

Thais San Antonio Sanchón

La motivación en la empresa.
Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick
Herzberg

Trabajo Fin de Grado
dirigido por
Dra. Amparo Acereda Extremiana

Universitat Abat Oliba CEU
Facultad de Ciencias Sociales
Grado en Psicología

2016

La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.

FREDERICK HERZBERG

Resumen

La actual competitividad empresarial ha hecho que muchos directivos y responsables empiecen a generar valor en sus compañías a través de sus empleados. No cabe duda que, en la actualidad, hay muchos directivos que creen erróneamente que detrás de un trabajador feliz y motivado en su puesto de trabajo, solo está el dinero, por lo que el propósito del presente trabajo ha sido comprobar, siguiendo la teoría de Herzberg, si es cierto que solo el dinero o los beneficios empresariales son suficientes para que los empleados se sientan motivados y felices. Para ello, se ha recogido información sobre 369 trabajadores en activo de distintas edades, con distintos cargos y de diferentes empresas, empleando una técnica de análisis tipo test con escala Likert. Los resultados han puesto de manifiesto que a día de hoy aún son muchas las empresas que dejan de lado los factores motivacionales a la hora de tratar con sus empleados.

Resum

La actual competitivitat empresarial ha fet que molts directius i responsables començin a crear valor en les seves empreses a través dels seus empleats. No hi ha dubte que avui, hi ha molts executius que equivocadament creuen que darrere d'un treballador feliç i motivat en el seu treball, estan només els diners, per això l'objectiu del treball present serà veure si és cert, seguint la teoria de Herzberg, que només els diners o els beneficis empresarials són suficients perquè els treballadors es sentin motivats i feliços. Per fer-ho, s'ha recollit informació sobre 369 treballadors en actiu de diferents edats, amb diferents càrrecs i provinents de diferents empreses, utilitzant una tècnica d'anàlisi tipus test amb escala de Likert. Els resultats han demostrat que avui dia encara son moltes les empreses que deixen de banda els factors motivacionals a l'hora de tractar amb els seus empleats.

Abstract

The current managerial competitiveness has done that many executives and persons in charge start generating value in his companies across his employees. It does not fit doubt that, at present, there are many executives who believe erroneously that behind a worker happy and motivated in his working place, only is the money, for this, the intention of the present work has been to verify, following Herzberg's theory, if it is true that alone the money or the managerial benefits are sufficient in order that the employees feel motivated and happy. For do it, there has been gathered information about 369 workers in assets of different ages, with different charges and of different companies, using a technology of analysis type test with scale Likert. The results have revealed that nowadays still are great the companies that leave of side the factors motivacionales at the moment of treating with his employees.

Palabras claves / Keywords

Motivación – Factores Higiénicos – Frederick Herzberg – Empresa – Factores Motivacionales

Sumario

INTRODUCCIÓN.....	9
-------------------	---

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 1. Antecedentes en el estudio de la motivación.....	11
CAPÍTULO 2. ¿Qué es la motivación?.....	13
2.1 Conducta motivada.....	14
2.2 Conducta incentivada.....	15
CAPÍTULO 3. La motivación en el puesto de trabajo: motivación laboral.....	16
3.1 ¿Qué es y cómo influye?.....	16
3.2 Como motivar a los trabajadores.....	17
3.3 Estado de la cuestión.....	19
CAPÍTULO 4. Perspectivas teóricas de la motivación.....	21
4.1 Teoría de los tres factores de MacClelland (1961).....	21
4.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954).....	22
4.3 Teoría X y Y de Mcgregor (1960).....	25
4.4 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke (1986).....	27
4.5 Teoría de la equidad de Stancey Adams (1965).....	27
4.6 Teoría de las expectativas de Vroom (1964).....	28
CAPÍTULO 5. Teoría bifactorial de Herzberg (1959).....	30
5.1 Refuerzo positivo y negativo: el kita.....	30
5.2 Base teórica y empírica de la teoría de Herzberg.....	31
5.3 ¿Puede el salario emocional sustituir al económico? Salario emocional vs salario económico.....	34
5.4 Implicación práctica.....	35
5.5 Críticas a la teoría bifactorial.....	37

PARTE PRÁCTICA

1. Problemas, objetivos e hipótesis.....	39
2. Método, procedimiento e instrumentos.....	40
3. Análisis de los datos y resultado.....	45
4. Discusión y conclusiones.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	69

Introducción

Es sabido por todos que nuestro entorno está cambiando cada vez más con el paso de los días. Las maneras de hacer, las herramientas o incluso los valores van cambiando con el paso de los años. Ante esto, tanto las empresas como las personas que las dirigen también deben de cambiar.

A día de hoy cada vez son más las empresas que han sabido hacer este cambio pero también son muchas las empresas en las que todavía impera un modelo directivo desfasado. El cambio es difícil, pero no imposible.

Las empresas, actualmente, no tan sólo requieren a directivos que sepan de contabilidad, finanzas, y conocimientos técnicos sino que van más allá. Necesitan conocimientos que no se adquieren en cursos o carreras, sino que se adquieren con la experiencia y el trato con las personas.

El cambio es necesario, las empresas han de dejar de lado ese estilo directivo antiguo basado en el ordeno y mando para pasar a trabajar con un estilo altamente participativo. Y será en este último, donde los jefes pasaran a ser líderes, serán capaces de fomentar el trabajar en equipo, de valorar el esfuerzo y la dedicación de sus empleados, de facilitar y de crear en general un buen clima organizacional.

Además de todo ello, las empresas actuales, han de tener en cuenta la premisa de que igual que antiguamente se tenía la idea de que el cliente era el centro de la organización, y por ello se había de cuidar con total prudencia, actualmente los trabajadores han relevado el puesto y han pasado a ser ellos la pieza clave dentro del entramado organizacional de una empresa.

Los líderes han de tener claro que sí quieren buenos resultados, un buen clima laboral o un buen rendimiento, será una tarea primordial crear valor a través de sus empleados. Los procesos tecnológicos, las maneras de hacer, de organizarse, de trabajar, todo ello la competencia puede hacerlo de igual manera a nosotros. Pero, si nosotros hacemos que nuestros trabajadores sean únicos, que estén motivados, felices, que se sientan acogidos y que compartan los ideales de nuestra empresa, entonces tendremos mucho terreno ganado.

Pero una vez aquí, cualquier directivo o responsable se podría preguntar: ¿Cómo creo valor en mis empleados? ¿Cómo hacer que sean únicos? ¿Cómo hago que mis

empleados esten felices en su puesto de trabajo y como consecuencia que trabajen más y mejor? ¿Cómo les motivo?

Existe la creencia de que tan sólo con los beneficios salariales un trabajador ya se siente motivado y feliz en su puesto de trabajo. Pero, ¿será esto cierto? ¿Es verdad que el trabajador solo con un buen salario, unas buenas vacaciones y un buen horario ya se siente feliz, motivado y satisfecho o quizás necesita algo más?

Muchos estudios e investigaciones han querido dar respuestas a estas preguntas, entre ellos Frederick Herzberg, del cual versará el presente trabajo.

Frederick Irving Herzberg, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional, desarrolló una teoría con la cual quería identificar cuales eran los elementos dentro del puesto de trabajo que generaban satisfacción e insatisfacción, para así poder entender mejor las necesidades de los empleados y por ende saber como motivarlos.

En el presente trabajo, desarrollaremos y analizaremos dicha teoría, y realizaremos un trabajo de investigación por tal de corroborar las ideas de Herzberg. Previo a esto y a modo de introducción, expondremos las premisas del comportamiento humano, hablaremos sobre la motivación y su importancia, así como de las principales teorías sobre ella. Además, también hablaremos sobre el estado de la cuestión en relación a la motivación de los trabajadores españoles.

PARTE TEÓRICA

Capítulo 1. Antecedentes en el estudio de la motivación laboral

Hoy en día, cada vez más, los directivos de las grandes empresas se están dando cuenta de la importancia que tiene el factor humano en las empresas, y cómo éste puede ser tan determinante como los otros, pero hemos de saber que esto no siempre ha sido así.

Años atrás, se cuidaban más las máquinas para que estuvieran a punto, que a los propios trabajadores, los cuales solo se entendían como parte de la cadena de producción sin darle la menor importancia. No se tenían en cuenta y el directivo rara vez les pedía opinión, consejo o se preocupaba por ellos. Como muy bien señala Piñuel (2007) en su libro «Mi jefe es un psicópata» las personas al ser tratadas sin necesidades ni sentimientos, realizarán su jornada laboral de cuerpo presente pero de mente ausente, ya que no se involucrarán lo más mínimo ni en su trabajo ni en su empresa, solo irán, trabajarán las horas suficientes como para que le paguen y no le echen y se acabó.

Ante toda esta situación a finales del s. XIX, apareció en Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor. Taylor fue un ingeniero que se interesó por estudiar la organización en el trabajo que había entonces. Gracias a sus análisis y experimentos llegó a ser un gurú del momento al crear las técnicas de racionalización del trabajo. Este ingeniero descubrió el potencial de las personas, que estaba sin explotar, y aseguró que el trabajador podía rendir mucho más en menos tiempo de trabajo y que este debía ser motivado por un incentivo económico. Así fue surgieron las cadenas de montaje, y la remuneración económica, aunque este tipo de trabajo fue muy criticado por los sindicatos al considerarse que convertía al trabajador en un simple autómatas excesivamente mecanizado. A raíz de estas críticas las propuestas de Taylor se difundieron y surgió a inicios del S. XX la ergonomía.

La ergonomía es la ciencia que estudia las condiciones de trabajo más propicias para el sujeto, de modo que se encarga de diseñar el entorno para generar una mayor satisfacción en él y así aumentar su rendimiento y productividad. En aquel entonces, los directivos, se empezaron a dar cuenta que por ejemplo si las paredes eran blancas o si había hilo musical los trabajadores aumentaban de manera significativa su rendimiento.

Más tarde, George Elton Mayo, psicólogo que estudió también el comportamiento de los trabajadores según los factores ergonómicos. Mayo, realizó un experimento en el que quería averiguar como la luz en el área de trabajo influía en el rendimiento, partiendo de la

hipótesis que el sostenía de que la luz sí que influía en el rendimiento. Para ello seleccionó a un grupo de trabajadores de una fábrica eléctrica de Estados Unidos (*Western Electric Company*) los cuales verificaron la hipótesis. Pero luego quiso saber más, que pasaría si bajara la intensidad de la luz, ¿bajaría el rendimiento? Y se encontró con que no solo no bajaba sino que seguía subiendo. ¿Por qué? La respuesta es sencilla, los trabajadores por el simple hecho de haber sido elegidos por Mayo frente a los demás les hacía sentirse especiales, y de ese modo, con un mayor rendimiento, era como se lo agradecían. Mayo además, siguió experimentando con el grupo haciendo correr entre ellos un bulo de que iban a haber despidos. Lo que sucedió fue que se anuló por completo el sentimiento de agradecimiento y que además aumento de manera significativa la competitividad y el rendimiento pero solo de manera espontánea, para salvar el puesto.

Esta ansiada competitividad hizo que se generara en el grupo un clima negativo en el grupo y por tanto el rendimiento a la larga bajo en picado.

¿Qué es lo que hace pensar este experimento? ¿A qué conclusiones llegó Mayo? Gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar. También concluyó que el trabajador se siente bien cuando trabaja de manera unida, en grupo y que de un modo u otro su actividad está condicionado por normas sociales, ya que observó que los trabajadores que producían poco perdían el respecto de los demás. Entendió además, la importancia de un buen clima laboral, ya que observó como este correlaciona de manera directa con el rendimiento.

Éstas son algunas de las conclusiones que desarrolló Mayo después de su experimento, pero lo más importante de todo es que gracias a él por primera vez en la historia se empezó a hablar de los factores humanos. Se le empezó a dar más importancia al trabajador, a sus sentimientos, sus actitudes, sus afectos, su bienestar en el grupo, el clima laboral, etc. Lo importante ahora era: ¿Cómo se siente el trabajador?

A partir de aquí se empezó a ver a los trabajadores de distinta manera, y se descubrió la importancia que tiene el darles a las personas lo que necesitan por tal de que estén felices. Además se descubrió la importancia de la motivación: si yo logro tener a un trabajador motivado, este irá más feliz a su puesto de trabajo y por ende trabajará más y mejor. Pero antes de adentrarnos en la motivación laboral vamos a ver en el siguiente capítulo que es la motivación en sí.

Capítulo 2. ¿Qué es la motivación?

La palabra motivación tiene su origen en el verbo latino *movere*, que significa moverse, es decir, poner en movimiento, estar listo para la acción. Según el Diccionario de la Real Academia Española la motivación es la “acción y efecto de motivar” y entiende como motivo la “causa o razón que mueve algo”. Además añade que es el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones”. Idalberto Chiaventano (2000), define el concepto de motivo argumentando que este es el impulsor que hace que una persona actúe de una determinada manera. Por otro lado, Lazatti (1991) y Acereda (2013) coinciden al afirmar que la motivación se genera cuando se presenta en la persona una necesidad insatisfecha. Ambos opinan que esta necesidad insatisfecha hará que se genere en nosotros un estado de motivación y de predisposición para llevar a cabo acciones que hagan que esa necesidad quede satisfecha. Para Porret (2014), la motivación podría definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Y de acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432) Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004 citado en Naranjo, 2009)

La mayoría de las definiciones que obtenemos acerca de la motivación tienen elementos en común. Todas ellas creen que:

- Es un proceso psicológico que se desencadena en el individuo.
- Emerge de una necesidad, ya sea del tipo que sea.
- Está orientada hacia un objetivo en concreto
- Genera acción y movimiento en dicho individuo.

Lazzati (1991) y Acereda (2013) defienden, como hemos visto, que la necesidad de la que emerge la conducta motivada ha de ser necesariamente una necesidad no satisfecha. ¿Pero porqué este apunte? Se supone que yo me voy a sentir motivada cuando tengo una necesidad por satisfacer, ya que por ejemplo si tengo la tripa llena no voy a querer ir al supermercado a comprar, o no voy a querer hacer la comida. Entonces partiendo de esta base entendemos que para estar motivados se nos ha de presentar una necesidad aun por satisfacer, nunca ya satisfecha porque si no no estaría motivada para paliarla. Siguiendo a Acereda (2013), la motivación supone una situación emocionalmente positiva que se produce en el propio sujeto cuando existe un estímulo que satisface su necesidad no satisfecha, lo que permite obtener de él una conducta esperada.

1.1 La conducta motivada

Acereda (2013) ejemplifica el proceso de la conducta motivada con un esquema el cual trabajaremos durante este capítulo:

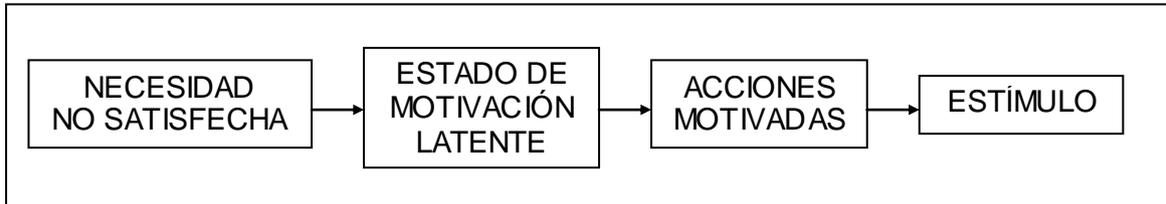


FIGURA Nº1. Esquema de la conducta motivada (Acereda, 2013)

Como podemos observar, en primer lugar tenemos la necesidad NO satisfecha, puesto que como ya hemos dicho anteriormente si estuviera satisfecha no existiría ese impulso.

En segundo lugar nos encontramos ante un estado de motivación latente que podría definirse como ese estado en el cual nuestro cuerpo está deseoso por alcanzar ese estímulo y presenta síntomas tanto psicológicos como fisiológicos que más tarde entenderemos mejor con un ejemplo.

En tercer lugar se presentan las acciones motivadas, es decir ese impulso y ese estado de predisposición me lleva a cometer acciones que irán encaminadas a la consecución del estímulo que me satisfará.

Por último tenemos el estímulo, este estímulo es el que nos causará satisfacción. Es la parte tangible, y objetiva. Este último punto sería nuestra meta, objetivo o fin.

Por tal de entenderlo mejor vamos a verlo con un ejemplo: una persona que está dejando de fumar. Para una persona que está dejando de fumar y siente ese deseo o esas ganas, su necesidad no satisfecha sería la nicotina, puesto que es lo que ella quiere y desea en ese momento en su cuerpo. El estado de motivación latente de dicha persona sería esa tensión que siente cuando no tiene el cigarro pero lo quiere, y puede ir acompañada de sudoración nerviosismo e inquietud, es decir los síntomas físicos y psíquicos de los que os hablaba anteriormente. Una vez pasado el estado de tensión, la persona llevará a cabo acciones motivadas por tal de conseguir esa ansiada nicotina o ese cigarrillo, que podrían ser ir a comprar al estanco o pedir un cigarrillo a algún compañero. Por último, nuestro fumador acabaría consiguiendo su ansiado incentivo, en este caso su cigarrillo.

Como podemos ver existen varias fases dentro del esquema de la conducta motivada, en este caso cuatro. Tanto la primera como la última fase Acereda (2013) las clasifica en parte subjetiva y parte objetiva, respectivamente. ¿Por qué así?

La necesidad no satisfecha estaría definida como la parte subjetiva de este proceso ya que pueden ser de dos tipos:

- ✓ Innatas: estas necesidades serían inherentes al ser humano y por tanto no serán discutibles, si no que serán compartidas por poco. Dentro de estas estarían la necesidad de comer, la necesidad de dormir, etc. Es decir nadie dudaría de que el ser humano necesita de ellas para sobrevivir.
- ✓ Adquiridas: en cambio estas necesidades si que generan disputa entre los individuos, porque no son compartidas, sino que cada uno tiene su punto de vista y este dependerá de la sociedad y del entorno en el cual este inmerso el individuo. Y de ahí que esta sea la parte subjetiva de dicho esquema. Dentro de éstas estarían necesidades como el móvil, el fumar, etc., es decir necesidades más superfluas y discutibles. Aquí entrarían a más a más los deseos de cada uno.

Por otro lado, la parte que es realmente objetiva sería el incentivo. Decimos que es objetiva puesto que el incentivo siempre es algo tangible, sería nuestra meta. Si la necesidad no satisfecha no se complementa con el incentivo, es decir, si la parte subjetiva y la objetiva no son compatibles no habrá motivación, ya que sería como darle de comer a quien se muere de sed (Acereda, 2013).

