Todos los años. Índices: SSCI.</p>	634	<p>(TITLE-ABS-KEY ("growth need" OR "intrinsic motivation") AND TITLE-ABS-KEY (work*)) AND DOCTYPE (ar) AND SUBJAREA (mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))</p>

ESTRATEGIA 3	“growth need” OR “intrinsic motivation” AND work* AND (innov* OR creativ*)	148	<p>Buscó: Tema: ("growth need") OR Tema: ("intrinsic motivation") AND Tema: (work*) AND Tema: ((innov* OR creativ*)) Refinado por: Categorías de Web of Science: (MANAGEMENT OR PSYCHOLOGY APPLIED OR BUSINESS) AND Tipos de documento: (ARTICLE) Período de tiempo: Todos los años. Índices: SSCI.</p>	84	<p>(TITLE-ABS-KEY ("growth need" OR "intrinsic motivation") AND TITLE-ABS-KEY (work*) AND TITLE-ABS-KEY ((innov* OR creativ*))) AND DOCTYPE (ar) AND SUBJAREA (mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND (LIMIT- TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC"))</p>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2: Estrategias de búsqueda (hasta mayo del 2016)

La estrategia principal es la estrategia número uno, la cual es el motor de búsqueda de artículos. De ella se han creado dos nuevas estrategias mediante el uso de criterios de inclusión, con los cuales, se pretende conseguir artículos que se centren más en el objeto de estudio de esta investigación. De modo que, se ha escogido la estrategia número tres ya que es la que más se adapta y acota la muestra de artículos y se espera que la información que se obtenga sea de gran calidad y utilidad para responder a las preguntas de investigación planteadas.

Una vez seleccionada la muestra, se procederá a gestionar las referencias en la aplicación de escritorio de Mendeley. En ella se deberá comprobar si existe documentos duplicados para, después, proceder a la lectura de los títulos y abstracts y, así, sobre los artículos seleccionados, se obtendrán los textos completos usando dicha aplicación y la conexión VPN con la universidad, para su lectura y extracción de información interesante.

A continuación, se describirán los pasos y la codificación que se seguirá para seleccionar y clasificar dicha información. La lectura de los textos y la extracción de la información de los mismos se realizó mediante el uso del programa Adobe Acrobat, puesto que presenta funciones que permiten subrayar, seleccionar y escribir notas durante el texto.

En primer lugar, se describirán una serie de etiquetas que servirán para clasificar la información encontrada y, las cuales, vienen agrupadas en lo que se conoce como el libro de códigos, en el que se describen una serie de palabras en función de las preguntas de investigación para clasificar la información a extraer de los textos.

Las etiquetas son:

- Escalas/cuestionarios relacionados con la motivación intrínseca (Esc) [1].
- Motivación interna en los trabajadores (Motiv) [1].
- Variables asociadas a la motivación interna (Vari) [2].
- Relación entre la motivación intrínseca y la creatividad en los trabajadores (Rela) [3].

Las palabras y números entre paréntesis/corchetes son las que se usarán para clasificar la información en diferentes documentos, los cuales harán referencia a cada una de las preguntas de investigación según el orden en que aparezca cada una de ellas descritas en el apartado “Introducción” de este proyecto, es decir, en total se crearán cuatro documentos, uno para cada pregunta. De este modo, y una vez clasificada dicha información, se procederá a la lectura, análisis y explotación de la información, y posterior escritura de las respuestas o soluciones a las preguntas de investigación planteadas.

RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentará los resultados obtenidos tras realizar todo el proceso de selección de la información de los textos completos de cada referencia, además de su codificación, agrupación y explotación para poder realizar, finalmente, unas conclusiones para el tema abordado.

De modo que, una vez seleccionada y guardada la muestra, se procederá a identificar y eliminar duplicados. Entre los artículos encontrados en las dos bases de datos, como se muestra en la [tabla número 2](#), se ha obtenido un total de 232 referencias, de las cuales Mendeley muestra 206, ya que las 26 referencias restantes las considera como duplicados y no las muestra en la carpeta inicial del grupo de trabajo. A pesar de ello, y a modo de comprobación, se ha utilizado la herramienta de “check for duplicates” (comprobar si hay duplicados) y, efectivamente, el resultado obtenido ha sido nulo, de modo que esas 206 referencias serán las que se utilizarán para revisar manualmente a través de la lectura del título y abstract.

A continuación, se ha procedido a la lectura del título y abstract de cada una de las referencias para, de esa forma, eliminar aquellas que se consideran “falsos positivos” (FP: referencias que se han encontrado en la búsqueda pero que no son válidas para el objeto de estudio), acotar más la muestra a estudiar y, así, obtener únicamente aquella información que sea interesante y representativa del objetivo de la investigación.

En dicho proceso de eliminación, se crean tres etiquetas para agrupar las referencias en función de si se consideran como “Seleccionado” (cuando el título y el abstract muestran evidencias de que la información que contiene el texto será válida y cumplen con los criterios de inclusión y exclusión descritos), “No seleccionado” (cuando el título y el abstract incumplen los criterios de inclusión, y, además, presentan varios criterios de exclusión) o “Dudoso” (cuando con la información que te aporta el título y el abstract no es suficiente para determinar si es válida o no).

En total, de las 206 referencias resultado, en un principio, se han etiquetado como “No seleccionado” 115, como “Dudoso” 48, y como “Seleccionado” 43.

“No seleccionado”:

De la muestra de referencias resultado se ha obtenido un total de 115 referencias que se han considerado como inválidas por la información que aportaba su título y abstract.

Esto se debe a que incumplen los criterios de inclusión (por ejemplo, que el objetivo del estudio de un texto no esté relacionado con ninguna de las palabras clave descritas anteriormente); o bien porque cumplen uno o varios criterios de exclusión (por ejemplo, que la muestra analizada en un texto sean estudiantes y no trabajadores de nivel operario,

o bien que el tema objeto de investigación no esté dentro del campo que se quiere analizar, por ejemplo, el análisis de los resultados de un fármaco en la población).

“Dudoso”:

De las 94 referencias restantes, 48 se consideraron como dudosas puesto que muchas de ellas, tras la correspondiente selección, no aportaban suficiente información como para determinar si es válida o no. En dicho caso, una solución para ello, sería mediante la obtención del texto completo y lectura rápida del mismo.

Algunos motivos eran, bien porque no contenían abstract y con la lectura del título no se podían tomar decisiones claras, o bien porque se trata de estudios que hablan de otros temas pero que dan a entender que, además, tienen cierta relación con el objetivo de este estudio, es decir, lo relacionan con la motivación intrínseca y la creatividad en los trabajadores.

Otras causas que conducen a la incertidumbre son aquellas en las que la muestra analizada de un artículo comprende tanto al trabajador como a su supervisor, pero en muchos casos, el objeto de estudio o la parte importante de la muestra son los trabajadores. Esto es un conflicto de interés que se deberá tener en cuenta para posteriores investigaciones.

“Seleccionado”:

Finalmente, las 43 referencias restantes son aquellas que desde un principio muestran claras evidencias de que la información que puede contener su texto completo es válida para el objeto de estudio.

De modo que, de esas 48 referencias dudosas, 20 se consideraron como “Interesantes”, sumando así, junto con las seleccionadas, un total de 63 referencias consideradas, en un principio, como válidas, y de las cuales se procederá a la búsqueda del texto completo. Las otras 28 sobrantes, se consideraron como “No interesantes” y por lo tanto se excluyen del estudio.

El siguiente paso, para continuar con la investigación, es la obtención de los textos completos de esas 63 referencias. En total se han obtenido 38 textos (de los cuales 24 pertenecían a la etiqueta “Seleccionado” y 14 a la de “Interesantes”) y se les ha creado una nueva llamada “Texto”. En ellos se ha marcado la información útil, siguiendo la codificación descrita en el apartado anterior.

Las 25 referencias restantes, 19 de las cuales provienen de la etiqueta “Seleccionado” y 6 de “Interesantes”, se han marcado nuevamente como “Buscar” ya que no se han

podido obtener de forma libre a través de internet. En caso de ser necesario, es decir, que falte información, se procedería a obtener dichos textos a través de la ayuda del tutor y de la universidad.

Una vez se han leído todos los textos, se ha comprobado que, a pesar de haber sido considerados, en un principio, como válidos, algunos de ellos presentan criterios de exclusión o incumplen los de inclusión (por ejemplo, que no esté publicado en inglés o en castellano). Por lo tanto, estas referencias pasarían a ser falsos positivos (FP) y dejarían de estar en el grupo de los “Seleccionado”.

De las 38 referencias “Texto”, 10 se han considerado como FP. De modo que a las 28 restantes se las ha etiquetado como “OK” ya que, del total, son las que cumplen con todos los requisitos exigidos en este proyecto.

La siguiente imagen muestra un diagrama de flujo con la cantidad total de referencias en cada una de las etiquetas.

Clasificación de las referencias por etiquetas:

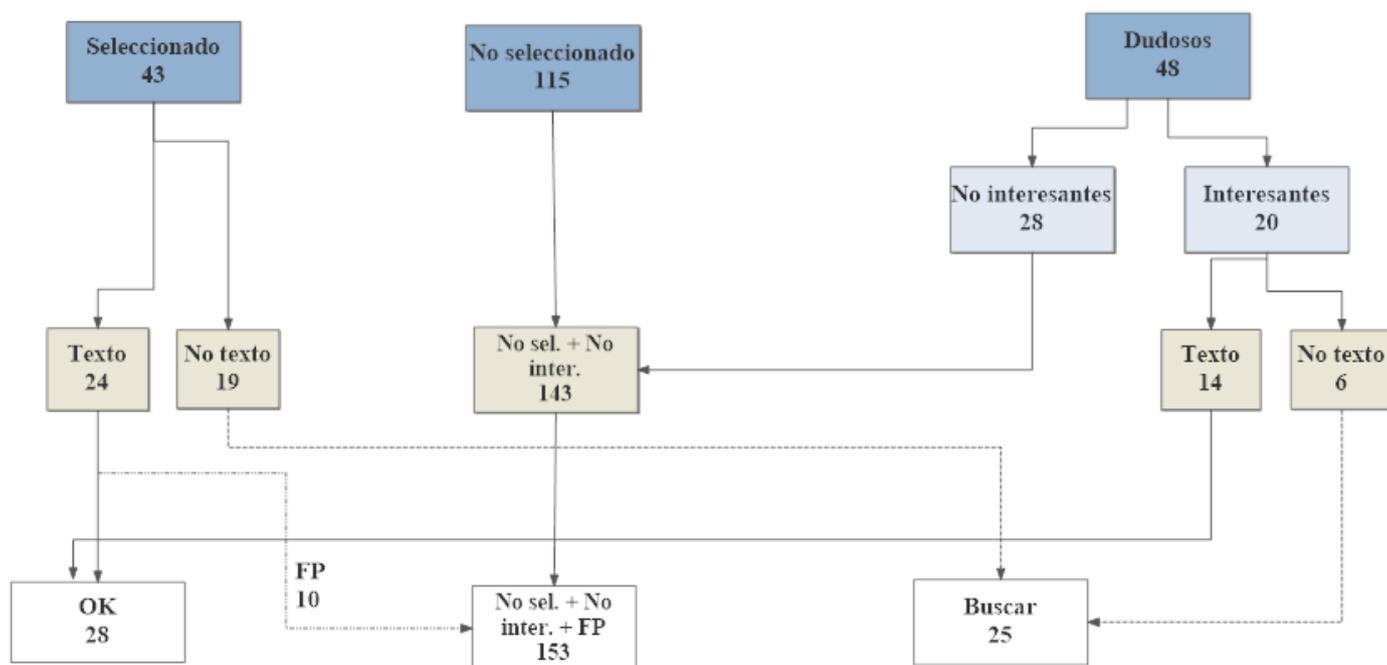


Ilustración 1: Clasificación referencias por etiquetas Mendeley

A continuación, y tras la lectura y búsqueda en los 28 textos, se muestra la información obtenida para cada una de las preguntas de investigación.

¿Qué escalas/cuestionarios se han usado para medir la motivación interna o en qué grado tiene activada la “growth need” de los trabajadores de nivel operativo?

Tras la lectura de todos los textos conseguidos, se han encontrado diferentes cuestionarios para medir la motivación intrínseca en los trabajadores. Por lo general, todos utilizan la escala Likert para medir los ítems que los componen (por ejemplo: empezando desde 1 “totalmente en desacuerdo” hasta 5 “totalmente de acuerdo”, pudiendo variar la amplitud de éste hasta 7).

Algunas de las escalas que se han encontrado y que sirven para medir la motivación intrínseca son, por una parte, la adoptada en su obra por Ahmad, Zafar, & Shahzad (2015) de la escala “Work Extrinsic and Intrinsic Motivations Scale” (WEIMS), la cual se basa en la teoría de la autodeterminación de Ryan & Deci, 2000 (2000b) (Ryan & Deci, 2000b; Tremblay, Blanchard, Taylor, & Pelletier, 2009). El cuestionario contiene seis ítems, tres para cada factor. Los tres ítems destinados a medir la motivación intrínseca se tomaron de la escala WEIMS de R. M., & Deci, 2000 (2000b), y estos eran el 4 “Debido a que obtengo mucho placer por aprender cosas nuevas”, el 8 “Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes” y el 15 “La satisfacción que experimento cuando consigo hacer las tareas difíciles” ([ver anexo número 1](#)) (Ryan & Deci, 2000b; Tremblay et al., 2009). Por otra parte, la escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) de Warr, Cook y Wall (1979) la cual los autores Tingting Chen, Fuli Li y Kwok Leung (2016), aunque no la muestren en su obra, la usaron para conocer la motivación intrínseca a través de medir la satisfacción interna de la muestra de trabajadores de su investigación (Chen et al., 2016; Martín, 2006) ([Ver anexo número 2](#)).

Además de estas, existe muchas otras escalas que también se encuentran entre las más citadas, y que se han utilizado para medir en qué nivel están motivados intrínsecamente los empleados. Entre ellas cabe destacar la desarrollada por Tierney, Farmer, & Graen (1999) y que contiene cinco ítems ([ver anexo número 3](#)) para medir la motivación intrínseca y la cual han usado otros autores como Messmann & Mulder (2014) (Chiang, Hsu, & Hung, 2014; Kim & Lee, 2011; Messmann & Mulder, 2014); la escala Zhang & Bartol (2010) adaptada de la escala Tierney et al (1999) (Horng, Tsai, Yang, Liu, & Hu, 2016; Yidong & Xinxin, 2013), usando los ítems 1, 4 y 5 del anexo 3, entre otras. Sin embargo, entre los artículos analizados se ha encontrado un cuestionario, el “Job Diagnostic Survey” ([ver anexo número 4](#)) de Hackman y Oldham (1975), en el cual, a través del índice “Motivating Potential Score” (MPS), Coelho, Augusto, & Lages (2011) dicen que combina las cinco características del trabajo y que sirve para evaluar el grado en que un trabajo puede generar motivación intrínseca. No obstante, la funcionalidad verdadera que tiene este cuestionario es para medir lo motivador que puede llegar a ser el puesto de trabajo. Para medir la motivación intrínseca, deberían haber usado el cuestionario INA de Hackman y Oldham (1975), puesto que es el apropiado para medir

dicha motivación. De modo que, se ha encontrado un cuestionario que, aparentemente los autores le dan un uso inapropiado para medir el nivel de motivación interna de los trabajadores (Coelho et al., 2011).

No obstante, otro de los cuestionarios más usado por diferentes autores, entre ellos Jaskyte & Kisieliene (2006), es el de Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe (1994), bien sea mediante adaptaciones a otros cuestionarios o el cuestionario original. En su caso utilizaron el WPI (Work Preference Inventory) en el cual, una parte de él se dedicaba a medir la motivación intrínseca ([ver anexo número 5](#)), los ítems del cual se evaluaron con una escala del 1 al 4, siendo 1 “nunca o casi nunca es cierto sobre mí” y 4 “siempre o casi siempre es cierto sobre mí” (Jaskyte & Kisieliene, 2006; Moneta, 2012).

Los ítems de dicho cuestionario, incluye los siguientes elementos para la motivación intrínseca: autodeterminación (preferencia para la elección y la autonomía), competencia (orientación al dominio y la preferencia por desafío), participación en las tareas (absorción de tareas y el flujo), curiosidad (preferencia por la complejidad) e interés (disfrute y diversión) (Amabile et al., 1994).

Otros autores también han usado este cuestionario con cinco elementos para la subescala de desafío y diez para la de disfrute. Cada encuestado indica el grado en que un elemento los describió en escalas de cuatro puntos, del uno (nunca o casi nunca es cierto para mí) al cuatro (siempre o casi siempre es cierto para mí). Un ejemplo de elemento de la muestra desafío fue “Me gusta tratar de resolver problemas complejos”, y uno de disfrute fue “Yo prefiero resolver las cosas por mí mismo” ([Ver anexo número 6](#)) (Leung, Chen, & Chen, 2014).

A pesar de que el WPI muestra claros indicios de ser el cuestionario que mejor mide la motivación intrínseca debido a su aplicación por diferentes autores, existe otros métodos, como por ejemplo mediante el uso de los cinco elementos adaptados de Amabile et al. (1994) y Tierney et al. (1999), o el de los tres ítems creados por Blais et al. (1993), el cual requiere que los trabajadores indiquen la razón por la cual ellos están en su actual trabajo en una escala del 1 al 7, de menos a más de acuerdo (Li, Wei, Ren, & Di, 2015) y que otros autores como Rietzschel, Slijkhuis, & Van Yperen (2014) también utilizaron en sus obras (Rietzschel et al., 2014) ([Ver anexo número 7](#)).