1.2 La conducta incentivada

Llegados a este punto, algunos de vosotros os estaréis preguntado, quizás, porque no es el estímulo lo que está en el primer lugar, ya que sería lógico pensar que yo me muevo a raíz de estímulos que se me presentan y que una vez los veo y los apetezco, me dirijo hacia ellos. Pues bien en este caso no es así, el estímulo no puede ir en el primer lugar puesto que por mucho que lo ponga en primer lugar si mi necesidad está satisfecha no lo apeteceré. Es decir, tal y como hemos comentado anteriormente, si yo tengo la tripa llena por mucho que me presentes un plato de macarrones no voy a ir a por él. Por ello se ha de poner como primera preposición la necesidad no satisfecha ya que esta será la causa por la que el individuo se mueva a por los diferentes estímulos.

Por todo ello, Acereda (2013) defiende que el estímulo final del esquema se convertirá para nosotros en INCENTIVO, en tanto que es capaz de desencadenar en nosotros conductas para poder conseguirlo. Cambiando así el esquema que propuso al principio. Argumenta que entendemos por estímulos todas las sensaciones captadas por los sentidos, y ya que no todo lo que percibimos nos motiva, aquellos estímulos que si lo hagan pasarán a llamarse incentivos.

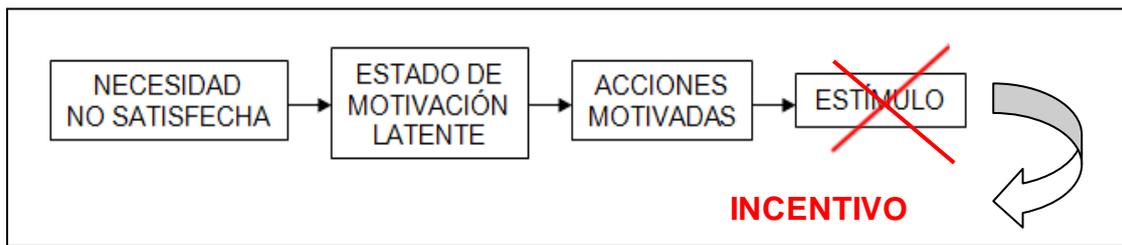


FIGURA Nº 2. Esquema de la conducta incentivada (Acereda, 2013)

Capítulo 3. La motivación en el puesto de trabajo

En este trabajo vamos a centrarnos, tal y como hemos dicho, en la motivación laboral. Por ello, en este capítulo, vamos a conocer qué es y porque es tan importante dentro de una empresa desarrollar un marco de actuación motivacional.

3.1 ¿Qué es la motivación laboral y cómo influye?

La motivación laboral sería aquella que conseguiría mover al trabajador a realizar las tareas que se exigen para su puesto. Es decir, consistiría en “conseguir que la gente haga lo que el directivo desea que se haga, cuando este quiera y como quiera, pero sólo porque los trabajadores quieren hacerlo” (Urcola, 2011, pág. 44). Por su parte, Porret (2014) argumenta que la motivación en el ámbito laboral alude al deseo que presenta el trabajador por realizar su trabajo lo mejor posible.

Cabe decir que tan solo con motivar no vamos a conseguirlo todo, como hemos dicho existen muchísimos más factores, como por ejemplo la remuneración económica que no queremos desmerecer su importancia.

La motivación influye de manera directa con el rendimiento. Contra más motivado esté el trabajador mejor trabajará. Y es que como hemos visto la motivación es energía que nos emerge de dentro y hace que lo que hacemos lo hagamos con ganas, con ilusión y con firmeza. Es por ello que es tan importante tener a trabajadores motivados. Por el contrario, contar con trabajadores desmotivados hará que estos se apaguen lentamente, que sean poco eficientes, que actúen como robots, sin ganas, sin implicarse con su trabajo, etc. y esto tendrá consecuencias en los resultados (Bennis, 2009).

Los trabajadores han de ir motivados por el trabajo, sea por lo que sea. Porque me han puesto hilo musical, porque han cambiado las sillas por unas nuevas, porque me darán

una comisión por cada venta, porque me siento acogido por mi empresa, por lo que sea, pero motivado. Ha de sentir que forma parte de la empresa, y que igual que él necesita a la empresa, la empresa lo necesita a él. Sólo así, humanizando a las empresas, conseguiremos que estas se cohesionen y que los trabajadores obtengan un bienestar laboral. Urcola (2011) habla sobre la importancia de la motivación:

Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo. En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto en el proceso. Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y energía. Frecuentemente los directivos no son conscientes de que este esfuerzo depende no sólo de la voluntad de otras personas, sino también de la suya propia. Para aunar la actuación de ambas partes se acude generalmente a la vía de la motivación. Efectivamente, la motivación es el instrumento más adecuado que tenemos para resolver el problema del no querer de las personas, frente a la formación que se ocupa del no saber y de la adaptación que cubre el no poder (pág. 43)

Pero, ¿como motivo a los trabajadores? ¿Basta con mejorar las condiciones físicas, con pagarle un buen salario? ¿Qué debo de hacer?

3.2 Cómo motivar a los trabajadores

Hemos visto que el esquema de la conducta motivada surge de la presentación de un estímulo apetecible para mí que llamaremos incentivo. No es difícil entender que, por tanto, el directivo que quiera que sus trabajadores se muevan les motive a través de incentivos.

Estos incentivos pueden ser tangibles, intangibles, intrínsecos o extrínsecos al trabajo, etc. Hay mil incentivos. Pero nos ha de quedar claro que no todos los incentivos motivan a todos los trabajadores por muy iguales que parezcan, ya que como hemos visto hasta ahora cada uno tiene unas necesidades particulares que lo hacen único.

Pese a todo ello, el mostrar y ofrecer incentivos a nuestros trabajadores no siempre nos va a proporcionar trabajadores motivados y con energía, ya que sí el trabajador no quiere estar motivado, no lo estará. Como hemos podido ver hasta ahora, la motivación es un estado de predisposición que siente la persona para alcanzar un objetivo, pero esta motivación ha de surgir de forma intrínseca. Nadie motiva a nadie. Urcola (2010), al respecto, señala que:

Si pretendemos desarrollar nuestras actividades con una mayor energía y entusiasmo, lo primero que debemos tener presente y claro es que cada uno de nosotros somos los responsables de nuestra propia motivación. Los factores organizacionales, el jefe, los compañeros, el trabajo, etc., contribuyen positiva y negativamente en la motivación de un sujeto, pero el principal responsable es uno mismo (p. 91)

En el ámbito laboral diríamos por tanto, que el líder ha de ser capaz de poner en marcha el mecanismo que haga que su personal se motive por sí solo, para así conseguir de ellos los máximos resultados, hablaríamos por tanto de AUTOMOTIVACIÓN.

Como ya hemos apuntado el comportamiento de las personas va muy ligado a las necesidades que cada una de ellas tienen y por ello un buen directivo ha de conocer a sus trabajadores por tal de darle a cada uno de ellos lo que necesita. Cuando el directivo conoce a sus trabajadores, se da cuenta de que no hay dos iguales y que sus necesidades por tanto son distintas. Una persona puede tener resueltas sus necesidades económicas, pero presentar una necesidad muy grande de reconocimiento, prestigio o estatus (Urcola, 2010).

Por tanto, siguiendo las necesidades de los trabajadores podré ofrecerles incentivos o recompensas que haga que estos se muevan a por ellos en función de sus intereses personales. Por ello es necesario tal y como dice Urcola (2010) conocer a nuestros trabajadores, quizás un trabajador tenga una necesidad imperiosa de sentirse realizado con su trabajo, otro tenga la necesidad de sentirse más cohesionado en el grupo, en cambio otro tenga necesidad económica a que está pasando por un mal momento.

Urcola no es el único que habla de la importancia de conocer a nuestros empleados para motivarles. Porret (2014) en su libro, Gestión de Personas explica que estar motivado supone que un individuo decide utilizar su energía ya sea física o mental en alcanzar un objetivo, todo esto como consecuencia de una serie de factores que le llevarán a comportarse de esa forma. Esto implica que si no existen unos estímulos no tendría lugar el comportamiento. Los intereses de los trabajadores y de los directivos no suelen coincidir, por tanto será tarea de estos últimos que esa coincidencia tenga lugar. Si una persona no está interesada en el trabajo que está haciendo no le prestará atención aunque por necesidades económicas tenga que aparentar que si lo está. Por ello, para generar esa motivación e interés en nuestros empleados, deberemos de conocer que necesidades presentan. Ese conocimiento se usará como habilidad para guiar el comportamiento de los trabajadores mediante herramientas que dispone la empresa (Castillo, 1991).

3.3 Estado de la cuestión

Aunque los experimentos y análisis del pasado parecía que habían puesto punto y final a una época donde el trabajador era una simple máquina más. A día de hoy nos seguimos encontrando con todo lo contrario. Aunque cabe decir que algunas empresas ya están implantando modelos de negocio menos jerarquizados y flexibles, pero tal y como dice Urcola (2010) existen todavía en la actualidad muchas empresas en las cuales impera el viejo modelo de hacer empresa y donde las maneras de hacer se han quedado obsoletas. Todo ha cambiado en torno a la empresa de hace 20 años: la desaparición de las fronteras, la constitución de la Unión Europea, la implantación de la moneda única, el protagonismo de la mujer en el mundo laboral, los medios de pago, el modelo familiar, la globalización de los mercados y con ellos la elevada competitividad, Internet, el desarrollo de medios de comunicación, los medios de transporte, etc. y si vemos que han cambiado todas estos factores, no es necesario también que cambien los estilos directivos que las gestionan también lo hagan? Las empresas exitosas se han de adaptar e incluso precipitarse a los cambios que se les avecinan y es por ello que todavía existen algunas que no han sabido anteponerse a ello y que todavía siguen en pie pero con modelos de dirección desfasados e inoperantes. Denis Waitley (1993), experto en *management* y en desarrollo personal, lo resume muy bien en este cuadro

Cuadro nº1

Comparativa estilos directivos de ayer y hoy (Waitley, 1993, citado en Urcola, 2010, pág. 37)

Lo que funcionaba ayer no funciona hoy	
Ayer los recursos naturales definían el poder	Hoy el poder es el conocimiento.
Ayer la jerarquía era el modelo	Hoy la sinergia es imperativa
Ayer los jefes ordenaban y mandaban	Hoy los líderes facultan y apoyan
Ayer los jefes eran guerreros	Hoy los líderes son facilitadores
Ayer los jefes exigían respeto	Hoy los líderes fomentan el respeto por uno mismo
Ayer los accionistas eran lo primero	Hoy los clientes son lo primero
Ayer los supervisores florecían	Hoy los supervisores desaparecen
Ayer los empleados obedecían órdenes	Hoy los equipos toman decisiones
Ayer la antigüedad suponía status	Hoy la creatividad guía procesos
Ayer la producción señalaba la demanda	Hoy la calidad determina la demanda
Ayer el valor era algo aparte	Hoy aportar valor lo es todo
Ayer todos éramos competidores	Hoy todos somos clientes
Ayer los beneficios se conseguían de cualquier modo	Hoy los beneficios se logran mediante la integridad

Urcola (2010) señala que el modelo antiguo utiliza el miedo como una estrategia de control, y se basa en la emocionalidad de los trabajadores donde han de tener claro que tú obedeces y ellos mandan y que por esa razón no es de extrañar que los trabajadores sumergidos en ese modelo no se comprometan con su trabajo, ni obtengan un bienestar en él. En su libro, *La revolución pendiente*, Urcola (2010) alude a una investigación realizada por la Universidad de Alcalá de Henares en el 2006 donde se concluyó que casi el 40% de la población activa padece estrés, acoso laboral, está quemada o deprimido, para explicar la decadencia del bienestar laboral actual. Además, en este libro explica que es cada vez más frecuente encontrar a personas desmotivadas e insatisfechas con sus puestos de trabajo. Son muchos los que se quejan de su salario, de recibir un mal trato por parte de sus superiores, de los servicios que ofrece su empresa, de no recibir reconocimientos o valoraciones positivas, de que no cuenten con ellos, de sentirse marginados desplazados e incluso algunos ni tan solo encuentran sentido al trabajo que realizan.

Hace años era suficiente tener conocimientos teóricos, técnicos y administrativos pero a día de hoy las empresas cada vez exigen más y no sólo necesitan personas que estén bien formadas en lo técnico sino también personas que tengan conocimientos que no se aprenden en ninguna escuela, sino que se aprenden gracias a la experiencia, y a la gestión diaria de las personas. Tener la habilidad e motivar, conocer a sus trabajadores y atenderles son aptitudes necesarias para los directivos actuales (Urcola, 2010).

El actual estado laboral de nuestro país y la suma rápida de competencia hace que cada vez sean más las empresas que exigen a sus trabajadores más de lo que se pueden permitir, provocándoles un gran desgaste físico y emocional. Hemos de, por tanto, cambiar nuestros estilos directivos y nuestra manera de percibir a nuestros trabajadores, hemos de darle la importancia que merecen y no verles como un simple recurso más. Como bien señala Urcola (2010) las personas son la mayor ventaja competitiva que tiene una empresa, no se las puede tratar con criterios de rentabilidad a corto plazo. Las máquinas se pueden sustituir, la competencia puede comprar las mismas, pero los trabajadores, mis trabajadores, si consigo hacerlos míos, jamás serán iguales a los tuyos. Es por ello que los directivos deben de convertirlos en el eje clave de la organización, el principal. Lo explica muy bien aquí:

Son las personas las que en la actualidad aportar mayor valor añadido al trabajo que desempeñan. Cuando la era industrial se hallaba en su máximo apogeo el reparto de los costes era aproximadamente un 80% en materias primas y un 20% en personas. Hoy ha cambiado radicalmente esa situación, hoy estamos en que un 30% es la repercusión de los costes de los materiales y un 70% el de las personas, y lo que es más importante, está comprobado que el 80% del valor añadido de un producto o servicio proviene de las personas (pág.41).

Pero, ¿cómo dirigir con el nuevo estilo que se nos presenta? ¿Qué factores son claves para conseguir tener a unos trabajadores comprometidos con mi empresa, felices con lo que hacen y que además resulten eficientes? Generar un buen clima laboral, favorecer la participación de los trabajadores y las vías de comunicación, potenciar el trabajo en equipo y su desarrollo tanto profesional como personal, serían algunos de factores, pero nosotros vamos a centrarnos en uno de ellos: desarrollar un marco motivacional.

Capítulo 4. Principales teorías sobre la motivación

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las teorías que se han hecho a raíz de ella:

4.1 Teoría de los tres factores de MacClelland (1961)

David MacClelland (1961) en su teoría de los tres factores elaboró una lista de tres necesidades las cuales consideraba que poseía cualquier persona. Su aplicación en la empresa sería que el directivo ha de reconocer que necesidad presenta cada trabajador para poder ofrecerle la respuesta adecuada por tal de motivarle. Las necesidades de las que habla son:

- **Necesidad de Logro:** las personas que tengan esta necesidad son aquellas que se sienten motivadas cuando por ejemplo trabajan bajo metas u objetivos cercanos. Son personas que necesitan esa sensación de haber logrado algo, y necesitan retroalimentación para seguir avanzando y creciendo. Suelen ser personas muy responsables y comprometidas con sus actos. Por tanto cuando nos encontremos con un trabajador con este tipo de necesidad lo mejor será ordenarle una tarea específica y dividirla en distintas metas u objetivos a corto plazo. Siguiendo Navas (2009, pág. 23): “Hay una gran relación entre la necesidad de logro y un buen desempeño. McClelland observó que los que tenían éxito en ocupaciones competitivas se hallaban por encima del promedio de su motivación de logro.”
- **Necesidad de Afiliación:** las personas en las que predomina esta necesidad son personas que se sienten motivadas por el trato con las personas y el trabajar en equipo. Son personas que necesitan relacionarse y que por ello

requieren un clima laboral agradable y tranquilo. Navas (2009) habla sobre ello y explica que la necesidad de poder está ligada al deseo de querer gustar y ser aceptado por los demás.

- **Necesidad de Poder:** esta última trataría de la satisfacción que sienten algunas personas al poder influir sobre los demás, modificando situaciones gracias a su intervención (Porret, 2014). Por otra parte, Navas (2009), opina que las personas con esta necesidad estarían interesadas en las situaciones en las que tengan que competir, es decir, disfrutan con la posibilidad de obtener más status y prestigio y por ello están más orientados a conseguir influir en los demás que en lograr un buen desempeño laboral.

4.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense conocido por ser uno de los fundadores de la psicología humanista, desarrolló una teoría que postulaba que el ser humano era un ser insatisfecho por naturaleza.

Maslow, gracias a sus estudios identificó cinco necesidades generales de motivación en el ser humano, las agrupó y ordenó en una jerarquía en forma ascendente, en forma de pirámide (ver figura 3). Para Maslow estas necesidades no surgían al azar, sino que en la medida en que el ser humano va satisfaciéndolas otras más elevadas se imponen. Es decir, una vez tengo cumplidas las necesidades más primarias, pasaré a cumplir las siguientes, y así sucesivamente. Jaén (2010) lo explica así:

Cada una de estas necesidades funciona como agente motivacional, pues producen un desequilibrio psicológico que empuja a la persona a realizar acciones que ayuden a corregir esa situación de déficit. Sólo se puede experimentar una necesidad cuando el individuo tiene cubiertas todas las de orden inferior (pág. 37).

Además, Maslow creía que estas necesidades son las mismas para todos los seres humanos, independientemente de la edad, el sexo, la cultura, etc. todos pasamos por esta escala de necesidades. Lo único que se diferenciará será la manera de satisfacerlas.

Las necesidades que describía Maslow eran cinco:

1. **Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades serían las básicas las inherentes al ser humano, tales como comer, beber, dormir e incluso respirar y que se pondrían más de manifiesto en situaciones de emergencia como grandes catástrofes. En

estas situaciones el ser humano deja a un lado lo más superfluo para interesarse en aspectos de supervivencia. Dentro de las Necesidades Fisiológicas encontramos otras necesidades que también considera Maslow importante reseñar.

Necesidades Adquiridas: dentro de estas estarían la sanidad, la educación, es decir aquellos servicios que hemos ido necesitando en nuestras vidas a raíz del desarrollo de la cultura en la que vivimos.

Y en este primer escalón, es la base de la pirámide Maslow también clasificará el dinero como una necesidad básica.

2. Necesidad de Seguridad: es la necesidad que tenemos todo ser humano de sentirnos protegidos tanto de los daños físicos como psicológicos de nuestro entorno. Para entenderlo mejor, y siguiendo a Acereda (2013), en niños sería esa necesidad de contar con unas figuras de apego en las cual apoyarse, el tener unas rutinas, el saber lo que va ocurrir en todo momento, etc. y en adultos estaría más relacionado con tener un empleo que me de seguridad, estable, poder contar con dinero para poder pagar facturas, deudas, comprarme un coche, etc., es decir seguridad ante los imprevistos, entre otras cosas.

3. Necesidad de Pertenencia: esta necesidad está relacionada con el dar y recibir afecto. También se le puede llamar necesidad de afiliación o de aceptación social y se define como aquella necesidad que nos hace querer pertenecer a un grupo o a un colectivo de personas.

4. Necesidad de Estima: en esta necesidad estarían incluidos el éxito y el status. No hablamos de afectos sino que tiene más que ver con el reconocimiento de los demás hacia mí, y el reconocimiento que tengo yo hacia mí mismo. Es decir hablaríamos de:

- Autoestima: El reconocimiento y agrado que me tengo yo a mí mismo
- Heteroestima: El reconocimiento y valoración por parte de los demás hacia mí.

Maslow defendía que hasta que no se satisficiera la primera, es decir hasta que no nos quisiéramos a nosotros mismos, no pasaríamos a la necesidad de que nos quisieran y valorasen los demás.

5. Autorealización: estaría relacionado con la necesidad de ser o llegar a ser aquello que uno siempre ha querido ser. Esta necesidad estaría encaminada hacia el propio desarrollo personal y emocional. Pero esta autorrealización se puede dar en distintos

ámbitos, y un individuo se puede realizar en todos, en uno o incluso en ninguno y cuando surge el enfrentamiento entre distintos ámbitos no se podría conseguir la autorrealización plena. La necesidad de autorrealización se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser (Maslow, 1994).

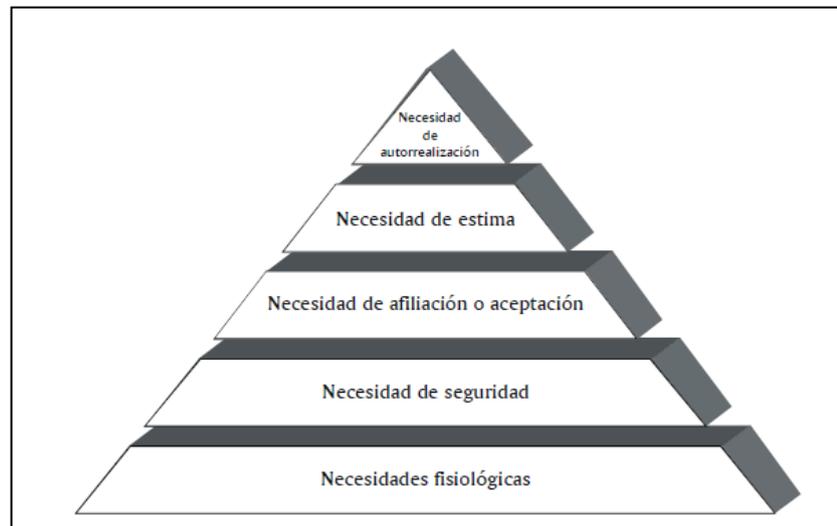


FIGURA 3. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (López, 2005)

En el ámbito laboral, y siguiendo a Porret (2014) estas etapas se traducirían de la siguiente manera:

1. *Necesidades fisiológicas:* deseo de encontrar trabajo sin mucha preocupación por la calidad y duración del contrato.
2. *Necesidades de seguridad:* conseguir un contrato de trabajo estable y una retribución adecuada.
3. *Necesidades sociales:* conseguir la aceptación de los compañeros de trabajo, relacionándose con ellos, tanto en el trabajo como fuera d él.
4. *Necesidades de estimación:* deseo de lograr el prestigio, la consideración profesional y si es necesario la admiración de los compañeros.
5. *Necesidades de auto realización:* ocupar puestos de responsabilidad y liderazgo.

Maslow ha recibido algunas críticas, ya que a pesar de que se han realizado estudios para probar su validez nunca se ha podido apoyar su teoría, ya que no hay manera de saber si todos tenemos la misma estructura de necesidades organizada de la misma manera que el expone. Pese a ello, Maslow recibió mucho reconocimiento en su época debido a la lógica y la fácil comprensión que tenían sus explicaciones (Robbins, 2005).

4.3 Teoría X y Y de McGregor (1960)

McGregor, en su obra *El lado humano de las organizaciones*, argumentó dos teorías opuestas sobre los diferentes comportamientos que podían adoptar los líderes dentro de las empresas. A modo de resumen, McGregor entendía en la primera teoría que los trabajadores sólo actuaban bajo amenazas y en la segunda que eran ellos mismos los que querían y necesitaban trabajar. Veámoslo con más detalle:

- Teoría X

Esta teoría postula que los directivos tienen una visión negativa acerca de sus trabajadores y que por ello hacen uso de un estilo directivo autoritario. Creen que necesitan estar muy encima de ellos, controlarles en exceso y presionarles para que trabajen. Navarro (2008) habla sobre esta teoría: “la motivación es posible por medio de castigos y engaños y únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizarán un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades empresariales” (pág. 33). Porret (2014) lo explica muy bien a modo de esquema:

Cuadro nº2

Cuadro Explicativo teoría X de McGregor (Porret, 2014)

TEORÍA X	
Como son básicamente las personas	Política a aplicar
<ul style="list-style-type: none">• Los seres humanos no estamos predispuestos a trabajar• Las personas sólo trabajan por dinero• Somos irresponsables y carecemos de iniciativa• Preferimos ser conducidos, ya que eso evita responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Dar tareas simples• Controlar de cerca a quien haga estas tareas simples• Establecer reglas y normas automáticas y rutinarias para que no tenga que pensar mucho

- Teoría Y

Esta teoría postula que los trabajadores quieren y necesitan trabajar. Alude a un estilo directivo más participativo, donde se quiere que el trabajador se implique en su trabajo y se sienta motivado. Esto no quiere decir que se pierda por completo el autoritarismo, pero si que se le da más voz y más importancia a las opiniones de los trabajadores. Porret (2014) señala: “esta teoría considera que, el ser humano se siente estimulado realizando trabajos que le permitan tener iniciativa y conseguir un desarrollo profesional. La clave estaría en que el líder sepa motivar a sus trabajadores (pág. 23). Veamos el esquema propuesto por este autor:

Cuadro nº3
Cuadro Explicativo teoría X de McGregor (Porret, 2014)

TEORÍA Y	
Como son básicamente las personas	Política a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos tenemos iniciativa y somos responsables • Tenemos autocontrol y deseamos autonomía • Buscamos mayores responsabilidades. • Colaboramos y participamos en lo posible para conseguir objetivos • Podemos esforzarnos sin la necesidad de que nos controlen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente propicio para el trabajo. • Dejar que participen en las decisiones de la empresa. • Fomentar y facilitar las responsabilidades para aumentar nuestra motivación.

McGregor afirma que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Hizo un estudio donde propuso que los trabajadores se implicaran más en la toma de decisiones, donde sus trabajadores implicasen más responsabilidad y retos y donde hubiera una buena relación con los compañeros, todo ello para incrementar su motivación laboral. Por desgracia, dejó ver que no existe evidencia que confirme que alguna de las dos series de supuestos sea válida, o que al aplicar los supuestos de la Teoría Y, los empleados se sentirán motivados (Navas, 2009).

4.4 *Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke (1986)*

Esta teoría desarrollada por Edwin Locke en 1986 postula que los trabajadores y las personas en general actúan y se sienten motivadas gracias a la fijación de unos objetivos y metas. Navas (2009) señala que “los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son altamente motivantes y producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de «haz tu mejor esfuerzo». Para Robbins (2005) “la especificidad de los objetivos actúa como un estímulo interno” (pág. 398).

Los trabajadores se fijan metas, como puede ser un nivel de rendimiento o una fecha límite, y esto hace que dirijan todas sus acciones a alcanzar dicha meta. Se comprometen a conseguir objetivos y esto tendrá una relación directa con su rendimiento. Pero no sólo el compromiso, existen otras variables que hacen que un trabajador modifique su rendimiento ya sea a mejor o a peor: la dificultad y especificidad de los objetivos, la retroalimentación o la autoeficacia, serían algunos ejemplos. Además de todo ello, el trabajador también ha de poseer de conocimientos, destrezas y habilidad que le permitan realizar las tareas que le son encomendadas de manera óptima (Jaén, 2010).

Por tanto, en otras palabras esta teoría supone que las personas que se plantean metas específicas y difíciles estarán más motivadas y comprometidas que aquellas que no se plantean metas, o que simplemente intentan hacerlo bien sin proponerse mejorar o llegar a alcanzar alguna meta u objetivo previamente propuesto.

4.5 *Teoría de la equidad de Stancey Adams (1965)*

Stancey Adams desarrolló la teoría de la equidad laboral (1965), en la cual argumentaba que la motivación de los trabajadores estaba relacionada con la percepción de equilibrio o equidad que tenían sobre el trabajo que realiza y sus recompensas, a los que llamará outputs e inputs respectivamente. Navarro (2008) explica:

En el contexto del trabajo, existe una percepción de desigualdad cuando un determinado sujeto estima que la relación entre las recompensas o “outputs” que recibe por la realización de su trabajo (remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus, etc.) y los “inputs” que aporta al mismo (formación, esfuerzo físico y mental, voluntad, interés, compromiso, etc.) está desequilibrada. El individuo percibe este posible equilibrio o desequilibrio de la relación “inputs/output” al comparar su situación con la de otros individuos en condiciones semejantes (pág. 43).

El trabajador se comparará con sus compañeros y al observar esta falta de equidad e injusticia, presentará malestar. Esta tensión creada en el sujeto hará que lleve a cabo

conductas que intentarán restablecer esa igualdad. Siguiendo a Navarro (2010) algunas de ellas son:

- Distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes para reducir o eliminar las desigualdades.
- Influir sobre la otra parte con el fin de que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando así la razón entre ambas.
- Modificar sus propias contribuciones o compensaciones.
- Variar la persona o grupo de referencia.
- Cambiar de puesto o dejar la empresa.

La naturaleza de la respuesta elegida dependerá de muchos factores propios a la situación, como pueden ser la importancia que le da el trabajador a la desigualdad que percibe, las limitaciones situacionales o como percibe el sujeto la situación en general (Adams 1965, citado en Navarro 2008).

Porret (2014), también señala que ese sentimiento de injusticia aparece con la comparación que se hace el propio trabajador respecto de los demás compañeros. Si mi compañero, con mi misma experiencia, las mismas habilidades, la misma formación y con el mismo rendimiento recibe un salario mejor que el mío pasaré a estar desmotivado.

Por tanto, con esta teoría se llega a la conclusión de que a los trabajadores no sólo les interesa la cantidad de compensaciones que reciban sino también la relación que tiene estas compensaciones con lo que los demás reciben.

4.6 Teoría de las expectativas o teoría VIE de Vroom (1964)

Porret, en su libro *Gestión de personas* (2014, pág. 12) argumenta que esta teoría se basa en dos pilares fundamentales:

- Intensidad con la que se desea alcanzar un objetivo
- Probabilidad que existe de alcanzarlo verdaderamente

Esta teoría postula que una persona tenderá a actuar de cierta manera con base a la expectativa que tenga de que después del hecho, se le presentará un resultado positivo para él (Robbins, 2005). La persona actuará de una manera u otra dependiendo del convencimiento que tenga de un futuro resultado positivo. Si un trabajador quiere promocionarse y subir de puesto y no tiene a nadie que le pueda entorpecer esa concesión este se sentirá muy motivado ya que verá que existen muchas posibilidades. En cambio, si

por ejemplo en ese mismo caso, el trabajador sabe que ese puesto no lo va a poder ocupar nunca o va a ser muy difícil porque por ejemplo la empresa tiene la tradición de contratar a personal externo, el trabajador se sentirá desmotivado (Porret, 2014).

Esta teoría incluye 3 elementos o variables (de ahí su nombre): **VIE**

- ❖ Valencia:
- ❖ Instrumentalidad
- ❖ Expectativa

Navas (2009, pág. 28) las define de la siguiente manera:

- **Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera los objetivos y las necesidades del individuo.
- **Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado. Si consideramos que el objetivo es alcanzable lucharemos para conseguirlo, y no si este no es para nosotros alcanzable. Estas dos fuerzas motivacionales están estrechamente relacionadas, dado que como explica Urcola (2011, pág. 60) “si al ofrecimiento de un incentivo atractivo le añadimos una alta probabilidad de lograrlo, por lo general las personas realizarán los esfuerzos necesarios para conseguir el premio establecido”.
- **Instrumentalidad:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

$$\text{MOTIVACIÓN} = \text{VALENCIA} \times \text{EXPECTATIVA}$$

FIGURA 4. *Formula teoría de las expectativas o VIE de Vroom (Urcola, 2011)*

Koontz (1991) está a favor de esta teoría ya que reconoce la importancia que tienen las necesidades motivacionales de los trabajadores. Y no sólo eso, sino que enfatiza también la importancia que tiene el medio ambiente dentro del ámbito laboral, y explica como este puede favorecer el desempeño de cada empleado, considerando las diferencias, habilidades y metas de cada trabajador.

Por último, hablaremos sobre la teoría de los 2 factores de Herzberg, que al versar dicho trabajo sobre esta teoría he creído conveniente ofrecerle un capítulo entero aparte.

Capítulo 5. Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Frederick Herzberg desarrolló, junto a Mausner y Snyderman, en 1959 una teoría acerca de la motivación laboral llamada teoría de los dos factores, también llamada “teoría bifactorial” o “teoría de la motivación/higiene”.

Herzberg (1959) quiso desarrollar una teoría que respondiese a la pregunta: ¿Qué es lo que la gente quiere de su trabajo? Y para ello empezó a investigar y realizar estudios que le llevaron a preguntarse: ¿Cuál es la forma más sencilla de que alguien haga algo? PIDIÉNDOSELO. Pero, ¿qué sucede si esa persona no quiere hacerlo? Acereda (2013) nos plantea varias opciones:

- *Contratar a un experto en comunicación.* Puede ser que no me sepa explicar bien y que mis trabajadores no me entiendan por un fallo o una carencia en la comunicación.
- *Darle dinero a cambio.* Es decir incentivarle con una remuneración económica. Pero no puedo estar dando dinero a cada cosa que quiero que hagan, eso ya entra dentro de su sueldo mensual.
- *Formándole.*

Pero estas tres formas de conseguir que alguien que no quiere hacer algo lo haga, salen caras. En todas ellas hay que invertir dinero, que puede que no tengamos. Entonces es aquí donde Herzberg introdujo su primera teoría: la teoría KITA.

5.1 Refuerzo positivo y negativo: el kita

KITA son las siglas en inglés de “*Kick in the ass*” que traducido al español, no es nada más ni nada menos que “patada en el culo”. Pero, puede que os estéis preguntando: ¿Qué tiene que ver esto con la motivación? Pues bien, Herzberg formuló en dicha teoría que los directivos, con tal de conseguir que alguien hiciera algo que no quieren hacer, debían «dar un *kita*».

¿Qué es dar un *Kita*? Esta expresión coloquial se utiliza para hacer referencia a dar una “patada” imaginaria a modo de empujón para que así la persona se mueva y haga lo que le es encomendado. Siguiendo a Acereda (2013) existen varios tipos de Kita: el negativo y el positivo.

- ❖ Kita negativo: serían las sanciones, los castigos y todo tipo de repercusión negativa para el sujeto y que por ello, este no desee. Este tipo de Kita produce movimiento puntual, pero no motivación, ya que la persona sólo actuará para evitar el castigo.
- ❖ Kita positivo: serían las recompensas, los beneficios y todo tipo de repercusión positiva para el sujeto y que por ello, este si desee. Este tipo de Kita produce movimiento, ya que la persona querrá su recompensa, pero también será algo puntual, es decir tampoco provocará motivación.

De aquí surgió la idea de que no podemos motivar a nadie, ni con kita positivo ni con negativo. Herzberg (2003, pág. 4) ejemplifica esto como sigue:

Si doy una patada a mi perro (por delante o por detrás) se moverá. Y cuando quiero que se mueva otra vez, ¿qué debo hacer? Debo golpearlo de nuevo. De forma similar puedo cargar la batería de una persona y recargarla, una y otra vez. Pero sólo se puede hablar de motivación cuando se tiene un generador propio. Entonces uno no necesita estimulación externa alguna. Uno *quiere* hacerlo.

A lo largo de la historia, el kita positivo es el que más se ha puesto en práctica por tal de infundir motivación en los empleados. Algunos de ellos han sido: la reducción del horario laboral, aumento de salarios, beneficios extrasalariales, una mejora en la comunicación, la participación en el trabajo, etc. pero cuál es el problema de todos ellos? Que como hemos dicho antes, sólo es algo puntual, produce movimiento pero no motivación. Estos incentivos se acaban saturando y dejando de funcionar, y se han de crear nuevos, a medida que las viejas kita positivas alcancen sus puntos de saturación creando así una especie de bucle sin fin alguno (Herzberg, 2003).

Por tanto, entendemos que el trabajador sólo podrá estar motivado cuando en él se instaure ese generador de energía y de motivación. Es decir, no existe la motivación sino que estaríamos hablando de AUTOMOTIVACIÓN. Pero, ¿cómo se instala un generador de motivación en nuestros empleados? Herzberg intenta responder esta pregunta con su teoría de la motivación – higiene. Veamos por tanto en el siguiente capítulo en que se basa dicha teoría.