No obstante, entre muchas de esas escalas, existe otras que son un tanto más específicas, como es el caso de la escala de los seis elementos de Yoon, H. J., & Choi (2010), la cual se construyó sobre la base de los artículos de Ryan & Deci (2000a), y Baer, Oldham, & Cummings (2003). Dado que no se dispone del cuestionario, estos son algunos ejemplos de ítems que lo componen “Siento satisfacción cuando trabajo de manera creativa” y “Siento una sensación de logro cuando sugiero nuevas ideas de trabajo” y, todos ellos, se califican en la escala Likert (Malik, Butt, & Choi, 2015).

Y, por último, se ha encontrado información que muestra que, además de medir la motivación en el trabajo individual, también se puede medir la de cada miembro de equipos/grupos de trabajo. Para ello se usan seis ítems de la escala de T. M. Amabile (1985) y Andrews, J. and Smith (1996) (Zhang, Zhang, & Song, 2015) ([Ver anexo número 8](#)).

A continuación, en la tabla número 3 y, a modo resumen del anexo 9, se muestra los nombres de los cuestionarios y/o autores encontrados, ordenados por las veces que han sido usados por diferentes autores (de mayor a menor número de veces usados en los artículos manejados en este TFM) y el contexto geográfico y demográfico en el que han sido aplicados ([Ver anexo número 9](#)).

CUESTIONARIOS	Nº USO	OBSERVACIONES
Work Preference Inventory (WPI)	5	EEUU, Asia Oriental (China, Corea del Sur), Europa (Lituania), Reino Unido. Hombres y mujeres , 18-73 años.
Escala para medir la motivación intrínseca de Tierney et al. (1999)	5	Asia Oriental (China, China continental, Corea del Sur, Taiwán), Estado libre de Baviera (Estado Alemán) Hombres y mujeres , 21-50 años.
Self Determination Theory, (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1985)	2	EEUU y Asia Oriental (China) Hombres y mujeres, edad media de 30 años.
Escala de X. Zhang & Bartol (2010) adaptada de la escala Tierney et al. (1999)	2	China (Taiwán), China Continental Hombres y mujeres, 21-43 años.
Motivation At Work Scale (MAWS) Blais et al. (1993)	2	China (Shangai), Europa (Groninga, Netherland-Paises Bajos) Hombres y mujeres, edad media de 44 años.
Work Extrinsic and Intrinsic Motivation (WEIMS)	1	Ásia (Pakistán) Hombres y mujeres, 30-51 años.
Overall Job Satisfaction (Warr et al., 1979)	1	Asia Oriental (China) Hombres y mujeres, 20-39 años.
Job Diagnostic Survey, (MPS) (Hackman & Oldham, 1975)	1	Europa (Portugal) Hombres y mujeres, 31-50 años.
Escala para medir la motivación intrínseca de Grant (2008)	1	EEUU
Sheldon K. M.(1998) y la escala	1	China (Shangai) Hombres y mujeres, 20-50 años.
Ítems para medir la motivación intrínseca de Yoon, H. J., & Choi (2010), basados en los artículos de Ryan & Deci (2000b), y Baer et al. (2003)	1	Ásia (Pakistán) Hombres y mujeres, edad media de 37 años.
WPI a través del “The Flow Questionnaire” (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988)	1	Reino Unido Hombres y mujeres, 18-66 años.
12 ítems para la motivación intrínseca (Vallerand, 1997)	1	República Popular de China (Wuxi) Hombres y mujeres, edad media de 28 años.

Tabla 3: Resumen cuestionarios originales, usos y observaciones

Por lo general, se puede comprobar que los dos cuestionarios más utilizados, WPI y el de Tierney et al. (1999), tienen en común el tipo de empresa que lo aplica (empresa pública, normalmente industrias manufactureras y sector servicios) y ciertas zonas geográficas, como es Asia Oriental.

Sin embargo, el Work Preference Inventory (WPI) es usado por diversos tipos de empresas (privadas, públicas y sin ánimo de lucro) y abarca una mayor zona geográfica (EEUU, Asia Oriental, Reino Unido y Europa). Es por ello que, en este estudio, lo consideramos como el cuestionario que mejor se puede adaptar a cualquier empresa para medir la motivación interna de sus trabajadores.

En la ilustración 2 se puede observar las conexiones que existe entre cada cuestionario y su ámbito de aplicación (diferenciados por colores para facilitar su comprensión). Analizando los 5 cuestionarios más usados que se muestran en la tabla anterior, se puede observar cómo, la gran mayoría de los cuestionarios, han sido usados por empresas de Asia Oriental, seguidos de EEUU y Europa, y que el tipo de empresa que suele utilizar este tipo de cuestionarios para sus estudios, son las empresas públicas, seguidas de las privadas (sobre todo, y como ya se ha dicho, empresas del sector de servicios e industrias manufactureras). Sin embargo, también existe otro tipo de empresas (empresas sin ánimo de lucro, multinacionales, o profesores de formación profesional) que, aunque en menor medida según nuestros resultados, también utilizan este tipo de cuestionarios para sus investigaciones.

También cabe destacar, que la mayoría de las organizaciones encontradas y que han utilizado estos cuestionarios, se dedican a la industria manufacturera, del sector de servicios, profesionales, organizaciones investigadoras, del sector de la automoción y telecomunicaciones, entre otras.

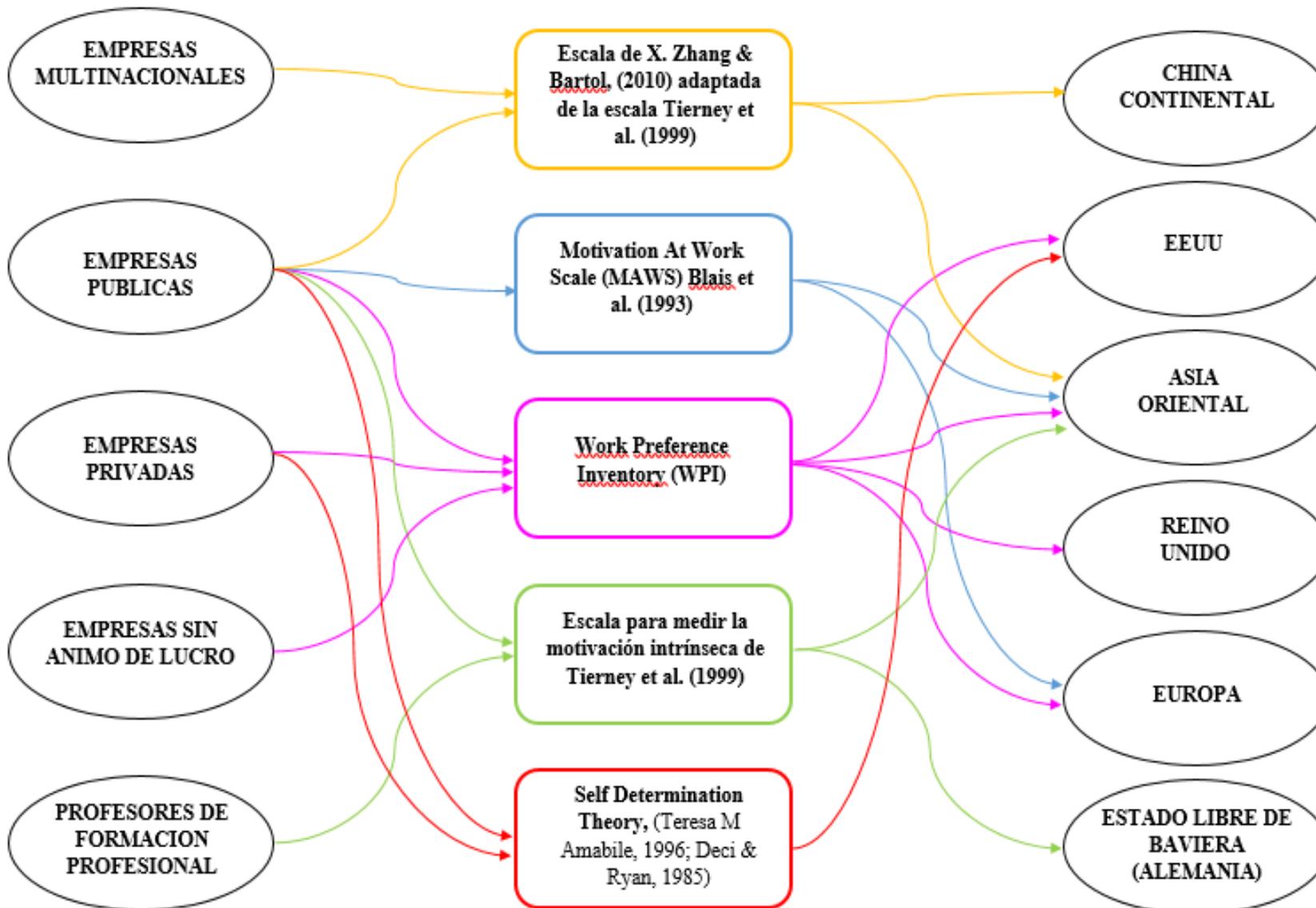


Ilustración 2: Conexiones entre cuestionarios y ámbito de aplicación.