5.2 Base teórica y empírica de la teoría de la motivación – higiene

A finales de los años 50 Herzberg realizó un estudio sobre la actitud laboral junto a sus colaboradores a más de 200 trabajadores, ingenieros y contables. Para 1969 ya se habrían realizado 12 estudios idénticos con una muestra total de 1685 empleados. Para

realizarlos utilizaron el método de los “incidentes críticos” de Flanagan. El método consiste en la realización de entrevistas de manera individual a los trabajadores donde se le pedía que recordasen y describieran lo más detalladamente posible situaciones en las que se han sentido especialmente satisfechos en su trabajo e insatisfechos. Una vez se obtienen los resultados estos se clasificarían por categorías en función de las situaciones señaladas y su frecuencia de aparición (Navarro, 2008). Los resultados fueron los siguientes:

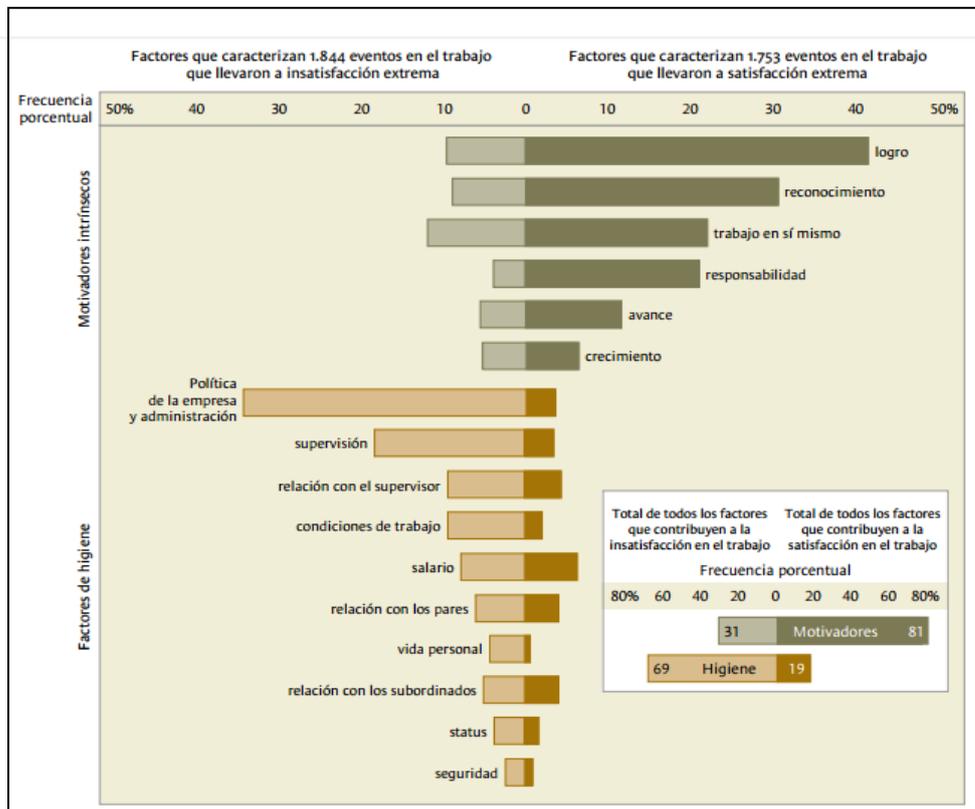


FIGURA 5. Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 Investigaciones (Herzberg, 2003)

Los resultados dejaron en evidencia que había ciertos factores que estaban más asociados a la satisfacción y otros que se relacionaban con mayor frecuencia con la insatisfacción (Navarro, 2008). Los factores como el reconocimiento, el logro, el crecimiento, la posibilidad de promoción, etc. fueron en un 81% los principales generadores de satisfacción y por otro lado, factores como el sueldo, las condiciones de trabajo, el status, etc. fueron en un 69% la causa principal de insatisfacción e infelicidad en el trabajo (López, 2005). Es decir, las cosas que causaban satisfacción a los empleados eran distintas de las que causan insatisfacción. ¿Qué quería decir con esto de que eran distintos? Pues que factores tales como un bajo sueldo, una oficina incómoda, reglas estúpidas, etc., lo que él llama factores higiénicos, causan insatisfacción, pero no necesariamente estos si fueran positivos causarían satisfacción y por tanto motivación del trabajador. En realidad, las personas nos sentimos atraídas por otros factores, los llamados motivadores y estos si generarían satisfacción (Herzberg, 2003). Antes de

desarrollar mejor estas distinciones entre los factores veamos que categorías surgieron a la hora de realizar el estudio.

Cuadro nº4

Ítems que componen los factores de la teoría motivación – higiene de Herzberg (Elaboración propia en base a Herzberg, 2003)

<p align="center">Factores Higiénicos <i>Extrínsecos al puesto de trabajo</i></p>	<p align="center">Factores Motivadores <i>Intrínsecos al puesto de trabajo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Seguridad ☞ Relación con el jefe ☞ Supervisión ☞ Condiciones de trabajo ☞ Sueldo ☞ Relación con los compañeros ☞ Vida personal ☞ Política de la empresa ☞ Status ☞ Relación con los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Responsabilidad ☞ Trabajo en sí mismo ☞ Crecimiento ☞ Reconocimiento ☞ Promoción ☞ Logro

Para Herzberg los factores higiénicos serán factores extrínsecos al puesto de trabajo y los segundos los intrínsecos. Además, los factores extrínsecos por su parte, serían los que si son negativos nos provocarían insatisfacción, pero que si son positivos nos causarían no – insatisfacción. Y por otro lado, los factores intrínsecos, serían los que siendo estos positivos causarían satisfacción, y siendo negativos no – satisfacción (Manso, 2002). Para entender mejor todo esto veámoslo en un esquema:



FIGURA 6. Esquema de los factores motivadores e higiénicos (Acereda, 2013)

Por tanto, Herzberg (2003), considera que unas malas condiciones de trabajo, una mala administración y un estilo de dirección deficiente generarán seguramente insatisfacción en el trabajador. Por otro lado, una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no generará de por sí mismo satisfacción. En cambio, el reconocimiento, el logro, el hecho de que el trabajo sea interesante, la responsabilidad, la posibilidad de promoción si determinaran satisfacción, y su ausencia, insatisfacción.

5.3 ¿Puede el salario emocional sustituir al económico? Salario emocional vs salario económico

Vemos como Herzberg le da una gran importancia a los factores intrínsecos al trabajo, cosa que hasta entonces en esa época se había subestimado demasiado. El autor señala lo relevante que es que el trabajador se sienta a gusto en su trabajo, pero no por las condiciones físicas (que también) sino porque le guste lo que hace, porque vea en ello un desafío, porque crea que hacer eso merece la pena.

Herzberg quiso demostrar con su teoría además, de todo lo anterior dicho, que el salario, como creen la mayoría de los trabajadores, y aún hoy en día, no es suficiente para que un trabajador este motivado. No estamos diciendo que no sea importante simplemente que no es suficiente.

¿Pero que más necesita un trabajador? Como hemos visto en el estudio que Herzberg realizó, la mayoría de factores que nos motivan y nos causan satisfacción en el trabajo son el hecho de poder promocionarnos y tener la posibilidad de ascender en la escala jerárquica de la empresa, el hecho de que se reconozca mi trabajo y mis méritos, de que me otorguen responsabilidades, etc.

Es decir, los empleados, aunque parezca mentira, le dan mucha importancia a una “palmadita en la espalda” a un “Juan hoy has hecho un gran trabajo, te felicito por tu evolución”, o a cualquier incentivo no económico y no material, que les haga sentir que valen para ello y que son capaces. Es lo que llamaríamos el salario emocional. ¿Qué quiere decir salario emocional? Pues que no sólo el salario económico es lo que demandan nuestros trabajadores, sino que también necesitan recibir esa parte del salario en forma de elogios, en forma de “Juan te dejo al mando esta tarde, confío en tí”, o en forma de “tómame la tarde libre que te lo mereces” A las personas nos encanta que nos reconozcan las cosas cuando las hacemos bien, eso nos motiva a hacerlas mejor. Es por eso que últimamente en las empresas se oye hablar de ese salario emocional, esa parte del salario que no se recibe con dinero.

Pero, llegados a este punto en el que dicho salario emocional está cobrando tanta importancia en las organizaciones, ¿podría llegar al punto de sustituir al salario económico? La respuesta es NO. Nadie niega que cuando una persona está mal de dinero y no llegue a fin de mes, le dé igual la palmadita en la espalda o un “qué bien lo has hecho”, ya que está claro que tiene otras prioridades. Pero una vez están las necesidades básicas cubiertas, tal y como decía Maslow, el trabajador necesitará ir más allá y buscar su autorrealización en este caso en el ámbito laboral. Ambos, tanto el salario económico como el salario emocional, son altamente imprescindibles para tener a unos empleados satisfechos, felices y motivados en el puesto de trabajo, por ello ninguno de los dos podrá sustituir al otro porque, por lo menos hasta el día de hoy, los dos son indispensables.

5.4 Implicación práctica de la teoría motivación-higiene

La implicación práctica de este modelo es bastante clara. Para incrementar la satisfacción de nuestros trabajadores no será necesario mejorar los aspectos extrínsecos al trabajo, es decir los higiénicos, sino que el objetivo será mejorar el contenido de dicho trabajo, es decir el trabajo en sí. Habría que conseguir que la tarea fuese para el trabajador un desafío a superar, que se incrementase su responsabilidad sobre su propio trabajo y se aumentara su autonomía (Navarro, 2008). Es decir sería necesario un “enriquecimiento” de los puestos de trabajo. Pero este enriquecimiento no puede ser algo puntual. Sino que tal y como señala Herzberg (2003) debe ser una función continuada de la dirección. No obstante, los cambios iniciales deberían durar un largo período de tiempo. Existen diversas razones para ello:

- Los cambios deberían elevar el trabajo hasta un nivel de dificultad equiparable a la capacidad exigida al efectuar la contratación del empleado;
- Aquellos que tengan aún más conocimientos, podrán demostrarlos mejor y conseguir la promoción a un puesto de más alto nivel;
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que tienen un efecto a mucho más largo plazo en las actitudes de los empleados. Puede que haya que enriquecer el trabajo de nuevo, pero esto no sucederá con tanta frecuencia como en el caso de los factores de higiene.

El proceso por el cual se llega al enriquecimiento del trabajo Herzberg (2003) lo denomina: desarrollo o carga vertical. Algunas de las tareas que implican esta práctica las recoge en esta tabla:

Cuadro nº5

Principios del desarrollo Vertical (Herzberg 2003, citado en López 2005)

Principio	Motivadores
Suprimir controles pero manteniendo responsabilidad	Responsabilidad Logro
Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo	Responsabilidad Reconocimiento
Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc.)	Responsabilidad Logro Reconocimiento
Conceder autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad en el trabajo.	Responsabilidad Logro Reconocimiento
Poner a disposición del empleado directamente, en lugar de a través del supervisor, informes periódicos sobre su trabajo	Reconocimiento interno
Introducir tareas nuevas y más difíciles nunca desempeñadas antes	Desarrollo Aprendizaje
Asignar a un individuo tareas específicas o especializadas, que les permitan llegar a ser especialistas	Responsabilidad Desarrollo Promoción

López (2005) nos habla acerca de la eficacia de dicha teoría puesta en práctica:

Dicho desarrollo vertical fue aplicado durante las décadas de 1970 y 1980 en muchas empresas de gran prestigio, como ITT, Sherwin-Williams, IBM, General Electric en EEUU y Olivetti, Volvo y Phillips en otros países. Los resultados fueron variados: algunos han tenido éxitos notables, otros programas han sido menos satisfactorios, y estos resultados se derivan de las dificultades de su aplicación, al requerirse de una gran cantidad de tiempo, paciencia, apoyo de seguimiento, y en general, una política de apoyo a estos programas de largo plazo, y una gran coordinación con otras funciones de la organización como los sistemas de evaluación de puestos de trabajo y remuneración, sistemas de planificación de la trayectoria profesional, programas de evaluación de supervisores y directivos y mejoras en los sistemas de datos y tecnología maquinaria (pág. 32)

A modo de resumen, los principios extraídos de dicha teoría, y siguiendo a Acereda (2013) son:

1. La supresión de características desagradables no necesariamente hace placentero un trabajo y viceversa, que haya mejores condiciones físicas no hará que el trabajo sea más placentero. Es decir, lo ambiental no hace que nos motive más el trabajo.

2. Lo contrario en el continuo de satisfacción es no-satisfacción y de insatisfacción es no-insatisfacción
3. Los factores que favoreces la satisfacción son independientes de los que producen insatisfacción. Eliminando los factores que generan insatisfacción, se puede lograr la paz y hasta la serenidad, pero no necesariamente la motivación.
4. El hombre normalmente se siente estimulo por lo que hace, sobre todo si le gusta. Mientras que los aspectos y vivencias circundantes próximas a su trabajo y a la realización del mismo son, con frecuencia, fuente de insatisfacción.
5. Los factores motivadores (intrínsecos) ejercen una influencia más duradera que los higiénicos (extrínsecos)
6. Para evitar la insatisfacción y generar al mismo tiempo satisfacción, deben cuidarse ambos factores, higiénicos y motivadores, es decir ambos son ESENCIALES.

5.5 Críticas a la teoría bifactorial

La teoría de la motivación – higiene ha sido una de las más aplaudidas y llevadas a la práctica pero también ha sido una de las que más controversia ha suscitado.

Las críticas a su teoría son varias, Navarro (2008) las argumenta:

- Para la recogida de información sólo se utiliza un método y sólo se obtienen datos de niveles extremos tanto de satisfacción como de insatisfacción por lo que se hace difícil establecer una relación funcional más o menos completa.
- Los resultados carecen de validez metodológica porque sólo se consiguen conclusiones similares cuando se utiliza la misma metodología, mientras que cuando se siguen procedimientos distintos (comparación de valores medios, análisis factorial, análisis de varianza, correlación...) los resultados difieren sensiblemente. Así, por ejemplo, se obtendrían resultados diferentes si en lugar de las entrevistas de incidentes críticos se utilizaran cuestionarios.
- Los resultados de la teoría podrían estar basados en “artefactos metodológicos”, puesto que los recuerdos son el resultado de un trabajo cognitivo y selectivo y no un informe objetivo de la realidad. Así, cuando las personas recordamos y describimos hechos satisfactorios vividos en el pasado, tendemos a atribuirnos el mérito, mientras que cuando estamos insatisfechos somos más propensos a culpar a los demás y al ambiente que nos rodea. Este motivo hace que los factores del contexto del trabajo sean higiénicos y los del contenido del trabajo motivadores.
- Algunas réplicas de su trabajo han ofrecido resultados contradictorios. Algunos de ellos muestran que tanto los factores motivadores como los higiénicos contribuyen a la satisfacción y a la insatisfacción laboral al mismo tiempo. Otros trabajos,

concluyen que algunos factores que para Herzberg son motivadores aparecen como higiénicos y viceversa.

- También se ha cuestionado la validez de su teoría, alegando que esta podría ser inconsistente si el proceso de investigación se replicara en otro lugar debido a diferencias en el ambiente. De hecho, en distintos trabajos se encuentran evidencias de invalidez situacional: resultados distintos en ocupaciones diferentes, pero también resultados distintos en la misma ocupación pero en lugares distintos (pág. 37).

Pese a todo ello, no hemos de desmerecer el trabajo realizado por Herzberg. Fue el primer autor en analizar sus investigaciones sin apoyarse en modelos animales o de psicología clínica. El autor deja claro que el salario no es el único incentivo por el cual los trabajadores irán motivados al trabajo además, le dio importancia a los aspectos intrínsecos al trabajo, cosa que hasta entonces había estado muy subestimado (Navarro, 2008).

PARTE EMPÍRICA

1. Problema, objetivos e hipótesis

La investigación que se ha llevado a cabo en este trabajo surge de la idea tradicional que se tiene en las empresas al creer que tan sólo con un buen salario, buenos horarios y las vacaciones (factores higiénicos más determinantes) el trabajador ya debe sentirse satisfecho, y rendir tal y como se espera de él. Sabemos, por la investigación teórica que eso no es suficiente. Por tanto nos preguntamos: ¿son los factores higiénicos suficientes para motivar? Para responderlo el objetivo propuesto ha sido:

➤ Objetivo general

El objetivo general de la investigación consistirá en analizar los resultados obtenidos a través de un cuestionario que nosotros mismos hemos diseñado para conocer si esta visión tradicional que tiene la empresa es cierta o no.

Para conseguir este objetivo formulamos la siguiente hipótesis general, en base a cuatro variables independientes que consideramos fundamentales: edad, sexo, posición jerárquica y antigüedad.

➤ Hipótesis general

La hipótesis que planteamos es la siguiente: **La empresa considera que los trabajadores se sienten bien en su puesto de trabajo cuando sus factores higiénicos son positivos.**

➤ Hipótesis específica

1: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la edad, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

2: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función del sexo, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

3: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la posición jerárquica, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

4: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la antigüedad, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

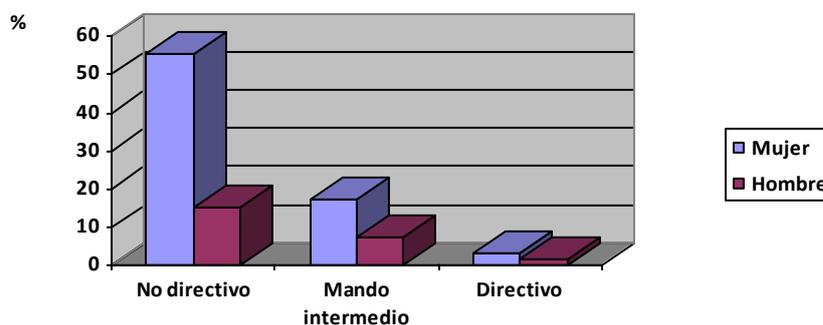
2- Método, procedimiento e instrumentos

➤ Sujetos

Para poder realizar esta investigación hemos utilizado a una muestra de 369 voluntarios hombres y mujeres (N= 369), los cuales cumplirán con los cuatro requisitos de nuestras variables independientes, que a continuación nombraremos.

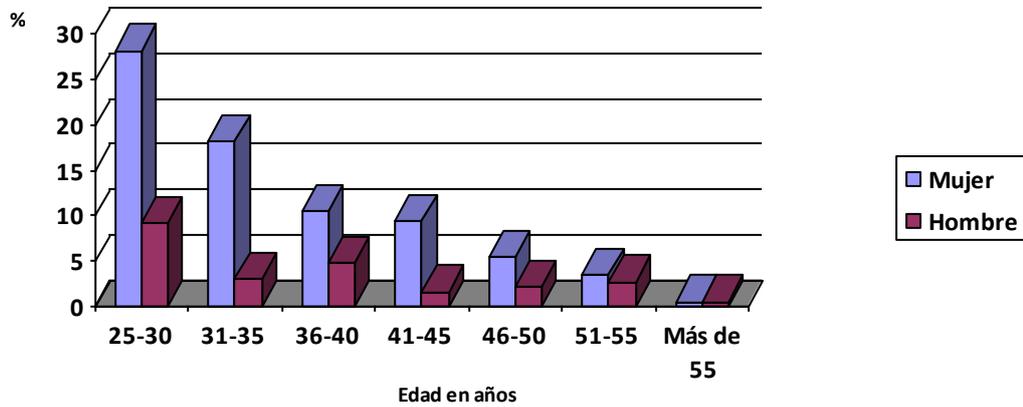
Posición Jerárquica

Hombre			Mujer		
No directivo	Mando intermedio	Directivo	No directivo	Mando intermedio	Directivo
56 15,17%	27 7,31%	6 1,62%	204 55,28%	64 17,34%	12 3,25%
89 24,12%			280 75,88%		
Total 369					



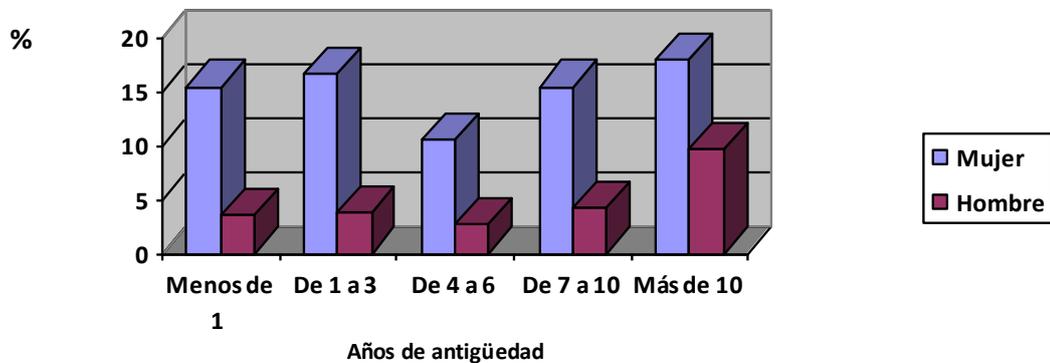
Edad

Hombre							Mujer						
25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	+ 55	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	+ 55
34 9,21%	11 2,98%	18 4,87%	6 1,62%	8 2,16%	10 2,71%	2 0,54%	104 28,18%	67 18,15%	39 10,56%	35 9,48%	20 5,42%	13 3,52%	2 0,54%
89 24,12%							280 75,88%						
Total 369													



Antigüedad en la empresa

Hombre					Mujer				
Menos 1 año	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	Más de 10	Menos 1 año	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	Más de 10
13 3,52%	14 3,79%	10 2,71%	16 4,33%	36 9,75%	57 15,44%	61 16,53%	39 10,56%	57 15,44%	66 17,88%
89 24,12%					280 75,88%				
Total 369									



En esta muestra, tuvimos en cuenta 4 variables independientes de inicio, las cuales eran sexo, edad, puesto jerárquico y antigüedad en la empresa. Por otro lado, formulamos un seguido de cuestiones respecto a factores que motivan o desmotivan en la empresa, las cuales quedan divididas de manera clara en los dos factores de Herzberg, los motivacionales y los higiénicos, así al contar con 2 grupos de variables dependientes, podremos analizar cada ámbito más general en vez de analizar variable a variable. Para realizar el cuestionario formulamos dos afirmaciones por cada ámbito expuesto por Herzberg dentro de ambos factores.

V1: Sexo

V2: Edad

V3: Puesto Jerárquico

V4: Antigüedad en la empresa.

Factores Higiénicos	Política	V5: Me siento acogido por mi empresa V6: Comparto los ideales de mi empresa
	Sueldo	V7: Estoy bien pagado según mi formación y experiencia V8: Considero que mi sueldo es el adecuado para el trabajo que desempeño
	Relación con el jefe	V9: Considero que la relación con mi jefe es buena V10: Mi jefe se preocupa por mí
	Condiciones de trabajo	V11: Las condiciones físicas de mi trabajo son buenas V12: Me siento a gusto con las instalaciones y servicios que ofrece mi empresa
	Relación con los compañeros	V13: Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo V14: Considero que hay un buen ambiente entre mis compañeros de trabajo
	Vida personal	V15: En mi empresa se tiene en cuenta mi vida personal V16: Mi trabajo me permite tener tiempo libre para estar con mi familia y amigos
	Status	V17: El pertenecer a mi empresa me hace tener más status social V18: El pertenecer a mi empresa me hace sentirme superior a los demás
	Supervisión	V19: Mi jefe está supervisando lo que hago a cada momento V20: Mi jefe me controla demasiado
	Seguridad	V21: Pienso que la crisis provocará un pronto cierre y/o en mi empresa V22: Mi trabajo me proporciona estabilidad en el tiempo

Factores Motivadores	Responsabilidad	V23: Considero que mi jefe me delega las tareas que pertocan V24: Mi empresa valora mi responsabilidad en mi puesto de trabajo
	Trabajo en sí mismo	V25: Me siento realizado/a al hacer mi trabajo V26: Siento que mi trabajo merece la pena
	Crecimiento y promoción	V27: Considero que mi empresa me permite, con las tareas que realizo, sentir que “crezco” a nivel personal V28: En mi empresa hay posibilidades de promoción
	Reconocimiento	V29: Considero que mi trabajo es reconocido V30: Alguna vez he sentido que no se valoraba mi esfuerzo y sólo se tenían en cuenta los resultados
	Logro	V31: En mi empresa los logros reiterados son recompensados V32: Siento que hago bien mi trabajo

➤ Procedimiento

En el siguiente apartado vamos a conocer cuáles han sido los planes de acción que hemos utilizado para poder realizar dicha investigación.

- 1- Primero de todo, realizamos un trabajo específico buscando el máximo de información posible a cerca del tema que nos ocupa (motivación laboral), para poder tener así una buena base teórica del trabajo. Una vez esto, profundizamos la teoría de Herzberg ya que la parte empírica que estamos exponiendo se sustenta en ella.
- 2- Una vez analizada la teoría de Herzberg, pasamos a seleccionar la información necesaria para poder después realizar el cuestionario en base a los factores motivacionales que considera fundamentales dentro del ámbito laboral.
- 3- Llegados a este punto, nos pusimos a realizar preguntas acerca de cada uno de los ámbitos que Herzberg expone dentro de su teoría bifactorial, concretamente dos preguntas por ámbito. Una vez las tuvimos todas, las pasamos a modo afirmativo y mezclamos las afirmaciones de ambos factores, tanto los higiénicos y los motivadores para construir el cuestionario de manera heterogénea.

- 4- Una vez realizado el cuestionario decidimos colgarlo a través de un programa web (Google Forms) para poder facilitar la recogida de información de una manera más cómoda y rápida. Asimismo, realizamos una pequeña parte introductoria, donde se exponía en qué consistía el cuestionario y la forma de contestar adecuadamente.
- 5- Después de colgar el cuestionario en Internet, el propio programa te generaba el link directo a él el cual divulgué por redes sociales como Facebook o WhatsApp. Este cuestionario se puede ver en el Anexo nº1.
- 6- Antes de acabar, y para conseguir más muestra, solicitamos ayuda a las páginas de *Informers* de Facebook de más de 50 poblaciones de Cataluña los cuales nos ayudaron de manera grata colgando nuestro link en sus páginas y permitiéndonos llegar a mucha más población.
- 7- Por último, cuando se cumplió el mes de subirla cerramos la encuesta y pasamos a la recogida y al análisis de los datos, que próximamente expondremos y analizaremos. Para poder hacer la comparación de todos los cuestionarios, tuvimos que introducir los resultados en un documento de Excel, con el que realizamos un análisis estadístico utilizando un programa específico, que era: Santesmases, M (2005), *DYANE. Diseño y análisis de encuestas (versión 3)*.

➤ Instrumento utilizado

- Cuestionario de elaboración propia:

Debido a que queríamos conocer si es cierto que el pensamiento tradicional todavía a día de hoy sigue presente en muchas empresas, hemos realizado un cuestionario donde pudiéramos conocer cuál es el estado de la cuestión sobre el tema. Así pues, toda la información que iremos exponiendo a continuación, ha sido extraída de los datos recogidos en nuestro cuestionario. Hay que remarcar que las variables principales serían aquellas que nos permitirían clasificar a los sujetos en función de un ítem. Por ello, hemos utilizado las variables de sexo, edad, posición jerárquica y antigüedad (variables independientes) para agrupar los resultados. Respecto a las variables dependientes, que serán los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (variables dependientes).

Para poder interpretar los datos obtenidos del análisis estadístico, primero deberemos conocer cuáles han sido las respuestas dadas por los sujetos y éstas, gracias al programa DYANE estarán representadas en un gráfico en el que se nos muestre, a su vez, el valor

de Chi cuadrado (χ^2) perteneciente a los resultados del test. Para cada puntuación de la Chi cuadrado (χ^2) obtendremos un valor de p . Deberemos tener en cuenta que:

a) Los resultados de Chi Cuadrado se encuentran presentes en todas las variables anteriormente expuestas. Dichas variables son utilizadas para discutir sobre los resultados, para ver si se confirman o no, las hipótesis anteriormente descritas.

b) Es importante saber que los resultados de las pruebas pueden variar ya que dependerá de varios factores que intervengan en cada persona. Así, los sujetos podrán verse influenciados por los distintos factores.

c) Para poder realizar este estudio, utilizamos un intervalo de confianza del 0.05 ($\alpha=5\%$) de modo que la posibilidad de error que encontremos en nuestra muestra sea mínima. Con ello, consideraremos que existirán diferencias significativas entre los sujetos siempre que el valor de p sea igual o menor a 0.05. Por lo tanto, los resultados de cada uno de los individuos de la muestra diferirán en función de la variable analizada.

3- Análisis de los datos y resultados

Una vez hemos tabulado todos los datos obtenidos, y tras aplicar el programa estadístico DYANE, expondremos una tabla donde se podrá ver cada una de las cuatro variables independientes en relación con el resto de variables dependientes. Tenemos que destacar que vamos a utilizar el valor de “ p ” o “valor de significancia”, para probar que existe una diferencia real. Así pues, cuando el valor de “ p ” es menor a 0,05 nos indicará que tenemos un 95% de probabilidad de que nuestros resultados no sean producto del azar, por ello, nosotros vamos acabar seleccionado únicamente los casos donde haya una diferencia estadísticamente significativa.

Variable	Factor	Variable cruzadas	Valor de la χ^2	Diferencias significativas
V1. Sexo	Motivador	V32 Logro	11,5272	p = 0,0419
V2. Edad	Motivador	V29 Reconocimiento	44,4789	p = 0,0431
	Higiénico	V6 Política V21 Seguridad V16 Vida personal	44,8049 48,1767 47,0207	p = 0,0402 p = 0,0190 p = 0,0248
V3. Posición jerárquica	Motivador	V28 Crecimiento y promoción V29 Reconocimiento V31 Logro V24 Responsabilidad	26,6268 18,3453 21,3250 20,1475	p = 0,0030 p = 0,0494 p = 0,0189 p = 0,0279
	Higiénico	V5 Política V7 Sueldo V6 Política V17 Status V10 Relación con el jefe V18 Status	27,8585 22,6669 25,3825 21,5203 21,9075 32,6268	p = 0,0019 p = 0,0120 p = 0,0047 p = 0,0177 p = 0,0156 p = 0,0003
V4. Antigüedad	Motivador	V30 Reconocimiento V29 Reconocimiento	41,1715 32,2649	p = 0,0035 p = 0,0406
	Higiénico	V5 Política V9 Relación con el jefe V22 Seguridad	32,3474 33,6912 36,0441	p = 0,0397 p = 0,0283 p = 0,0152

Debido a las pruebas estadísticas realizadas con el valor de χ^2 nos permite hacer un análisis comparativo entre las variables independientes y las dependientes. Por ello, a continuación desglosaremos los resultados, viéndolos en cada ámbito:

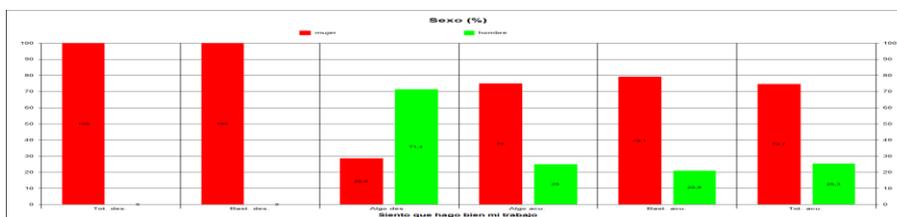
VARIABLE 1. SEXO:

El cruce de esta variable independiente con el resto de las variables dependientes significativas se puede apreciar a continuación:

➤ Sexo – V32 (Siento que hago bien mi trabajo)

Sexo	TOTAL MUESTRA		Hago bie											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 mujer	280	76,09	3	100,00	3	100,00	2	28,57	33	75,00	121	79,08	118	74,68
2 hombre	88	23,91	0	0,00	0	0,00	5	71,43	11	25,00	32	20,92	40	25,32
TOTAL	368	(368)	3	(3)	3	(3)	7	(7)	44	(44)	153	(153)	158	(158)

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 11,5272 (p= 0,0419)



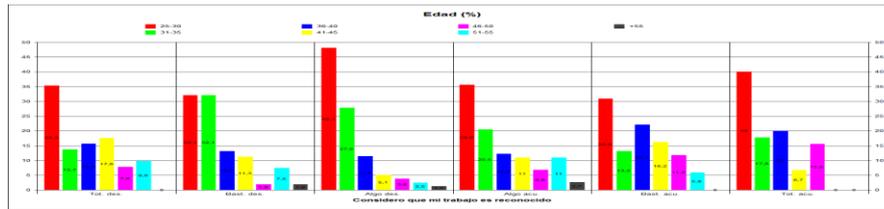
Con los resultados obtenidos podemos observar como existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a la creencia de que hacen su trabajo de manera correcta. El porcentaje de hombres en desacuerdo dobla al de mujeres en desacuerdo. Observamos que un 5,7% del total de hombres encuestados reconoce sentir que hace bien su trabajo, frente a un 2,7% del total de mujeres encuestadas. Esto quizás se puede atribuir al hecho de que los hombres suelen ser más críticos con ellos mismos. Aun así, hemos de destacar que la gran parte de los encuestados, tanto hombres como mujeres estaban bastante y totalmente de acuerdo con la afirmación, por tanto sienten que hacen bien su trabajo.

VARIABLE 2. EDAD

➤ Edad – V29 (Considero que mi trabajo es reconocido)

Edad	TOTAL MUESTRA		Reconoc.											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 25-30	138	37,40	18	35,29	17	32,08	38	48,10	26	35,62	21	30,88	18	40,00
2 31-35	78	21,14	7	13,73	17	32,08	22	27,85	15	20,55	9	13,24	8	17,78
3 36-40	57	15,45	8	15,69	7	13,21	9	11,39	9	12,33	15	22,06	9	20,00
4 41-45	41	11,11	9	17,65	6	11,32	4	5,06	8	10,96	11	16,18	3	6,87
5 46-50	28	7,59	4	7,84	1	1,89	3	3,80	5	6,85	8	11,76	7	15,56
6 51-55	23	6,23	5	9,80	4	7,55	2	2,53	8	10,96	4	5,88	0	0,00
7 +55	4	1,08	0	0,00	1	1,89	1	1,27	2	2,74	0	0,00	0	0,00
TOTAL	369	(369)	51	(51)	53	(53)	79	(79)	73	(73)	68	(68)	45	(45)

Ji cuadrado con 30 grados de libertad = 44,4789 (p= 0,0431)



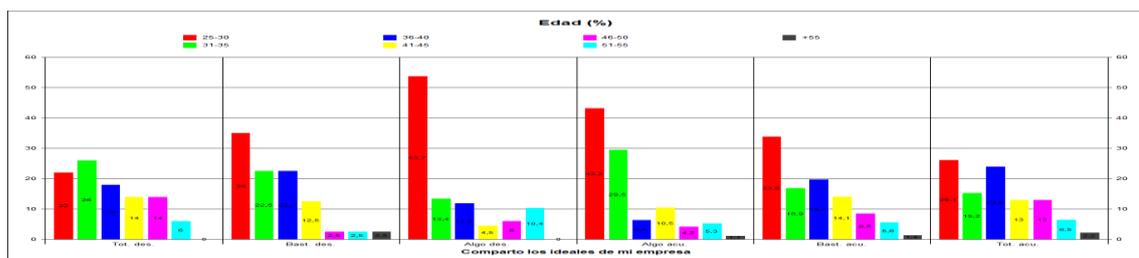
Los resultados obtenidos nos muestran a rasgos generales que las personas más mayores tienden a pensar que sus trabajos sí que son reconocidos a diferencia de los más jóvenes que pensarían lo contrario. Sólo el 28,5% de los participantes comprendidos entre los 46-50 años no estaban de acuerdo con esta afirmación, a diferencia del 60% de los participantes de entre 31-35 años que afirmaron si estarlo.

➤ **Edad – V6 (Comparto los ideales de mi empresa)**

Edad	TOTAL MUESTRA		Ideales											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 25-30	138	37,40	11	22,00	14	35,00	36	53,73	41	43,16	24	33,80	12	26,09
2 31-35	78	21,14	13	26,00	9	22,50	9	13,43	28	29,47	12	16,90	7	15,22
3 36-40	57	15,45	9	18,00	9	22,50	8	11,94	6	6,32	14	19,72	11	23,91
4 41-45	41	11,11	7	14,00	5	12,50	3	4,48	10	10,53	10	14,08	6	13,04
5 46-50	28	7,59	7	14,00	1	2,50	4	5,97	4	4,21	6	8,45	6	13,04
6 51-55	23	6,23	3	6,00	1	2,50	7	10,45	5	5,26	4	5,63	3	6,52
7 +55	4	1,08	0	0,00	1	2,50	0	0,00	1	1,05	1	1,41	1	2,17
TOTAL	369	(369)	50	(50)	40	(40)	67	(67)	95	(95)	71	(71)	46	(46)

Ji cuadrado con 30 grados de libertad = 44,8049

(p= 0,0402)

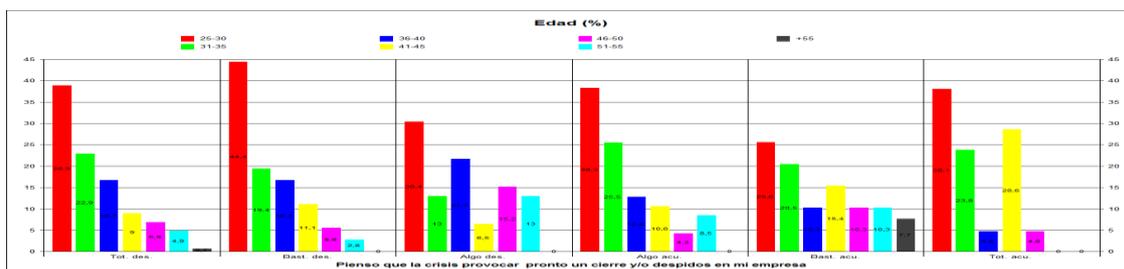


Los resultados obtenidos nos muestran discrepancias entre los participantes con edades de más de 55 años y los demás rangos de edades. En todas las edades más del 50% de los participantes afirmaba compartir los ideales de su empresa, pero la diferencia con los que afirmaban lo contrario no es muy relevante. En cambio, en los participantes de más de 55 años la brecha entre respuestas es muchísimo más grande, sólo el 25% afirmaba estar en desacuerdo, frente al 75% que afirmaba estarlo.