¿Con qué variables se ha asociado la motivación interna (o growth need) como mediadora, moderadora o antecedente?

Son muchas las variables que se asocian con la creatividad y la motivación intrínseca, y ésta puede presentar un papel como mediadora, moderadora o antecedente.

De todas las variables encontradas, se pueden crear tres grupos, las que afectan únicamente a la motivación intrínseca, las que afectan únicamente a la creatividad, y las que afectan a ambos factores. Éstas últimas serán las que más interesen para responder a la siguiente pregunta de investigación.

Pero para responder a la actual pregunta, es necesario conocer cuáles nos dichas variables para cada grupo, y que, según diversos estudios, puedan estar relacionadas con los factores a analizar.

Por una parte, las variables encontradas y dirigidas únicamente a la motivación intrínseca de los trabajadores, están relacionadas con las relaciones sociales y el ambiente social de los empleados en su puesto de trabajo (Amabile et al., 1994). Además, las características y la complejidad de dicho puesto afectan a cómo de motivado puede estar un trabajador en su puesto (es decir, si el puesto se adapta a sus conocimientos, estará muy motivado. Mientras que, si el puesto le viene grande, le costará más realizar bien el trabajo y se desmotivará con mayor facilidad) (Coelho et al., 2011). Del mismo modo, el flujo de trabajo y la necesidad de estructurar al personal, también son factores que, junto con los anteriores, influyen sobre la motivación intrínseca (Moneta, 2012; Rietzschel et al., 2014).

Por otra parte, algunas de las variables que, en este caso, únicamente afectan a la creatividad de los trabajadores son, en primer lugar, y de forma directa, la propia motivación intrínseca que tengan los trabajadores en su puesto de trabajo. Además de ello, las características del puesto, así como la relación (si existe) con los clientes y el ambiente de trabajo, afectan significativamente a dicha creatividad (Coelho et al., 2011). Junto con ello, el tipo de liderazgo (transformacional y transaccional) que se aplique por parte del líder hacia sus trabajadores, también les ayudará a ser más creativos, es decir, cuando los objetivos de rendimiento y recompensas están claros, y los logros obtenidos son reconocidos (liderazgo transaccional), así como cuando se fomenta una motivación inspiracional y las consideraciones individuales entre los trabajadores (liderazgo transformacional) (Kim & Lee, 2011).

Finalmente, algunas de las variables que relacionan la motivación intrínseca con la creatividad están relacionadas con la empresa, su ambiente de trabajo (así como el apoyo del supervisor y de los compañeros) (Amabile, 1997; Chen et al., 2016; Wang, Xue, & Su, 2010), el estilo de liderazgo para promover las capacidades psicológicas de los trabajadores (Ahmad et al., 2015), la dificultad del trabajo y las normas culturales de la

empresa (Amabile et al., 1994; Jaskyte & Kisieliene, 2006), así como las características y disposición de los recursos en la empresa (Glaser, Seubert, Hornung, & Herbig, 2015), y la voluntad que presenten los trabajadores en asumir riesgos en su trabajo (Dewett, 2007), entre otros.

A continuación, en la ilustración 3, se muestra la clasificación de dichas variables de forma más esquemática. El papel de algunas de ellas se analizará con más detalle en la sección siguiente.

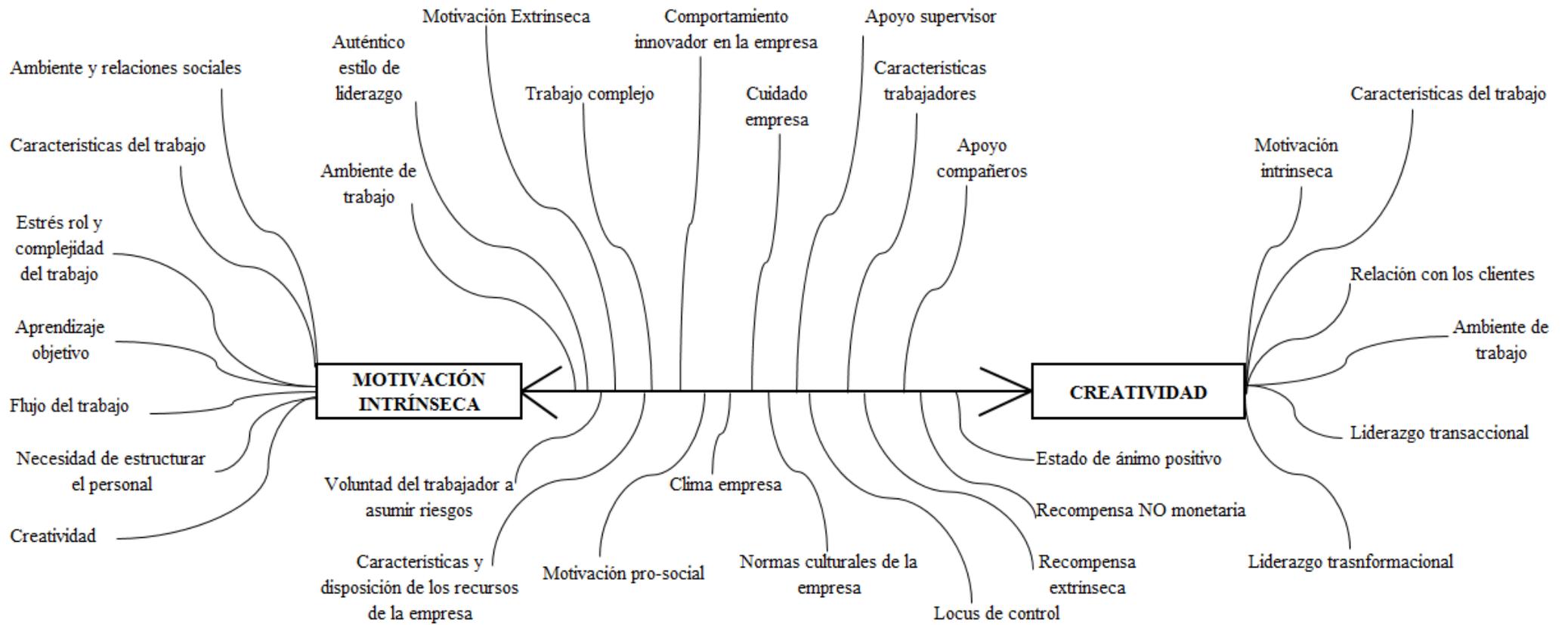


Ilustración 3: Variables relacionadas con los factores motivación intrínseca y creatividad

Especialmente, ¿qué relación existe entre la motivación interna (o la growth need) y la creatividad o la innovación de las personas (especialmente trabajadores de nivel operativo)?

Tras la lectura detenida de todos los textos, la explotación de la información, y conociendo el objetivo principal de este estudio, queda explicar la relación (si existe) entre la motivación intrínseca y la creatividad en los trabajadores, así como el papel que ejerce dicha motivación con los factores que se le relacionan directamente.

A continuación, se van a describir algunas de las variables encontradas, según las investigaciones de cada uno de los autores.

Muchos autores plasman la motivación intrínseca como variable moderadora, entre el liderazgo auténtico (es decir, el interés por la capacitación de los empleados) (Ahmad et al., 2015), la motivación pro-social (el querer ayudar a los demás) (Grant & Berry, 2011) y la demanda de resolución de problemas (grado en que un trabajo requiere que empleados utilicen sus conocimientos y habilidades para diagnosticar y resolver problemas en el trabajo (Wall, Corbett, Clegg, Jackson, & Martin, 1990) con la creatividad en los trabajadores (Zhou, Hirst, & Shipton, 2012).

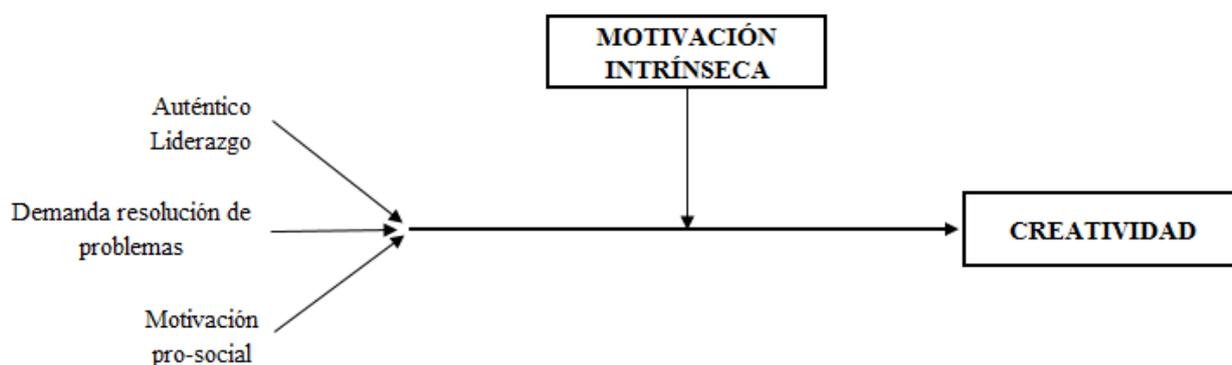


Ilustración 4: Efecto moderador de la motivación intrínseca

Por otra parte, muchos otros autores creen y defienden que la motivación interna se presenta como variable mediadora entre el liderazgo ético (aquel que es capaz de predecir la satisfacción y compromiso en el trabajo) (Yidong & Xinxin, 2013), el ambiente social de cada persona, bien sea el personal o el del trabajo (por ejemplo, la carga de trabajo) (Elsbach & Hargadon, 2006), la complejidad y desafío de los trabajos (trabajos complejos) (Baer et al., 2003), el apoyo del supervisor sobre los empleados (Chen et al., 2016) y las características y recursos relacionados con el trabajo (Grabner & Speckbacher, 2016), con el comportamiento creativo de los empleados.