➤ **Edad - V21 (Pienso que la crisis provocará un pronto cierre y/o despidos en mi empresa)**

Edad	TOTAL MUESTRA		crisis											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 25-30	138	37,40	56	38,89	32	44,44	14	30,43	18	38,30	10	25,64	8	38,10
2 31-35	78	21,14	33	22,92	14	19,44	6	13,04	12	25,53	8	20,51	5	23,81
3 36-40	57	15,45	24	16,67	12	16,67	10	21,74	6	12,77	4	10,26	1	4,76
4 41-45	41	11,11	13	9,03	8	11,11	3	6,52	5	10,64	6	15,38	6	28,57
5 46-50	28	7,59	10	6,94	4	5,56	7	15,22	2	4,26	4	10,26	1	4,76
6 51-55	23	6,23	7	4,86	2	2,78	6	13,04	4	8,51	4	10,26	0	0,00
7 +55	4	1,08	1	0,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	7,69	0	0,00
TOTAL	369	(369)	144	(144)	72	(72)	46	(46)	47	(47)	39	(39)	21	(21)

Ji cuadrado con 30 grados de libertad = 48,1767 (p= 0,0190)

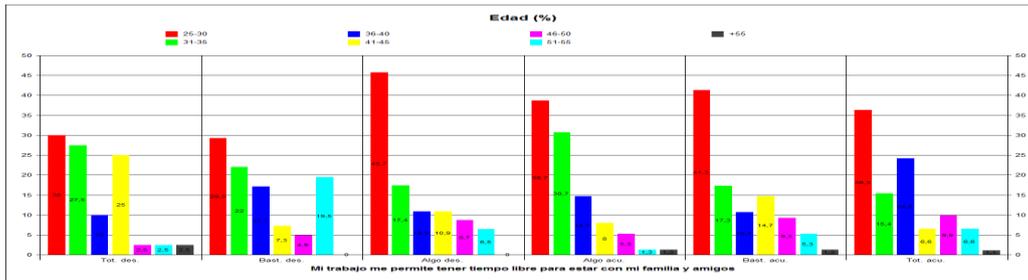


La diferencia más significativa la encontramos en el rango de edad de 41 a 45 años. El 41,4% de personas dentro de este rango de edad admite pensar que la crisis provocará efectos negativos en su empresa, el doble que el rango de edad de 36 a 40 años, en el cual sólo un 19,2% pensaba así. También existe una gran diferencia respecto a los participantes de más de 55 años, el 75% de ellos están de acuerdo con la afirmación a diferencia de los más jóvenes que sólo el 26% lo están. Esto puede ser debido a que la población más mayor tiene más miedo a perder sus trabajos y es más realista respecto a la situación que les rodea, además saben que si lo pierden les será más difícil volver a acceder al mercado laboral lo que les hace tener un pensamiento bastante más negativo que la población más joven.

➤ **Edad - V16 (Mi trabajo me permite tener tiempo libre para estar con mi familia y amigos)**

Edad	TOTAL MUESTRA		Tiem. Li											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 25-30	138	37,50	12	30,00	12	29,27	21	45,65	29	38,67	31	41,33	33	36,26
2 31-35	78	21,20	11	27,50	9	21,95	8	17,39	23	30,67	13	17,33	14	15,36
3 36-40	57	15,49	4	10,00	7	17,07	5	10,87	11	14,67	8	10,67	22	24,18
4 41-45	41	11,14	10	25,00	3	7,32	5	10,87	6	8,00	11	14,67	6	6,59
5 46-50	27	7,34	1	2,50	2	4,88	4	8,70	4	5,33	7	9,33	9	9,89
6 51-55	23	6,25	1	2,50	8	19,51	3	6,52	1	1,33	4	5,33	6	6,59
7 +55	4	1,09	1	2,50	0	0,00	0	0,00	1	1,33	1	1,33	1	1,10
TOTAL	368	(368)	40	(40)	41	(41)	46	(46)	75	(75)	75	(75)	91	(91)

Ji cuadrado con 30 grados de libertad = 47,0207 (p= 0,0248)



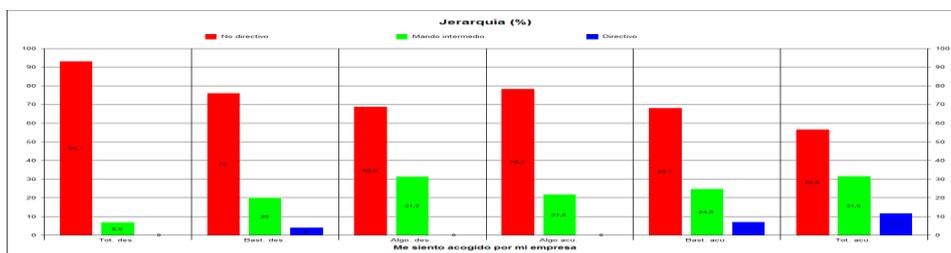
Con los resultados obtenidos podemos volver a ver como existen diferencias significativas entre la población más joven y la más mayor. En los rangos de edades de 25 a 40 más del doble de personas opinan que su empresa les permite tener tiempo libre, en cambio por otro lado vemos que el rango de edad de 51 a 55 años opina en general lo contrario, un 52% está en desacuerdo, llegando a estar un 4% totalmente en desacuerdo. NO SÉ HA QUE ATRIBUIRLO

VARIABLE 3. POSICIÓN JERÁRQUICA

➤ **Posición jerárquica – V5 (Me siento acogido por mi empresa)**

Jerarq.	TOTAL MUESTRA		Acogido													
	Frec	%	Tot. des.	Bast. des.	Algo. des.	Algo acu.	Bast. acu.	Tot. acu.	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	27	93,10	19	76,00	33	68,75	61	78,21	77	68,14	43	56,58		
2 Mando intermedio	91	24,66	2	6,90	5	20,00	15	31,25	17	21,79	28	24,78	24	31,58		
3 Directivo	18	4,88	0	0,00	1	4,00	0	0,00	0	0,00	8	7,08	9	11,84		
TOTAL	369	(369)	29	(29)	25	(25)	48	(48)	78	(78)	113	(113)	76	(76)		

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 27,8585 (p= 0,0019)



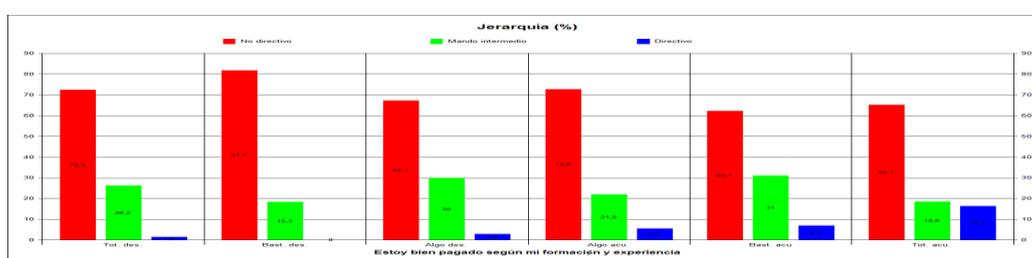
Los resultados obtenidos nos muestran como la mayoría de la población se siente acogida por su empresa independientemente de su posición jerárquica en la empresa. No obstante también muestran que quienes más se sienten acogidos son los directivos frente a los directivos y los de mando intermedio. Tan sólo el 5% de los directivos no se sentían acogidos por su empresa, frente al 30% de los no directivos. Esto puede ser atribuible a

que los directivos suelen tener más beneficios empresariales intangibles que los demás, al gozar de mayor posición jerárquica se les trata de una manera más positiva.

➤ **Posición jerárquica – V7 (Estoy bien pagado según mi formación y experiencia)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		Pagado											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	47	72,31	49	81,67	47	67,14	53	72,60	36	62,07	28	65,12
2 Mando intermedio	91	24,66	17	26,15	11	18,33	21	30,00	16	21,92	18	31,03	8	18,60
3 Directivo	18	4,88	1	1,54	0	0,00	2	2,86	4	5,48	4	6,90	7	16,28
TOTAL	369	(369)	65	(65)	60	(60)	70	(70)	73	(73)	58	(58)	43	(43)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 22,6669 (p= 0,0120)

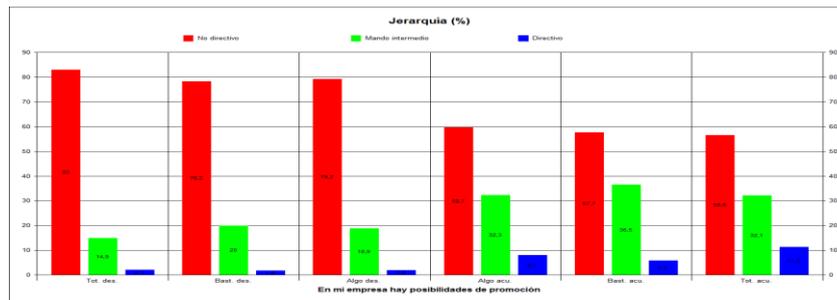


Los resultados nos vuelven a mostrar claras diferencias entre los directivos, y las otras dos posiciones jerárquicas, no directivo y mando intermedio. El 83,3% de los directivos creen estar bien pagados según su formación y experiencia frente al 45% y 46,1% de los no directivos y mando intermedio, respectivamente. Más de la mitad de participantes que no eran directivos negaron estar de acuerdo con esta afirmación, en cambio sólo un 16,6% de los directivos lo hizo. Esto es así porque los directivos suelen estar bastante mejor pagados respecto a los demás trabajadores, en cambio en estos últimos la relación trabajo-salario no suele ser la justa.

➤ **Posición jerárquica – V28 (En mi empresa hay posibilidades de promoción)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		promoción											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	78	82,98	43	78,18	42	79,25	37	59,68	30	57,69	30	56,60
2 Mando intermedio	91	24,66	14	14,89	11	20,00	10	18,87	20	32,26	19	36,54	17	32,08
3 Directivo	18	4,88	2	2,13	1	1,82	1	1,89	5	8,06	3	5,77	6	11,32
TOTAL	369	(369)	94	(94)	55	(55)	53	(53)	62	(62)	52	(52)	53	(53)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 26,6268 (p= 0,0030)

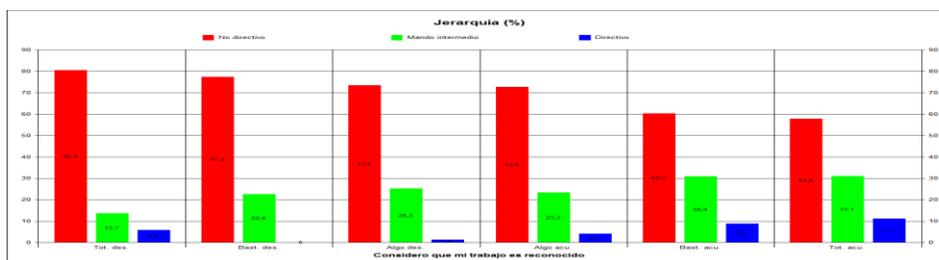


Los resultados obtenidos nos vuelven a mostrar grandes discrepancias entre los no directivos y los directivos. El 77,7% de estos últimos opinan que en su empresa existen posibilidades de promoción, en cambio sólo el 37,7% de los no directivos opina lo mismo. Por otro lado, el porcentaje de no directivos que cree que no hay posibilidades de promoción y desarrollo en su empresa llega a triplicar el porcentaje de directivos que opinan lo mismo. Volvemos a ver como los directivos gozan de mayores beneficios empresariales intangibles en este caso el de la promoción, esto puede ser debido a que los no directivos suelen ser más negativos a la hora de pensar en su futuro laboral.

➤ **Posición jerárquica – V29 (Considero que mi trabajo es reconocido)**

Jerarquía	TOTAL MUESTRA		Reconoc.											
	Frec	%	Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	41	80,39	41	77,36	58	73,42	53	72,60	41	60,29	26	57,78
2 Mando intermedio	91	24,66	7	13,73	12	22,64	20	25,32	17	23,29	21	30,88	14	31,11
3 Directivo	18	4,88	3	5,88	0	0,00	1	1,27	3	4,11	6	8,82	5	11,11
TOTAL	369	(369)	51	(51)	53	(53)	79	(79)	73	(73)	68	(68)	45	(45)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 18,3453 (p= 0,0494)



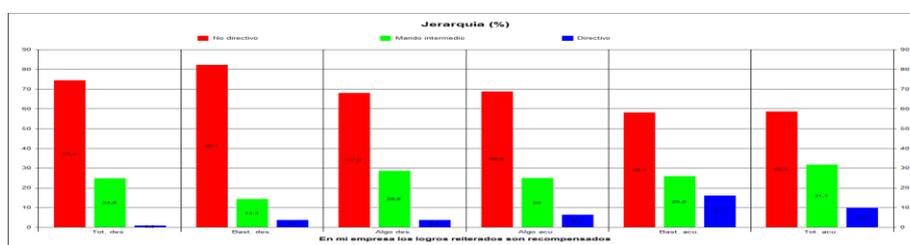
Los resultados vuelven a dejar en evidencia la diferencia que existe entre los directivos y los no directivos frente al sentimiento que tienen sobre si su empresa reconoce y valora el trabajo que realizan. Un 77,7% de los directivos afirma sentir que se reconoce su trabajo, frente al 53,8% de los no directivos que afirman lo contrario. De nuevo nos volvemos a encontrar con que los directivos gozan de más beneficios que los no directivos. Vemos como en los primeros se tienen en cuenta los factores motivadores y en cambio en los últimos no. Este resultado puede ser atribuido a que los no directivos piensan que sus

jefes sólo tienen en cuenta resultados, sin que se interesen por cómo han realizado el trabajo, por ejemplo.

➤ **Posición jerárquica – V31 (En mi empresa los logros reiterados son recompensados)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		Log. Rec											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	90	74,38	46	82,14	38	67,86	44	68,75	18	58,06	24	58,54
2 Mando intermedio	91	24,66	30	24,79	8	14,29	16	28,57	16	25,00	8	25,81	13	31,71
3 Directivo	18	4,88	1	0,83	2	3,57	2	3,57	4	6,25	5	16,13	4	9,76
TOTAL	369	(369)	121	(121)	56	(56)	56	(56)	64	(64)	31	(31)	41	(41)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 21,3250 (p= 0,0189)

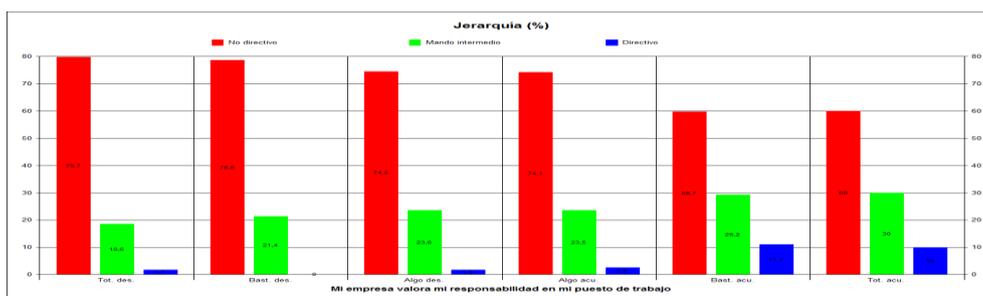


En los resultados anteriores podemos ver como vuelve a existir una diferencia entre la opinión de los directivos y la del resto de trabajadores. Por eso mismo, podemos observar como un 72,2% de los directivos considera que los logros reiterados si que son recompensados en sus empresas. Por otro lado, vemos como los no directivos y mandos intermedio, están en desacuerdo, 67-60% respectivamente, por lo que opinan que en sus empresas los logros reiterados no van seguidos de recompensas u otros beneficios. Esto puede ser debido a que los directivos tienen más beneficios, como hemos estado diciendo hasta ahora, que los demás trabajadores sólo por la posición jerárquica que ocupan en la empresa. Es por eso, que en ellos los logros son recompensados y en el resto de los empleados no todo

➤ **Posición jerárquica – V24 (Mi empresa valora mi responsabilidad en mi puesto de trabajo)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		Respons.											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	47	79,66	33	78,57	41	74,55	60	74,07	43	59,72	36	60,00
2 Mando intermedio	91	24,66	11	18,64	9	21,43	13	23,64	19	23,46	21	29,17	18	30,00
3 Directivo	18	4,88	1	1,69	0	0,00	1	1,82	2	2,47	8	11,11	6	10,00
TOTAL	369	(369)	59	(59)	42	(42)	55	(55)	81	(81)	72	(72)	60	(60)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 20,1475 (p= 0,0279)



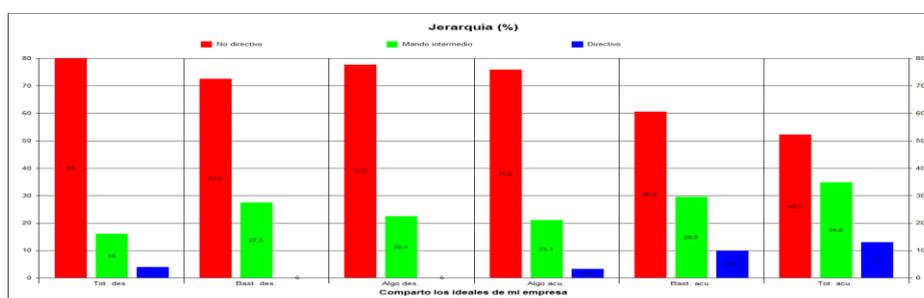
Respecto a los resultados obtenidos podemos vislumbrar como vuelve a existir una diferencia significativa entre los directivos y el resto de posiciones. Por un lado vemos como los primeros consideran un 88,8% que su empresa valora su responsabilidad en el puesto de trabajo. Por otro lado, un 46% de los no directivos y un 36,2 de los mandos intermedios piensan que no se les valora. Estos resultados podrían atribuirse al hecho de que los jefes delegan más en los directivos ya que creen que estos conocen mejor la empresa y por ende son más capaces de confiar en sus aptitudes y por tanto darles más responsabilidades que no los mandos intermedios o los no directivos.

➤ Posición jerárquica - V6 (Comparto los ideales de mi empresa)

Jerarquía	TOTAL MUESTRA		Ideales											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	40	80,00	29	72,50	52	77,61	72	75,79	43	60,56	24	52,17
2 Mando intermedio	91	24,66	8	16,00	11	27,50	15	22,39	20	21,05	21	29,58	16	34,78
3 Directivo	18	4,88	2	4,00	0	0,00	0	0,00	3	3,16	7	9,86	6	13,04
TOTAL	369	(369)	50	(50)	40	(40)	67	(67)	95	(95)	71	(71)	46	(46)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 25,3825

(p= 0,0047)



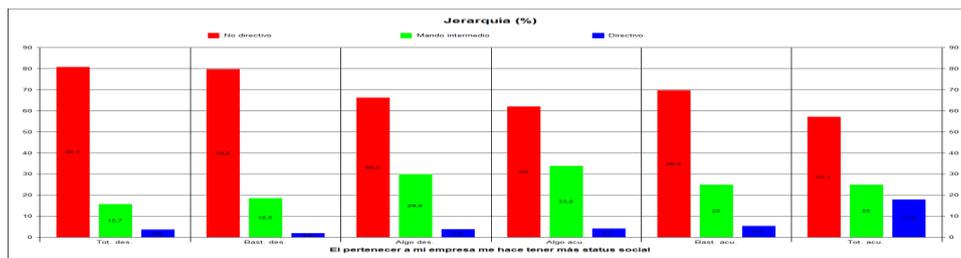
Volvemos a observar una clara diferencia entre los directivos y el resto de los trabajadores. Sólo el 11% de los directivos afirma no compartir sus ideales con los de su empresa frente al 46,5%. Como vemos casi la mitad de los no directivos encuestados no comparten los ideales de su empresa, hecho que es algo preocupante ya que esta es una de las razones por las cuales el empleado se puede sentir más cohesionado dentro de ella. El porqué de

este resultado es algo paradójico ya que sería más lógico pensar que contra más puesto tienes en la empresa más compartes tus ideales con ella, pero como vemos esto no es así. Quizás porque a los directivos no les preocupa tampoco el hecho de compartirlos o no, y sólo se preocupan de mantener su puesto.

➤ **Posición jerárquica – V17 (El pertenecer a mi empresa me hace tener más status social)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		status											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	67	80,72	43	79,63	51	66,23	44	61,97	39	69,64	16	57,14
2 Mando intermedio	91	24,66	13	15,66	10	18,52	23	29,87	24	33,80	14	25,00	7	25,00
3 Directivo	18	4,88	3	3,61	1	1,85	3	3,90	3	4,23	3	5,36	5	17,86
TOTAL	369	(369)	83	(83)	54	(54)	77	(77)	71	(71)	56	(56)	28	(28)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 21,5203 (p= 0,0177)

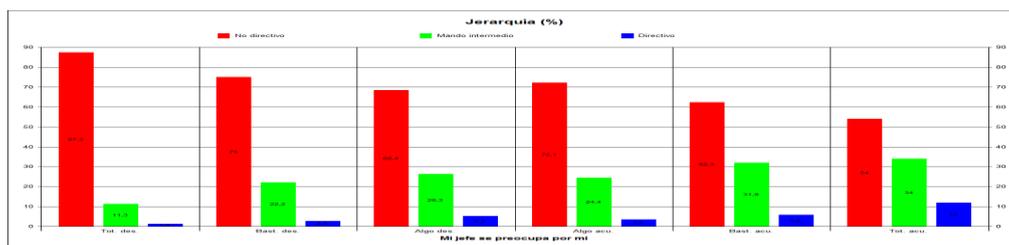


Los resultados obtenidos nos muestran claras diferencias entre los directivos – no directivos. Vemos como los directivos opinan en un 61,1% que el pertenecer a su empresa les hace tener más status social en cambio, un 61,9% de los no directivos está en desacuerdo con esta afirmación. Por lo que respecta a los mandos intermedios, no se posicionan muy al extremo por lo que un 50,5% de ellos estarían en desacuerdo con dicha afirmación y pensarían por tanto que el pertenecer a su empresa no les hace tener más status social, y un 49,4% opinaría que sí. El porqué de este resultado es claro, los directivos tienen mejor posición jerárquica en la empresa y es por ello que creen que esto les hace presentar más status social y viceversa.

➤ **Posición jerárquica - V10 (Mi jefe se preocupa por mí)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		Jef. Pre											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	260	70,46	62	87,32	27	75,00	39	68,42	62	72,09	43	62,32	27	54,00
2 Mando intermedio	91	24,66	8	11,27	8	22,22	15	26,32	21	24,42	22	31,88	17	34,00
3 Directivo	18	4,88	1	1,41	1	2,78	3	5,26	3	3,49	4	5,80	6	12,00
TOTAL	369	(369)	71	(71)	36	(36)	57	(57)	86	(86)	69	(69)	50	(50)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 21,9075 (p= 0,0156)

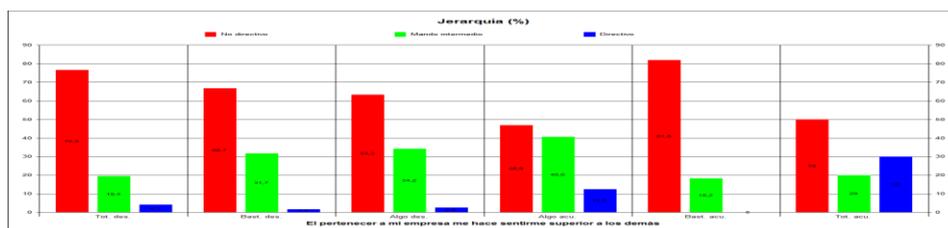


Los resultados obtenidos nos vuelven a dejar ver las diferencias que existen entre los directivos y mandos intermedios y los no directivos. De estos últimos casi la mitad, un 49,2% opina que su jefe no se preocupa por él, en cambio un 65,9% de los mandos intermedios, y un 72,22% de los directivos opinan que si que se preocupan por ellos. Como podemos ver, contra más baja posición jerárquica más tendencia a creer que el jefe no se preocupa por ellos y viceversa, esto puede ser debido a que como hemos dicho en el trabajo la empresa no tiene en cuenta a sus trabajadores, sino que sólo les interesan los resultados que estos le ofrecen, dejando de lado a las personas que en sus trabajadores habitan.

➤ **Posición jerárquica – V18 (El pertenecer a mi empresa me hace sentirme superior a los demás)**

Jerarqu.	TOTAL MUESTRA		Superior											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 No directivo	259	70,38	166	76,50	40	66,67	24	63,16	15	46,88	9	81,82	5	50,00
2 Mando intermedio	91	24,73	42	19,35	19	31,67	13	34,21	13	40,63	2	18,18	2	20,00
3 Directivo	18	4,89	9	4,15	1	1,67	1	2,63	4	12,50	0	0,00	3	30,00
TOTAL	368	(368)	217	(217)	60	(60)	38	(38)	32	(32)	11	(11)	10	(10)

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 32,6268 (p= 0,0003)



Los resultados obtenidos nos muestran una clara diferencia entre los directivos y los no directivos. Casi un 40% de los directivos considera sentirse superior a los demás por el hecho de pertenecer a su empresa, en cambio sólo un 11% de los no directivos se sienten así. El porqué está claro, los directivos presentan cargos más altos, de más renombre y cobran más que los no directivos, por ello algunos se sienten superiores.

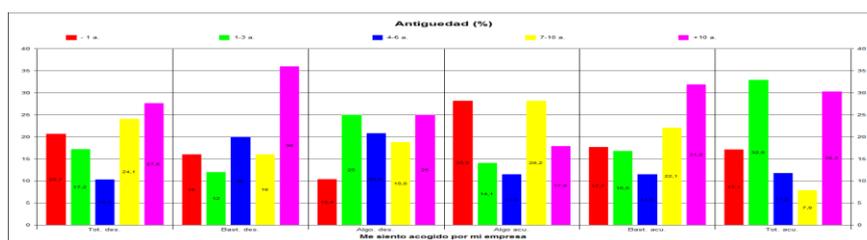
VARIABLE 4. ANTIGÜEDAD:

➤ Antigüedad – V5 (Me siento acogido por mi empresa)

TOTAL MUESTRA	Acogido													
	Tot. des.		Bast. des.		Algo. des.		Algo. acu.		Bast. acu.		Tot. acu.			
Antig.	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
1 - 1 a.	70	18,97	6	20,69	4	16,00	5	10,42	22	28,21	20	17,70	13	17,11
2 1-3 a.	75	20,33	5	17,24	3	12,00	12	25,00	11	14,10	19	16,81	25	32,89
3 4-6 a.	49	13,28	3	10,34	5	20,00	10	20,83	9	11,54	13	11,50	9	11,84
4 7-10 a.	73	19,78	7	24,14	4	16,00	9	18,75	22	28,21	25	22,12	6	7,89
5 +10 a.	102	27,64	8	27,59	9	36,00	12	25,00	14	17,95	36	31,86	23	30,26
TOTAL	369	(369)	29	(29)	25	(25)	48	(48)	78	(78)	113	(113)	76	(76)

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 32,3474

(p= 0,0397)

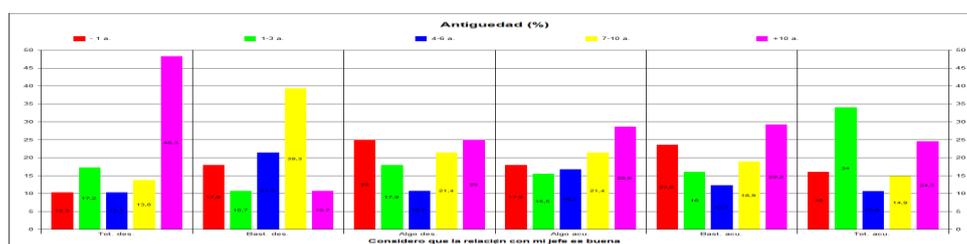


Los resultados nos demuestran que en su mayoría con una media del 70% todos los rangos de antigüedad se sienten acogidos, es decir hay un acuerdo casi unánime. Quizás cabría resaltar el grupo de 4 a 6 años, donde el tanto por ciento baja al 60%. Esto podría deberse a que en esa franja de antigüedad en la empresa, los trabajadores han pasado la "ilusión" de los primeros años, y tienen la sensación de que la empresa les acoge menos porque ya no es como antes. Además también puede ser que en ese momento se hayan vuelto más exigentes ya que coincide con el momento en el que las empresas más suelen contratar de manera fija y por tanto quizás esperan más de lo que tenían hasta entonces.

➤ **Antigüedad – V9 (Considero que la relación con mi jefe es buena)**

Antig .	TOTAL MUESTRA		Rel. Jef											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 - 1 a.	70	18,97	3	10,34	5	17,86	7	25,00	15	17,86	25	23,58	15	15,96
2 1-3 a.	75	20,33	5	17,24	3	10,71	5	17,86	13	15,48	17	16,04	32	34,04
3 4-6 a.	49	13,28	3	10,34	6	21,43	3	10,71	14	16,67	13	12,26	10	10,64
4 7-10 a.	73	19,78	4	13,79	11	39,29	6	21,43	18	21,43	20	18,87	14	14,89
5 +10 a.	102	27,64	14	48,28	3	10,71	7	25,00	24	28,57	31	29,25	23	24,47
TOTAL	369	(369)	29	(29)	28	(28)	28	(28)	84	(84)	106	(106)	94	(94)

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 33,6912 (p= 0,0283)



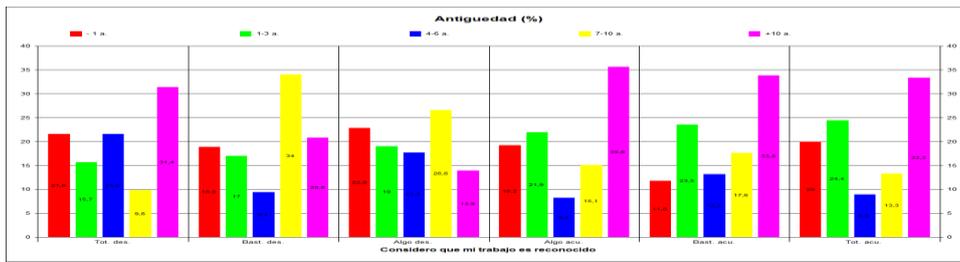
Los resultados demuestran que en su mayoría todos los grupos consideran acertada esta afirmación, pero en el grupo de 1 a 3 años los trabajadores sienten de manera más significativa que en los demás grupos, que su relación con el jefe es buena.

Esto puede ser debido a que, tal y como hemos mencionado en el anterior, los trabajadores pueden tener la sensación de que tienen una mejor relación con el jefe, ya que quieren ganarse un contrato fijo e intentan acercarse y llevarse mejor con él.

➤ **Antigüedad – V29. Considero que mi trabajo es reconocido**

Antig .	TOTAL MUESTRA		Reconoc.											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 - 1 a.	70	18,97	11	21,57	10	18,87	18	22,78	14	19,18	8	11,76	9	20,00
2 1-3 a.	75	20,33	8	15,69	9	16,98	15	18,99	16	21,92	16	23,53	11	24,44
3 4-6 a.	49	13,28	11	21,57	5	9,43	14	17,72	6	8,22	9	13,24	4	8,89
4 7-10 a.	73	19,78	5	9,80	18	33,96	21	26,58	11	15,07	12	17,65	6	13,33
5 +10 a.	102	27,64	16	31,37	11	20,75	11	13,92	26	35,62	23	33,82	15	33,33
TOTAL	369	(369)	51	(51)	53	(53)	79	(79)	73	(73)	68	(68)	45	(45)

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 32, 2649 (p = 0,0406)



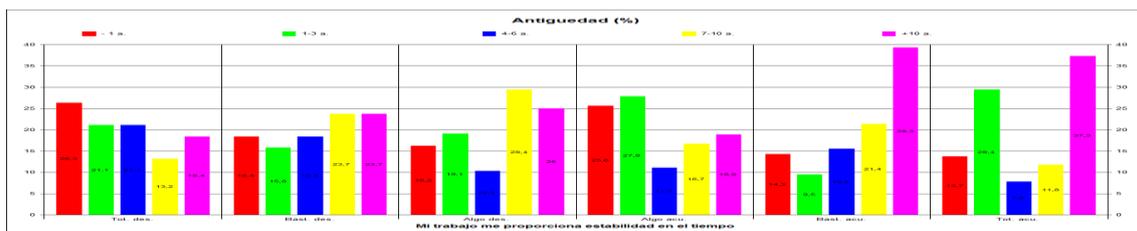
Los resultados obtenidos dejan en evidencia la gran diferencia que existe entre los rangos de antigüedad de 7 a 10 años, y más de 10. Los primeros creen en un 39,7% que su trabajo sí que es reconocido, frente a un 60,2 que opina que no. En cambio, en el rango de más antigüedad en la empresa sucede asombrosamente lo contrario, un 62,7% opina que su trabajo sí que es reconocido frente a un 37,2% que no. Respecto a las personas con menos antigüedad en la empresa las respuestas entre ambos grupos de acuerdo y desacuerdo es más o menos equitativa excepto un pequeño despunte en el rango de 4 a 6 años en el cual los trabajadores que opinan que su trabajo no es reconocido casi dobla a los que opinan que sí (61,2%-38,7).

Esto podría deberse a que la empresa sólo tiene en cuenta los factores motivacionales a los trabajadores con más antigüedad, es decir los de toda la vida que llevan a su lado año, dejando de lado a los de menos antigüedad, quizás porque creen que como hemos dicho en el trabajo con los factores higiénicos estos ya son felices.

➤ **Antigüedad – V22. Mi trabajo me proporciona estabilidad en el tiempo**

Antig .	TOTAL MUESTRA		Estabil.											
	Frec	%	Tot. des.	Bast. des.	Algo des.	Algo acu.	Bast. acu.	Tot. acu.	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 - 1 a.	70	18,97	10	26,32	7	18,42	11	16,18	23	25,56	12	14,29	7	13,73
2 1-3 a.	75	20,33	8	21,05	6	15,79	13	19,12	25	27,78	8	9,52	15	29,41
3 4-6 a.	49	13,28	8	21,05	7	18,42	7	10,29	10	11,11	13	15,48	4	7,84
4 7-10 a.	73	19,78	5	13,16	9	23,68	20	29,41	15	16,67	18	21,43	6	11,76
5 +10 a.	102	27,64	7	18,42	9	23,68	17	25,00	17	18,89	33	39,29	19	37,25
TOTAL	369	(369)	38	(38)	38	(38)	68	(68)	90	(90)	84	(84)	51	(51)

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 36,0441 (p= 0,0152)



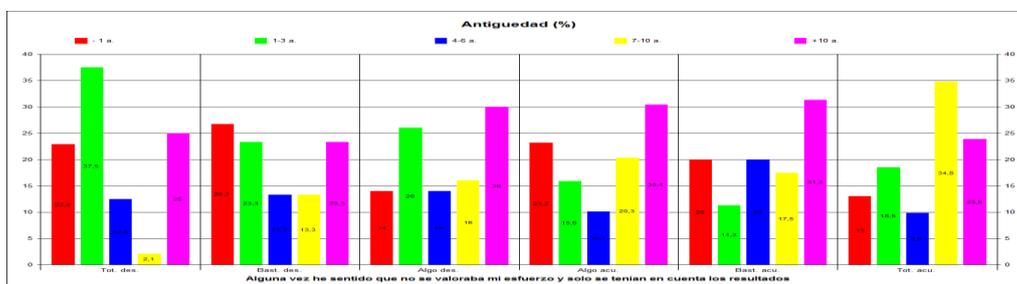
Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores con más antigüedad consideran que su empleo les proporciona estabilidad en el tiempo, esto es debido a que como ya

llevan años en ella se ven ya muy anclados a la empresa. Pero además, los trabajadores con menos antigüedad, de menos de 1 año a 3 también están de acuerdo con esta afirmación, esto puede deberse a la ilusión primeriza que te da el tener un primer trabajo ya que este te da una estabilidad, pero tan sólo necesaria para satisfacer las necesidades básicas de Maslow. En cambio en los primeros los directivos, las necesidades básicas ya estarían más que satisfechas y la estabilidad que les proporciona el puesto les paliaría la necesidad de seguridad.