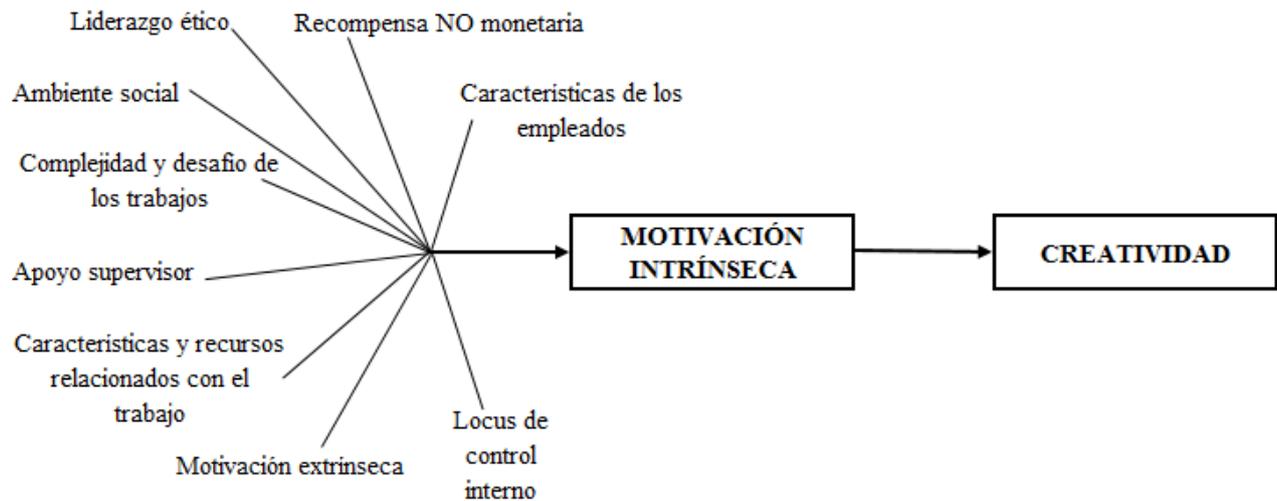


Ilustración 5: Efecto mediador de la motivación intrínseca

En cuanto a la posibilidad de explicar la motivación intrínseca como variable antecedente frente al comportamiento creativo o innovador de los trabajadores, hay menos autores que lo hacen, pero, aun así, existen estudios que describen dicha relación y creen que puede ayudar a predecir la participación de los empleados en tareas de innovación (Messmann & Mulder, 2014). Algunos factores ligados a dicha relación son, por ejemplo, el flujo de trabajo (el cual permite absorber, por parte del trabajador, la tarea en su totalidad) (Moneta, 2012) o la necesidad personal de estructura (de modo que un nivel bajo de este factor provocaría insatisfacción y baja motivación intrínseca en los trabajadores) (Rietzschel et al., 2014).

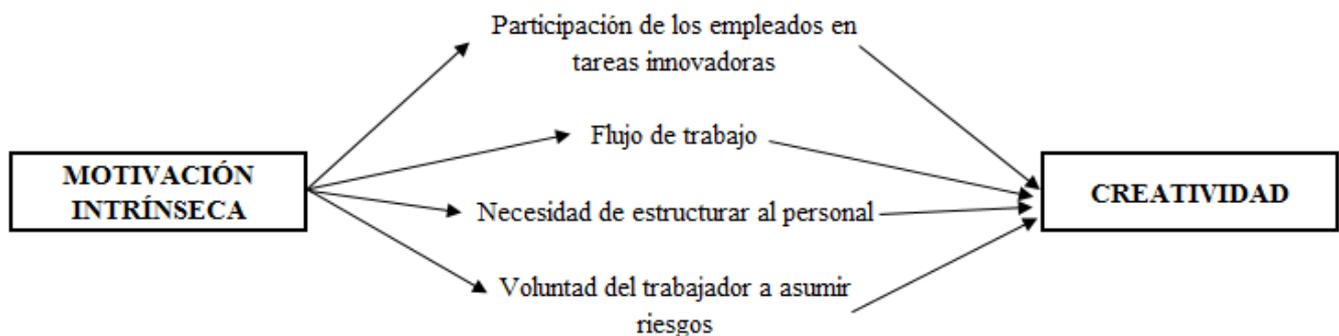


Ilustración 6: Efecto antecedente de la motivación intrínseca

Pero, además de todos los factores anteriores, existen muchos otros que afectan directamente a la variable motivación intrínseca y, como consecuencia, a la creatividad de los empleados. Estos son la motivación extrínseca (viéndola como la restricción sobre cómo hacer el trabajo, las recompensas, retroalimentaciones, etc, sería un factor perjudicial para la motivación intrínseca y, por lo tanto, para la creatividad) (Amabile, 1997), la satisfacción de los empleados, el cuidado de los mismos por parte de la empresa

y las normas culturales de ésta (Bammens, 2016; Jaskyte & Kisieliene, 2006), la relación y apoyo recibido por el supervisor y/o compañeros, así como el clima de trabajo que exista en la empresa para la creatividad (Coelho et al., 2011; Hon, 2012; Wang et al., 2010), así como los diferentes estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) (Kim & Lee, 2011).



Ilustración 7: Otras variables que afectan a la motivación intrínseca y a la creatividad

Muchos autores coinciden en sus obras en los factores que se ven involucrados en la relación entre la motivación intrínseca y la creatividad, como se ha podido comprobar en la pregunta de investigación anterior, y muchas son las hipótesis que cada autor ha desarrollado para demostrar si dicha relación realmente existe.

En conclusión, y tras la lectura detenida y comparación de la información, se puede decir que, bien sea como mediadora, moderadora o antecedente, o bien sea porque se pueda ver influenciada por diversos tipos de factores que condicionan el resultado, y según los diferentes puntos de vista de cada uno de los autores estudiados, es correcto afirmar que sí existe una relación clara y directa entre la motivación intrínseca y el comportamiento innovador o creativo de los trabajadores a nivel operativo.

Muchos son los artículos que se ha leído, cuyas muestras de empleados pertenecen a diferentes países y puestos de trabajo, y en los que, diferentes autores, relacionan estos dos factores. Sin embargo, todos llegan a un mismo resultado, y es que, aunque sea a través de otros factores o directamente, un aumento de la motivación intrínseca está ligado a la creatividad y, por lo tanto, concluye en un aumento de esta. Del mismo modo, una disminución de la misma, implica una disminución también de dicho comportamiento, puesto que existe tanto factores que ayudan a mejorar dicha relación, como a empeorarla.

Claramente, una empresa siempre buscará y tratará de aplicar aquellos factores que mejoren la relación y permitan conseguir tener una plantilla de trabajadores satisfecha y motivada, y dispuesta a participar en tareas y procesos creativos de forma voluntaria, mejorando así la productividad y la eficiencia y eficacia del objetivo final de la empresa.

De manera que, a modo de una primera conclusión, se podría decir que, salvo en casos muy específicos, la motivación intrínseca se encuentra relacionada de forma positiva, bien sea de forma parcial o completa, o a través de otros factores, con el comportamiento creativo o innovador de los trabajadores.

Sin embargo, cabe destacar que toda la información encontrada se relaciona más con comportamientos creativos de los trabajadores y no tanto con comportamientos innovadores. Este dato es importante tenerlo en cuenta para la posible realización de futuros estudios complementarios o relacionados a este.

CONCLUSIONES (y limitaciones)

Tras los resultados obtenidos en esta investigación, se puede decir que, a pesar de no haber artículos que describan y se especialicen únicamente en el objetivo de este proyecto, sí que hay muchos otros que lo relacionan con otros temas, objetivos o variables, y que, por lo tanto, proporcionan información válida para sacar conclusiones.

De manera que, con la información obtenida se puede confirmar que existe relación entre la motivación intrínseca y el comportamiento innovador en los trabajadores de nivel operario. Asimismo, existe un amplio abanico de factores que potencian esta relación (bien sea moderándola, mediándola o con efectos directos), además de que muchos de los autores estudiados coinciden en metodología empleada (cuestionarios y escalas para medirlos) o en los factores incluidos en las hipótesis.