➤ **Antigüedad – V30. Alguna vez he sentido que no se valoraba mi esfuerzo y sólo se tenían en cuenta los resultados**

Antig .	TOTAL MUESTRA		Esfuerzo											
			Tot. des.		Bast. des.		Algo des.		Algo acu.		Bast. acu.		Tot. acu.	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 - 1 a.	70	18,97	11	22,92	8	26,67	7	14,00	16	23,19	16	20,00	12	13,04
2 1-3 a.	75	20,33	18	37,50	7	23,33	13	26,00	11	15,94	9	11,25	17	18,48
3 4-6 a.	49	13,28	6	12,50	4	13,33	7	14,00	7	10,14	16	20,00	9	9,78
4 7-10 a.	73	19,78	1	2,08	4	13,33	8	16,00	14	20,29	14	17,50	32	34,78
5 +10 a.	102	27,64	12	25,00	7	23,33	15	30,00	21	30,43	25	31,25	22	23,91
TOTAL	369	(369)	48	(48)	30	(30)	50	(50)	69	(69)	80	(80)	92	(92)

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 41, 1715 (p= 0,0035)



Los resultados obtenidos nos muestran una gran diferencia entre las franjas de 7 a 10 años y menos de 1 año. Un 82,1% de los trabajadores encuestados de entre 7 y 10 años de antigüedad en su empresa opina que alguna vez ha sentido que no se valoraba su esfuerzo y que sólo se tenía en cuenta el resultado. Por otro lado, los recién llegados a las empresas, con menos de un año de antigüedad, tan sólo el 43% opinan de esa manera, la mitad de los anteriores. Aun así los resultados son desalentadores ya que en todas las franjas de antigüedad la mayoría estaban de acuerdo con la afirmación, incluso llegando a ser el doble las personas que estaban de acuerdo de las que no como es el caso de los que llevan más de 10 años. El único rango en el que las personas que habían negado sentirse de acuerdo con la afirmación eran mayoría es en el de 1 a 3 años, y aún así la diferencia es mínima (50,6% en desacuerdo frente a 49,3% de acuerdo). Esto se debe a

que las empresas aun siguen sin entender que no tan sólo deben de apostar por sus empleados en función de los resultados que hacen sino también en función de lo que son como personas, es decir tiene que considerar el esfuerzo que ponen en cada tarea y demostrárselo a ellos para que estos se enriquezcan y puedan seguir hacia adelante.

4- Discusión y conclusiones

A la vista de los datos analizados podemos decir de manera sistemática que:

- Encontramos diferencias significativas respecto al sexo de los sujetos en la variable V32 (Logro)
- También hemos visto diferencias significativas en lo que respecta a la edad de los sujetos en las variables V29 (Reconocimiento), V6 (Política), V21 (Seguridad) y V16 (Vida personal)
- Respecto a la posición jerárquica también hemos encontrado diferencias significativas en las variables V5 (Política), V7 (Sueldo), V28 (Crecimiento y Promoción), V29 (Reconocimiento), V31 (Logro), V24 (Responsabilidad), V6 (Política), V17 (Status), V10 (Relación con el jefe) y V18 (Status).
- Por último, volvemos a ver diferencias significativas entre las diferentes antigüedades en las variables V5 (Política), V9 (Relación con el jefe), V29 (Reconocimiento), V22 (Seguridad) y V30 (Reconocimiento).

Cabe resaltar que respecto al resto de variables que aparecen en el cuestionario, no hemos encontrado resultados significativos, por lo que han sido descartadas para el análisis específico.

- Respecto a nuestras investigaciones cabría señalar lo siguiente:

A nivel general:

Primero, como hemos planteado anteriormente muchas empresas, todavía a día de hoy siguen creyendo que los factores higiénicos son suficientes para que sus trabajadores vayan felices al trabajo. Como hemos expuesto a lo largo del análisis de la parte empírica vemos que, aun son muchas las personas, aunque no en mayoría, que consideran que los factores motivadores no están presentes en su día a día.

Segundo, hemos de reconocer que han sido también muchas las personas que han respondido de manera positiva los ítems motivadores, siendo estos en su mayoría los trabajadores con más antigüedad y jerarquía en la empresa.

Tercero, observamos grandes diferencias de trato en la empresa según la posición jerárquica que el trabajador ocupe, cosa que genera mucha controversia y que se debería de seguir estudiando.

A nivel específico:

- Variable 1 Sexo:

- 1- Los hombres creen, muy por encima de las mujeres, que no realizan bien su trabajo, o por lo menos a sí se sienten ellos. Por otro lado las mujeres sí que consideran que lo realizan de manera adecuada.

- Variable 2 Edad:

- 1- Vemos que existen diferencias significativas si comparamos a la población joven respecto a la población más mayor, presentando esta última la creencia de que su trabajo es reconocido a diferencia de los primeros que opinan lo contrario.
- 2- Además, en una amplia mayoría, el grupo más mayor no comparte los ideales de su empresa y cree que su empresa podría verse afectada por la crisis actual.
- 3- En general los más jóvenes consideran que su empresa les permite tener tiempo libre para estar con su familia y amigos a diferencia de lo que piensa el grupo más mayor.

- Variable 3 Posición jerárquica:

- 1- Vemos que las diferencias en esta variable están, en su mayoría, entre los directivos y los no directivos. Los primeros comparten los ideales de su empresa y se sienten bien pagados y acogidos por ella a diferencia de los no directivos que opinan que no existen posibilidades de promoción, que su trabajo no es reconocido y que los logros reiterados no son recompensados. Esto nos deja ver la gran diferencia de trato que reciben los trabajadores dependiendo de su posición jerárquica y que es en cuanto menos injusta.
- 2- Contra más baja es la posición jerárquica existe más tendencia a creer que el jefe no se preocupa por ellos.

3- La mayoría de los directivos cree que el pertenecer a su empresa le otorga mayor status social e incluso algunos opinan que les hace sentir superior a los demás.

- **Variable 4 Antigüedad:**

1- La mayoría de los trabajadores, independientemente de la antigüedad, opina que alguna vez ha sentido que no se valoraban sus esfuerzos y que sólo se tenían en cuenta sus resultados. Otro dato que nos deja ver la gran carencia y falta de gestión humana que tienen algunas empresas.

Conclusiones

Después de haber profundizado en todos los puntos clave de la motivación laboral, es necesario hacer una reflexión sobre este fenómeno que nos lleve a analizar sobre qué es lo que está pasando actualmente en las empresas para que a día de hoy sean tantos los trabajadores que no se sienten valorados, realizados o reconocidos en sus puestos de trabajo y que por ello estén desmotivados e infelices.

Lo que más nos ha llamado la atención a la hora de realizar el estudio empírico es la cantidad de población que aun a día de hoy sigue sintiendo que su trabajo no es reconocido, que no tiene posibilidades de promoción, que no se le valora en el trabajo, que no sienten que crezcan en él, etc. es decir vemos como los factores motivacionales de los que Herzberg hablaba muchas empresas los pasan por alto. Pero porque esto es así? Quizás no se han percatado de la importancia que tienen estos dentro de las empresas, quizás haría falta más formación a gerentes para que aprendieran que no sólo con unas buenas vacaciones, un buen horario y un buen sueldo el trabajador ya está satisfecho.

Pero aun así, otro factor que nos ha llamado enormemente la atención son las grandes diferencias que nos hemos encontrado en función de la posición jerárquica de las empresas. Es obvio el reconocer que un directivo, cobrará más que un mando intermedio y que estos a su vez cobrarán más que un trabajador base. Pero, ¿a caso no todos se merecen que sus trabajos sean reconocidos? Los resultados como ya hemos mencionado han puesto de manifiesto que los directivos reciben mejor trato en ese sentido que los no directivos, o por lo menos los trabajadores así lo reconocen y así lo sienten. Esto puede ser debido a que las empresas probablemente consideran de manera errónea que lo que les hace sentir bien a unos es distinto de lo que les hace sentir bien a los otros.

No debemos de olvidar que ambos querrán cobrar bien, pero que ambos querrán también reconocimientos, halagos, recompensas intangibles, posibilidades de promoción, etc. No debemos olvidar ni los factores motivacionales ni los factores higiénicos ya que ambos serán clave para que el trabajador saque todo el potencial que lleve dentro. Ni los jefes quieren sólo reconocimientos, ni los no directivos quieren solamente dinero. La cuestión va mucho más allá.

Los directivos deben de crear valor en sus trabajos, como bien dictaba Herzberg (1959) un trabajador no puede hacer un buen trabajo cuando no tiene un buen trabajo para hacer. Es decir, hemos de intentar llenarles de desafíos, hacer que se superen día a día, que alcancen su mejor y mayor yo, para que así se sientan realizados, reconocidos, para que así vean que su trabajo les hace llegar cada día más lejos, que vayan al trabajo con ilusión, con ganas de aprender y de hacer más y más. Hemos de dejar de lado visiones tradicionales donde el trabajador sólo hacía su faena, se le pagaba un salario y este se marchaba a casa. A día de hoy el trabajador pasa más horas en el trabajo que en casa y es por ello que las condiciones en las que este se somete allí deben de ser lo más positivas posibles.

Una vez realizado el trabajo podemos dar respuesta a nuestras hipótesis principales:

1: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la edad, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

Corroboramos esta hipótesis puesto que los resultados han afirmado que no existen muchas diferencias significativas. Tanto los trabajadores mayores como los jóvenes creen que reciben beneficios tanto higiénicos como motivadores, aunque sí que es cierto que no todos reciben todo y que existen algunas diferencias.

2: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función del sexo, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

Corroboramos esta hipótesis puesto que los resultados han dejado en evidencia que no existen casi diferencias significativas en función del sexo, sino que tanto hombres como mujeres se consideran tratados de igual manera, y creen que reciben beneficios tanto higiénicos como motivadores.

3: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la posición jerárquica, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

Rechazamos esta hipótesis ya que a la vista de los resultados obtenidos en la parte empírica hemos podido observar como las empresas de hoy en día tienen visiones muy distintas respecto a que les hace sentir bien a sus trabajadores dependiendo de si estos son no directivos, mando intermedio o directivos. Hemos podido ver como los directivos gozan de beneficios motivacionales en cambio los de bajo nivel jerárquico no tanto como se debería. Concluimos por tanto que las empresas creen que los directivos si que necesitan esos beneficios motivacionales para sentirse bien y estar motivados en cambio cree, erróneamente, tal y como hemos visto en la parte teórica, que a los no directivos con ofrecerles unas buenas vacaciones, un buen salario y una buena remuneración ya está todo hecho.

4: Para la empresa, no existen diferencias significativas, en función de la antigüedad, en su visión del trabajador y su sentimiento de “sentirse bien”.

Por último, volvemos a corroborar dicha hipótesis puesto que los resultados han dejado en evidencia que las empresas no tienen en cuenta el factor antigüedad a la hora de tratar a sus empleados. Como hemos visto, todos ellos independientemente de su antigüedad han creído que carecían de factores motivacionales en sus puestos de trabajo.

A modo general, podemos observar que, a diferencia de lo que las empresas consideran, los trabajadores no se sienten bien en sus puestos de trabajo sólo con los factores higiénicos, sino que también necesitan los factores motivacionales.

Las mayores diferencias se han encontrado en los resultados en función de la posición jerárquica. Sí que es cierto que un directivo ha de cobrar más que un no directivo o un trabajador medio, pero hemos de tener claro que AMBOS se merecen el reconocimiento, la valoración y la acogida, que ofrecen los factores motivacionales y que como hemos visto las empresas dejan de lado para los de la base de la pirámide jerárquica.

Los trabajadores tienen necesidades que no pueden ser satisfechas por medio del salario, sino que deben ser satisfechas por medio de beneficios o incentivos no económicos que recibe en su trabajo, los cuales son de tipo humano y social. Para los trabajadores es muy importante sentirse apreciados por sus superiores. El saber que son importantes como persona, que se les reconoce su trabajo y esfuerzo es crucial para hacer que su actitud sea más positiva. Y esto se puede llegar a conseguir ofreciéndoles más beneficios motivacionales. Es por ello que creemos que sería conveniente que se realizara más sensibilización entre los directivos y gerentes de las empresas para que no nos encontremos con personas con pensamientos tan negativos sobre su trabajo. Que se le diera importancia no sólo a los factores higiénicos o solo a los motivacionales, sino que la

visión que se tenga de ellos es que ambos son indispensables para conseguir trabajadores felices en sus puestos, ya que lo visto en este trabajo no sólo pasa en empresas grandes o en multinacionales, sino que también sucede en empresas pequeñas y es algo que deberíamos de cambiar.

Por último, finalizamos nuestra conclusión considerando las limitaciones de nuestro estudio:

1. No se puede generalizar las conclusiones a nivel nacional ya que la muestra solamente es de la provincia de Barcelona. Sería deseable continuar futuras investigaciones abarcando una muestra más amplia, tanto en número como en localización geográfica, con el fin de corroborar nuestros resultados.
2. Consideramos deseable, ampliar también este estudio analizando más variables independientes. En el caso de las mujeres si son madres o no, en el caso de los hombres posibilidades de conciliar la vida familiar y laboral, y para ambos sexos, analizar la influencia que tendría el nivel de estudios, por ejemplo en cuanto a la importancia que su escala personal atribuiría a los factores motivacionales.

A pesar de estas limitaciones, creemos que este trabajo puede contribuir a un mejor entendimiento de lo que supone la satisfacción del trabajador, a cómo las empresas deben ayudar a la automotivación personal, siendo catalizadores del propio generador de motivación del trabajador, independientemente de su sueldo, sus vacaciones y sus horarios. Creemos que si esto se consigue, la vida laboral de los trabajadores, en general, se verá fuertemente enriquecida y reconocida, con las repercusiones positivas que esto conlleva para el propio trabajador y para la empresa en general. Si podemos contribuir en algo a ello, nos sentiremos muy satisfechas.

Bibliografía

- Acereda, A. (2013). *Teoría de la Higiene Motivación de Herzberg. Apuntes de la asignatura psicología de la empresa*. Barcelona: Universitat Abat Oliva CEU.
- Arias, L., Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas
- Bennis, W. (2009). *Líderes: Estrategias para un Liderazgo Eficaz*. Barcelona: Paidós
- Castillo, A.M. (1991). Teoría y práctica de la motivación en la empresa. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales. Papeles de trabajo*, 10 (1): 1132-114
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?*. América Latina: Harvard Business Review.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis de doctorado para la obtención del título de doctor en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (1991). *Management, funciones y estilos de desarrollo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- López, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Manso, J. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT, 38(128), 78-86.
- Maslow, A. (1994). *Una teoría de la Motivación Humana*. España: McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis de doctorado para la obtención del título de doctor en organización de empresas, Departamento de Organización de Empresas, Economía y Contabilidad, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

- Navas, A. (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Tesis de grado para la obtención del título de licenciada en bibliotecología, Facultad de filosofía y letras, colegio de bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Piñuel, I. (2007). *Mi jefe es un psicópata*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. Barcelona: Esic Editorial.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Santesmases, M. (2005). *DYANE. Diseño y análisis de encuestas (versión 3)*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Urcola, J. L. (2011). *La Motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. Madrid: Esic Editorial.
- Urcola, J. L. (2010). *La Revolución Pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- Waitley, D. (1993). *La nueva dinámica del éxito*. Barcelona: Grijalbo.

Anexo

I. Cuestionario de elaboración propia

Estimado colaborador, esta encuesta es totalmente voluntaria y ANÓNIMA, se mantendrá la confidencialidad según la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos. En caso de querer participar solo tiene que contestar de forma sincera, **TODAS** las preguntas (sin dejar ninguna en blanco) que se le hacen a continuación. La duración aproximada de la encuesta es de 10 minutos.

Sus datos serán recogidos, conjuntamente con otros, para participar en un estudio de investigación sobre la motivación en el puesto de trabajo, en colaboración con la Universidad Abat Oliba CEU de Barcelona.

Muchas gracias por su tiempo,



Datos Sociodemográficos

1. Indique su sexo

Hombre

Mujer

2. ¿Cuál de las siguientes categorías incluye su edad?

25-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

+55

3. ¿Qué puesto de trabajo ocupa en su actual empresa?

Escoja la opción que se acerque más a su puesto de trabajo. Los directivos serían los altos cargos, los mandos intermedios serían los encargados o los jefes de equipo, y los no directivos serían el resto del personal de plantilla, como peones, ayudantes o trabajadores de primera.

- Directivo
- Mando Intermedio
- No directivo

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su actual empresa?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

Datos en Relación al Puesto de Trabajo

Esta parte del test se compone de 28 afirmaciones las cuales deberás responder con una cruz en la casilla correspondiente marcando por tanto el grado de acuerdo que presentas con cada una de ellas.

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento acogido por mi empresa						
Considero que mi jefe me delega las tareas que pertocan						
Estoy bien pagado según mi formación y experiencia						
Me siento realizado al hacer mi trabajo						
Considero que la relación con mi jefe es buena						
En mi empresa hay posibilidades de promoción						

Las condiciones físicas de mi trabajo son buenas						
Considero que mi trabajo es reconocido						
Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo						
En mi empresa los logros reiterados son recompensados						
En mi empresa se tiene en cuenta mi vida personal						
Mi empresa valora mi responsabilidad en mi puesto de trabajo						
Comparto los ideales de mi empresa						
Considero que hay un buen ambiente entre mis compañeros de trabajo						
El pertenecer a mi empresa me hace tener más status social						
Mi jefe se preocupa por mi						
Pienso que la crisis provocará un pronto cierre y/o despidos en mi empresa						
Mi jefe me controla demasiado						
Mi trabajo me proporciona estabilidad en el tiempo						
Alguna vez he sentido que no se valoraba mi esfuerzo y solo se tenían en cuenta los resultados						
Siento que mi trabajo merece la pena						
Me siento a gusto con las instalaciones y servicios que ofrece mi empresa						
Siento que hago bien mi trabajo						
Mi jefe está supervisando todo lo que hago a cada momento						
Mi trabajo me permite tener tiempo libre para estar con mi familia y amigos						
Considero que mi empresa me permite, con las tareas que realizo, sentir que “crezco” a nivel personal						
Considero que mi sueldo es el adecuado para el trabajo que desempeño						
El pertenecer a mi empresa me hace sentirme superior a los demás						

Revisa haber contestado todas las preguntas.

¡Gracias por su colaboración!