Muchos de ellos han utilizado el cuestionario WPI (Inventario de Preferencias de Trabajo) (Amabile et al., 1994) y el cuestionario de (Tierney et al., 1999) para medir la motivación intrínseca en los trabajadores, bien sea de forma directa usando dichos cuestionarios, o mediante adaptaciones de éstos en otros cuestionarios.

Además, por lo general, se ha usado la escala Likert, para medir los diferentes ítems que componían cada uno de los cuestionarios. Este tipo de escala cuenta con un rango que mide el grado en el cual los individuos están en “total desacuerdo” (1) o “totalmente de acuerdo” (4) en función de los ítems presentados en cada cuestionario (en ocasiones, esta escala se puede prolongar hasta el 7, obteniendo así más posibilidad de opiniones intermedias).

Gran parte de la muestra de trabajadores de los textos analizados pertenecían a empresas de regiones del continente asiático, y algunas otras del continente europeo y americano, siendo todos ellos, trabajadores de nivel operario. Sin embargo, se han seleccionado textos que, además de analizar al trabajador, analizaban a la empresa y/o supervisores directos. El motivo de ello es porque contenían información interesante para responder a las preguntas de investigación. Esto es interesante tenerlo en cuenta para futuras investigaciones.

Sin embargo, este proyecto cuenta con ciertas limitaciones, entre ellas, el hecho de que se hayan encontrado textos en los cuales, aparentemente hablan de cuestionarios que analizan la motivación intrínseca, pero, sin embargo, lo que analizan es la satisfacción. Este es el caso del cuestionario Job Diagnostic Survey de (Hackman & Oldham, 1975), el cual el autor (Coelho et al., 2011) no lo ha aplicado correctamente, pues este cuestionario analiza lo motivador que puede llegar a ser el puesto de trabajo para un empleado. Para analizar la motivación intrínseca, debería haber aplicado el INA, ya que es el cuestionario que sirve para medir la intensidad de la necesidad de los individuos de auto-realizarse.

Del mismo modo, se ha encontrado otro cuestionario que no mide la motivación intrínseca de los trabajadores, sino que mide el grado de satisfacción con el puesto de trabajo. Estos aspectos se deberán tener en cuenta para futuras investigaciones.

También se podría considerar como limitación las posibles referencias que podrían ser interesantes para esta investigación pero que, sin embargo, no han aparecido (lo que se conoce como falsos negativos) o no se ha podido conseguir el texto de forma libre a través de internet.

A pesar de todo ello, sería interesante realizar futuros estudios a modo de continuación o ampliación a este, para conocer si los cuestionarios que han resultado como más utilizados, abarcan mayor zona geográfica y mayor diversidad de tipos de empresas, además de conocer más variables que afecten a la relación entre la motivación intrínseca y a la creatividad en los trabajadores de nivel operario. Esto podría ser utilizando, por ejemplo, algunas de las dos estrategias que se han planteado en este proyecto y que, por lo tanto, darían lugar a un mayor número de referencias y, posiblemente, se encuentre mucha más información interesante para añadir y completar este estudio.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a mi pareja y a mi familia, por todos los ánimos y apoyo que me han dado, tanto en la realización de este proyecto, como durante el máster.

A mi tutor, por darme la oportunidad de realizar el proyecto con él, y por toda la ayuda, información y tiempo dedicado en la realización del mismo.

Y, finalmente, también me gustaría dar las gracias a mis amigos/as y compañeros del master, porque sin el apoyo y los ánimos de algunos de ellos, me hubiera costado un poco más coger fuerzas para seguir adelante con el proyecto.

Miriam Tormo Espí

Valencia, Septiembre 2016

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, I. ., Zafar, M. A. ., & Shahzad, K. . (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2015(46E), 5–19. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84944682880&partnerID=40&md5=56088891ae07d385b67539634206b401>
- Altuna, C. (2015). Las empresas navarras apuestan por la satisfacción de sus empleados para aumentar la productividad. *Navarra Capital*. Retrieved from <http://www.navarracapital.es/las-empresas-navarras-apuestan-por-la-satisfaccion-de-sus-empleados-para-aumentar-la-productividad/>
- Alvares, R. (2016). Empleados contentos, empresarios más ricos. Retrieved from http://elpais.com/elpais/2016/01/04/eps/1451912303_818493.html
- Amabile. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 40(1), 39–&.
- Amabile, Hill, K. G. ., Hennessey, B. A. ., & Tighe, E. M. . (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0028436183&partnerID=40&md5=997b79b0518950be58091dbbd79e78e3>
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393–399.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. *Boulder, CO: Westview Press*.
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33, 174–187.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *LEADERSHIP QUARTERLY*, 14(4-5), 569–586. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00052-3](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00052-3)
- Bammens, Y. P. M. (2016). Employees' Innovative Behavior in Social Context: A Closer Examination of the Role of Organizational Care. *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 33(3), 244–259. <http://doi.org/10.1111/jpim.12267>
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais Work Motivation Inventory]. *Revue Que'becoise de Psychologie*, 14, 185–215.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-efficacy and Internal Locus of Control. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 69(1), 123–158. <http://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C., & Hung, K.-P. (2014). Core self-evaluation and workplace creativity. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 67(7), 1405–1413. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.012>
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *JOURNAL OF RETAILING*, 87(1), 31–45. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1988). Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative

- behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R & D MANAGEMENT*, 37(3), 197–208. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00469.x>
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *ORGANIZATION SCIENCE*, 17(4), 470–483. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>
- elsiglo.com.ve. (2016). Avances tecnológicos que veremos en el futuro. Retrieved from <http://elsiglo.com.ve/2016/06/17/avances-tecnologicos-futuro/>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2008). The motivation at work scale: Validation in two languages. *ASAC*.
- Glaser, J., Seubert, C., Hornung, S., & Herbig, B. (2015). The Impact of Learning Demands, Work-Related Resources, and Job Stressors on Creative Performance and Health. *JOURNAL OF PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 14(1, SI), 37–48. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000127>
- Grabner, I. b., & Speckbacher, G. . (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31–42. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.001>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48–58.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). THE NECESSITY OF OTHERS IS THE MOTHER OF INVENTION: INTRINSIC AND PROSOCIAL MOTIVATIONS, PERSPECTIVE TAKING, AND CREATIVITY. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 54(1), 73–96. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215085>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping Environments Conductive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation. *CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY*, 53(1), 53–64. <http://doi.org/10.1177/1938965511424725>
- Hopkins, A. H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*. Totowa, Rowman & Allanheld.
- Hong, J. S. ., Tsai, C. Y. ., Yang, T. C. ., Liu, C. H. ., & Hu, D. C. . (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25–34. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.004>
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Determinants of employee creativity: A survey of Lithuanian nonprofit organizations. *Voluntas*, 17(2), 128–136. <http://doi.org/10.1007/s11266-006-9008-2>
- Kim, J.-G., & Lee, S.-Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees’ creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION*, 19(2), 233–247. <http://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Leung, K., Chen, T., & Chen, G. (2014). Learning goal orientation and creative performance:

- The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations. *ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT*, 31(3), 811–834. <http://doi.org/10.1007/s10490-013-9367-3>
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY*, 30(4), 422–438. <http://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>
- Lorenzana, L. (2016). La motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Retrieved from <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 36(1), 59–74. <http://doi.org/10.1002/job.1943>
- Martín, P. A. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de Psicología*, 88, 49–63.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80–101. <http://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36(4), 491–503. <http://doi.org/10.1007/s11031-012-9278-5>
- OCCMundial. (2013, March 12). 10 empresas extraordinarias para trabajar. Retrieved from <http://blog.occeducacion.com/blog/bid/275818/10-empresas-extraordinarias-para-trabajar#.V87opyiLTtQ>
- Rietzschel, E. F., Slijkhuis, M., & Van Yperen, N. W. (2014). Close monitoring as a contextual stimulator: How need for structure affects the relation between close monitoring and work outcomes. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 23(3), 394–404. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752897>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sanchez, S. M., López-Guzmán, T. J., & Millan, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223–249.
- Sheldon, K. M., & Elliott, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546–557.
- Skills Application 4-2: Job Diagnostic Survey. (n.d.). 122. *Part 1. Supervisory Management Overview*. Retrieved from http://www.swlearning.com/management/leonard/leonard_9e/skills_app_4_2.pdf
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 52(3), 591–620. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., & Pelletier, L. G. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41, 213–226.

- Ulmer, D. L. (1987). Job satisfaction of community hospital educators. *Dissertation Abstracts International*, 49.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press., 29, 271–360.
- Wall, T. D., Corbett, J. M., Clegg, C. W., Jackson, P. R., & Martin, R. (1990). Advanced manufacturing technology and work design: Towards a theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 201–219.
- Wang, D., Xue, H., & Su, H. (2010). Influence of work support on employee creativity: An empirical examination in the Peoples Republic of China. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 4(8), 1546–1553.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.
- Wikipedia. (2016). Mendeley. Retrieved from <https://es.wikipedia.org/wiki/Mendeley>
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 116(2), 441–455. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>
- Yoon, H. J., & Choi, J. N. (2010). Extrinsic and intrinsic rewards and creativity in the workplace: Reward importance as a moderator. *Academy of Management Annual Meeting, Montreal Canada*.
- Zhang, Zhang, Q., & Song, M. (2015). How do Individual-Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams? *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 24(3), 508–524. <http://doi.org/10.1111/caim.12127>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 53(1), 107–128.
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *APPLIED PSYCHOLOGY-AN INTERNATIONAL REVIEW-PSYCHOLOGIE APPLIQUEE-REVUE INTERNATIONALE*, 61(1), 56–80. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00455.x>

ANEXOS

Anexo nº 1

Contestando a la pregunta “¿Por qué haces tu trabajo?” y, utilizando una escala del 1 al 7, siendo 1 “does not correspond at all”, 4 “corresponds moderately” y 7 “corresponds exactly”, por favor, indicar en qué medida corresponde cada uno de los siguientes ítems a las razones por las que está actualmente involucrado en su trabajo. “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale” (WEIMS) (Ryan & Deci, 2000a).

- 1. Because this is the type of work I chose to do to attain a certain lifestyle.
- 2. For the income it provides me.
- 3. I ask myself this question, I don't seem to be able to manage the important tasks related to this work.
- 4. Because I derive much pleasure from learning new things.
- 5. Because it has become a fundamental part of who I am.
- 6. Because I want to succeed at this job, if not I would be very ashamed of myself.
- 7. Because I chose this type of work to attain my career goals.
- 8. For the satisfaction I experience from taking on interesting challenges
- 9. Because it allows me to earn money.
- 10. Because it is part of the way in which I have chosen to live my life.
- 11. Because I want to be very good at this work, otherwise I would be very disappointed.
- 12. I don't know why, we are provided with unrealistic working conditions.
- 13. Because I want to be a “winner” in life.
- 14. Because it is the type of work I have chosen to attain certain important objectives.
- 15. For the satisfaction I experience when I am successful at doing difficult tasks.
- 16. Because this type of work provides me with security.
- 17. I don't know, too much is expected of us.
- 18. Because this job is a part of my life.

Note: Intrinsic motivation = 4,8,15; integrated regulation = 5,10,18; identified regulation = 1,7,14; introjected regulation = 6,11,13; external regulation = 2,9,16; amotivation = 3,12,17.

Anexo nº 2

“Escala de Satisfacción en el Trabajo” de Warr; Cook & Wall (1979) (Martín, 2006). Esta escala se presenta en este proyecto únicamente en la versión en español, que no se ha podido acceder a la versión original de la misma.

Introducción: Los siguientes puntos muestran varios aspectos de su trabajo. Diga cómo está usted de satisfecho o insatisfecho con cada una de estas características en su trabajo, usando la siguiente escala:

1. Extremadamente insatisfecho
2. Muy insatisfecho
3. Moderadamente insatisfecho
4. No estoy seguro
5. Moderadamente satisfecho
6. Muy satisfecho
7. Extremadamente satisfecho

Los ítems son:

- Las condiciones físicas de trabajo
- La libertad de escoger su propio método de trabajo
- Sus colegas de trabajo
- El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo
- Su jefe inmediato
- La cantidad de responsabilidad que le dan
- El dinero que le pagan
- La oportunidad para emplear sus capacidades
- Relaciones sociales entre dirección y trabajadores en su empresa
- La oportunidad de promoción
- La forma en que está dirigida su empresa
- La atención que prestan a sus sugerencias
- Sus horas de trabajo
- Las diferentes actividades a realizar en su trabajo
- La seguridad en el puesto de trabajo
- Ahora, considerando todo, ¿cómo se encuentra en su trabajo en general?

Anexo nº 3

Ítems utilizados para medir la motivación intrínseca (Tierney et al., 1999).

Por favor, indica como el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo en que cada declaración describe actualmente su auto-orientación.

- 1. I enjoy finding solutions to complex problems.
- 2. I enjoy coming up with new ideas for products.
- 3. I enjoy engaging in analytical thinking.
- 4. I enjoy creating new procedures for work tasks.
- 5. I enjoy improving existing processes or products.

Anexo n° 4

Ítems obtenidos de “Job Diagnostic Survey”. “Motivating Potential Score” (MPS) (“Skills Application 4-2: Job Diagnostic Survey,” n.d.).

Utilizar las escalas de abajo para indicar si cada declaración es una adecuada o inadecuada descripción de su trabajo actual o más reciente. Después de completar el instrumento, utilice el anotando clave para calcular una puntuación total para cada una de las características fundamentales de trabajo.

- 1 = Very nondescriptive
- 2 = Mostly nondescriptive
- 3 = Somewhat descriptive
- 4 = Mostly descriptive
- 5 = Very descriptive

1. I have almost complete responsibility for deciding how and when the work is to be done.
2. I have a chance to do a number of different tasks, using a wide variety of different skills and talents.
3. I do a complete task from start to finish. The results of my efforts are clearly visible and identifiable.
4. What I do affects the well-being of other people in very important ways.
5. My manager provides me with constant feedback about how I am doing.
6. The work itself provides me with information about how well I am doing.
7. I make insignificant contributions to the final product or service.
8. I get to use a number of complex skills on this job.
9. I have very little freedom in deciding how the work is to be done.
10. Just doing the work provides me with opportunities to figure out how well I am doing.
11. The job is quite simple and repetitive.
12. My supervisors or coworkers rarely give me feedback on how well I am doing the job.
13. What I do is of little consequence to anyone else.
14. My job involves doing a number of different tasks.
15. Supervisors let us know how well they think we are doing.
16. My job is arranged so that I do not have a chance to do an entire piece of work from beginning to end.
17. My job does not allow me an opportunity to use discretion or participate in decision making.
18. The demands of my job are highly routine and predictable.
19. My job provides few clues about whether I’m performing adequately.

20. My job is not very important to the company's survival.
21. My job gives me considerable freedom in doing the work.
22. My job provides me with the chance to finish completely any work I start.
23. Many people are affected by the job I do.

2. Clave de puntuación:

- Skill variety (SV) (items # 2, 8, 11 *, 14, 18 *) = ___ /5= ___
- Task identity (TI) (items # 3, 7 *, 16 *, 22) = ___ /4= ___
- Task significance (TS) (items # 4, 13 *, 20 *, 23) = ___ /4= ___
- Autonomy (AU) (items # 1, 9 *, 17 *, 21) = ___ /4= ___
- Feedback (FB) (items # 5, 6, 10, 12, 15 *, 19 *) = ___ /6= ___

Anexo nº 5

Items del cuestionario “Work Preference Inventory” (WPI) (Amabile et al., 1994).

- 13 I enjoy tackling problems that are completely new to me.
- 26 I enjoy trying to solve complex problems.
- 3 The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.
- 5 I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.
- 11 Curiosity is the driving force behind much of what I do.
- 28 I want to find out how good I really can be at my work.
- 7 I prefer to figure things out for myself.
- 30 What matters most to me is enjoying what I do.
- 27 It is important for me to have an outlet for selfexpression.
- 14 I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.
- 8 No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.
- 17 I'm more comfortable when I can set my own goals.
- 23 I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about everything else.
- 20 It is important for me to be able to do what I most enjoy.
- 9 I enjoy relatively simple, straightforward tasks.
- 19 I am strongly motivated by the [grades] [money] I can earn.
- 10 I am keenly aware of the [GPA (grade point average)] [promotion] goals I have for myself.
- 24 I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.
- 29 I want other people to find out how good I really can be at my work.
- 16 I seldom think about [grades and awards.] [salary and promotions.]
- 4 I am keenly aware of the [goals I have for getting good grades.] [income goals I have for myself.]
- 6 To me, success means doing better than other people.
- 25 I have to feel that I'm earning something for what I do.
- 22 As long as I can do what I enjoy, I'm not that concerned about exactly [what grades or awards I can earn.] [what I'm paid.]
- 18 I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.
- 15 I'm concerned about how other people are going to react to my ideas.
- 21 I prefer working on projects with clearly specified procedures.
- 12 I'm less concerned with what work I do than what I get for it.
- 1 I am not that concerned about what other people think of my work.
- 2 I prefer having someone set clear goals for me in my work

Nota. Los artículos 4, 10, 16, 19, y 22 están redactadas de manera diferente para los estudiantes y adultos. Ambos se presentan aquí, entre paréntesis. Una X indica que el elemento cae en esa escala en particular. Una R indica que se obtuvo inversa. IM = Escala de motivación intrínseca (artículos: 13, 26, 3, 5, 11, 28, 7, 30, 27, 14, 8; 17, 23, 20 y 9); EM = Escala de motivación extrínseca (artículos: 19, 10, 24, 29, 16, 4, 6, 25, 22, 18, 15, 21, 12, 1 y 2); E = Escala de disfrute (artículos: 28, 7, 30, 27, 8, 17, 23 y 20); Ch = Desafío Escala (artículos: 13, 26, 3, 5, 11, 14 y 9); O = Escala hacia el exterior (artículos: 24, 29, 6, 25, 18, 15, 21, 12, 1 y 2); C = Escala de Compensación (artículos: 19, 10, 16, 4 y 22).

Anexo nº 6

Adaptación ítems usados de WPI (Leung et al., 2014).

Challenge intrinsic motivation

- I enjoy trying to solve complex problems.
- I enjoy relatively simple, straightforward tasks.
- I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.
- The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.
- I enjoy tackling problems that are completely new to me.

Enjoyment intrinsic motivation

- It is important for me to be able to do what I most enjoy.
- I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about everything else.
- I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.
- I'm more comfortable when I can set my own goals.
- It is important for me to have an outlet for self-expression.
- No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.
- Curiosity is the driving force behind much of what I do.
- What matters most to me is enjoying what I do.
- I prefer to figure things out for myself.
- I want to find out how good I really can be at my work.
- Percentage of variance explained

El análisis = 189. El factor N se basa en el análisis de componentes principales y rotación varimax. Factor cargas mayores que 0,40 son en negrita

Anexo nº 7

La escala "The motivation at Work Scale" (MAWS) (Blais et al., 1993; Gagné et al., 2008)

Intrins1 → Because I enjoy this work very much.

Intrins2 → Because I have fun doing my job.

Intrins3 → For the moments of pleasure that this job brings me.

Ident1 → I chose this job because it allows me to reach my life goals.

Ident2 → Because this job fulfills my career plans.

Ident3 → Because this job fits my personal values.

Intro1 → Because I have to be the best in my job, I have to be a 'winner'.

Intro2 → Because my work is my life and I don't want to fail.

Intro3 → Because my reputation depends on it.

Ext1 → Because this job affords me a certain standard of living.

Ext2 → Because it allows me to make a lot of money.

Ext3 → I do this job for the pay check.

Nota: El tallo es "Uso de la escala de abajo, indique para cada una de las siguientes declaraciones a qué grado actualmente corresponden a una de las razones por las que usted está haciendo este trabajo específico " y se acompaña de la escala: 1 = not at all; 2 = very little; 3 = a little; 4 = moderately; 5 = strongly; 6 = very strongly; 7 = exactly. La versión francesa de la escala está disponible a petición del primer autor.

Anexo n° 8

Parte de la escala, destinada a medir la motivación intrínseca, de T. M. Amabile (1985) y Andrews, J. and Smith (1996) (Zhang et al., 2015).

Los siguientes ítems se medirán en una escala del 1 al 7, siendo 1 “strongly disagree” y 7 “strongly agree”.

IM1 → I am interested in what I am doing now.

IM2 → I experience pleasure when putting forward new ideas.

IM3 → I feel a sense of accomplishment when my ideas are adopted by the team.

IM4 → I feel comfortable participating in the team activity.

IM5 → I can learn a lot from participating in the activity.

IM6 → This is a good chance for self-expression.

Anexo nº 9

AUTOR	CUESTIONARIO	CONTEXTO
Ahmad et al. (2015)	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)	Personal académico de institutos del sector público de la Constitución Federal de Pakistán (302 cuestionarios respondidos, hombres y mujeres, entre 30 y 51 años)
T. M. . Amabile et al. (1994)	Work Preference Inventory (WPI)	Trabajadores de empresas privadas, participantes en seminarios de formación de gestión y participantes en estudios de investigación de Estados Unidos (1.055 individuos, hombres y mujeres de entre 19 y 73 años)
Chen et al. (2016)	Overall Job Satisfaction (Warr...)	Trabajadores de una filial de una gran empresa de telecomunicaciones del este de China (486 individuos, hombres y mujeres de entre 20 y 39 años).
Leung et al. (2014)	Work Preference Inventory (WPI)	Trabajadores de empresas en China (230 individuos, hombres y mujeres con una edad media de entre 32 y 36 años, ambos sexos)
Chiang et al. (2014)	Escala para medir la motivación intrínseca de Tierney, Farmer y Graen (1999)	Trabajadores ingenieros de I+D de cinco empresas de fabricación de productos electrónicos de China (236 individuos, hombres y mujeres de entre 30 y 50 años)
Coelho et al. (2011)	Job Diagnostic Survey, (MPS) Hackman & Oldham (1975)	Trabajadores a nivel operativo de hospitales públicos portugueses (enfermeras, técnicos de salud, personal administrativo, etc) (2.279 individuos, de los cuales 460 cuestionarios resultaron utilizables. Hombres y mujeres de entre 31 y 50 años).

Dewett (2007)	Self Determination Theory, Amabile (1996) y Deci y Ryan (1985)	Trabajadores de una gran organización privada de I+D situada en el suroeste de EEUU (trabajadores y sus supervisores directos. En total 165 encuestas respondidas de 716 enviadas)
Adam M Grant & Berry (2011)	Escala para medir la motivación intrínseca de Grant (2008)	Agentes de las fuerzas de seguridad y sus supervisores en una base militar en el noroeste de los EEUU (90 encuestas respondidas de 269 enviadas; más hombres que mujeres)
Hon (2012)	Sheldon y la escala (1998)	Empleados de empresas internacionales conjuntas y subsidiarias de “Multinational Corporations” (MNCs) del sector de la hostelería, en el área de Shanghai. (250 encuestados, más de la mitad varones, entre 20 y 50 años)
Hornig et al. (2016)	Escala de Zhang, and Bartol(2010) adaptada de la escala Tierney (1999)	Trabajadores de hoteles internacionales y agencias de viaje en Taiwán (426 cuestionarios enviados, de los cuales 283 fueron efectivos. Hombres y mujeres, la mayoría de ellos, entre 21 y 30 años)
Jaskyte & Kisieliene (2006)	Work Preference Inventory (WPI)	Trabajadores de empresas sin ánimo de lucro de Lituania (122 cuestionarios respondidos de 180 enviados. Hombres y mujeres de entre 18 y 68 años)
Kim & Lee (2011)	5 ítems adaptados de Amabile et al. (1994) y Tierney et al. (1999)	Trabajadores de una industria de alta tecnología (semiconductores) en Corea del Sur (de 610 cuestionarios, 559 fueron útiles. Hombres y mujeres de entre 26 y 35 años).
Leung et al. (2014)	Work Preference Inventory (WPI)	Trabajadores y supervisores de siete empresas de China (de 260 encuestas a los trabajadores, respondieron 189. Hombres y

		mujeres de unos 33 años de media).
Li et al. (2015)	Ítems para medir la motivación intrínseca de Blais et al. (1993)	Trabajadores de una gran empresa de capital extranjero de I+D con sede en Shangai, China (280 cuestionarios a empleados, de los cuales, 209 fueron útiles. Hombres y mujeres, la mayoría de ellos, menores de 30 años.
Malik et al. (2015)	Ítems para medir la motivación intrínseca de Yoon Y Choi (2010), basados en los artículos de Ryan y Deci (2000b), Deci y col. (1999), y Baer et al. (2003)	Trabajadores de 73 organizaciones de Pakistán (275 cuestionarios enviados, de los cuales 181 fueron válidos. Mayor número de hombres que de mujeres, con una edad media de 37 años).
Messmann & Mulder (2014)	Escala de Tierney et al. (1999)	Profesores de formación profesional de escuelas alemanas en el estado de Baviera (15 centros seleccionados, 734 profesores encuestados, hombres y mujeres con una edad media de 44 años).
Moneta (2012)	Work Preference Inventory (WPI) a través del “The Flow Questionnaire” de Csikszentmihalyi and Csikszentmihalyi 1988	Trabajadores de diversas ocupaciones (banqueros de inversión, administradores, consultores, operadores comerciales, etc) de Reino Unido (367 cuestionarios, hombres y mujeres de entre 18 y 66 años).
Rietzschel et al. (2014)	Motivation At Work Scale (MAWS) Blais et al. (1993)	Trabajadores y supervisores de tres organizaciones diferentes (industria química, empresa de consultoría y organización médica) en Goninga, Netherland (295 cuestionarios, hombres y mujeres de una edad media de 44 años)
Wang et al. (2010)	Ítems para medir la motivación intrínseca de la escala de Amabile (1996)	Trabajadores de empresas estatales, privadas, de inversión extranjera y otras de China (300 cuestionarios de los cuales 233 fueron válidos. Hombres y

		mujeres con una edad media de unos 30 años)
Yidong & Xinxin (2013)	Escala de Zhang, and Bartol(2010) adaptada de la escala Tierney (1999)	Trabajadores de dos empresas multinacionales (fabricación de automóviles y servicios de telecomunicaciones) en China continental (302 cuestionarios, hombres y mujeres con una media de 32 años.
Zhou et al. (2012)	12 ítems para la motivación intrínseca de Vallerand (1997)	Trabajadores de tres organizaciones ubicadas en la ciudad de Wuxi, República Popular de china (se repartieron 320 cuestionarios de los cuales 270 fueron válidos. Hombres y mujeres con una edad media de 28 años)

Tabla 4: Cuestionarios originales, citas y contexto

