

UN ABORDAJE A LA MOTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**Endomarketing – UN ABORDAJE A LA MOTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**José António Simões Machado**

**Tutores:**

**Dra. Rocío Samino García (URJC)**

**Dra. Mafalda Ferreira (IPAM)**

### **Agradecimientos**

No podría dejar de agradecer a mis orientadoras: la profesora Rocío Samino García (URJC) y a la profesora Mafalda Ferreira (IPAM).

Un agradecimiento especial a mi esposa Cristiana y a mi hija Ana Alfonso, por la enorme comprensión que tuvieron conmigo.

Espero no desilusionar a nadie con este trabajo y me gustaría destacar lo que Albert Einstein dijo un día: “El éxito solo aparece antes que el trabajo en el diccionario”

### **Abstract**

Este estudio intenta contribuir a la literatura existente sobre la motivación (intrínseca y extrínseca), a través del estudio de la relación entre los factores de satisfacción y los factores de motivación en las PYMES, así como del análisis del impacto de las variables “Tener un puesto de Dirección”, “Género”, “Educación Superior”, “Experiencia en cargos de jefatura”, y “Experiencia profesional”, en los factores motivacionales y en los factores de satisfacción. Los empleados de las PYMES del concejo de Aveiro de todos los sectores de actividad existentes en la región, fueron seleccionados como muestra intencional. El proceso de recogida de información se llevó a cabo a través de sesiones de esclarecimiento de los objetivos de la investigación, distribuyendo formularios para que estos empleados los completasen. Se validaron trescientos cuarenta y un cuestionarios. Los resultados evidenciaron seis grandes conclusiones: correlación significativa entre los factores de satisfacción FIOT, FIR y Comunicación y Feedback y los respectivos factores de motivación; ocupar un cargo de jefatura altera la percepción de la importancia de los factores FIOT y Comunicación y Feedback; el factor de motivación FEOT es el único que reveló diferencias estadísticamente significativas en función del género del encuestado; el factor de motivación FEOT reveló diferencias estadísticamente significativas en función de la pose de educación superior; cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor será la satisfacción en relación a los factores FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback; los factores de motivación FIOT y FER se mostraron significativamente correlacionados con la experiencia profesional.

Es recomendable realizar investigaciones semejantes en el sentido de elucidar mejor la relación entre las diversas variables de este estudio.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. LA MOTIVACIÓN Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	11
2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: UNA CAJA DE PANDORA .....	20
2.3. INFLUENCIA DEL SALARIO EN LA MOTIVACIÓN .....	33
2.4. MOTIVACIÓN Y BIENESTAR EN EL TRABAJO .....	39
2.5. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.....	42
2.6. MOTIVACIÓN Y FACTORES DEMOGRÁFICOS.....	45
2.7. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN .....	52
2.8. MOTIVACIÓN Y OTROS ASPECTOS RELEVANTES .....	56
2.9. CONSIDERACIONES FINALES .....	67
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>71</b>
3.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS .....	71
3.1.1. Objetivos. ....	73
3.1.1.1. <i>Objetivos generales.</i> .....	73
3.1.1.2. <i>Objetivos específicos.</i> .....	73
3.2. HIPÓTESIS Y MODELO CONCEPTUAL .....	73
3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA .....	83
3.4. ESCALAS DE MEDIDA Y CUESTIONARIOS .....	86
3.4.1. Análisis Factorial. ....	90
3.5. RESULTADOS .....	103
3.5.1. Test de Hipótesis.....	103
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
4.1. LIMITACIONES.....	122
4.2. FUTURAS INVESTIGACIONES .....	122
<b>5. APÉNDICE.....</b>	<b>123</b>
5.1. CUESTIONARIO.....	123
5.2. TABLAS DE DATOS .....	130
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>157</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS'**

Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	15
Figura 2: Tres estilos de gerencia .....	42
Figura 3: Componentes del Modelo de Creatividad .....	63
Figura 4: Modelo conceptual.....	75

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Etapas en la teoría de la evolución de la motivación .....	18
Tabla 2: 1994-2003 Normas e intervalos para una muestra de preguntas de Equidad .....	28
Tabla 3: 1994-2003 Normas e intervalos para la muestra de preguntas de Logro .....	29
Tabla 4: 1994-2003 Normas e intervalos para la muestra de preguntas de Camaradería .....	31
Tabla 5: Factores Intrínsecos de Organización de Trabajo (FIOT) y Factores Extrínsecos de Organización de Trabajo (FEOT) .....	81
Tabla 6: Factores Intrínsecos de Recompensa (FIR) y Factores Extrínsecos de Recompensa (FER).....	82
Tabla 7: Comunicación y feedback.....	82
Tabla 8: Representatividad de la muestra.....	85
Tabla 9: Las empresas PYME de Aveiro según el Instituto Nacional Portugués de Estadística .....	85
Tabla 10: Empresas PYME de Aveiro de acuerdo con el Instituto Nacional Portugués de Estadística.....	86
Tabla 11: Criterios sobre las empresas PYME portuguesas de acuerdo con la ley DL 372/2007 .....	86
Tabla 12: Escala Likert usada por Pinto (2011) .....	88
Tabla 13: Escala Likert usada en esta investigación.....	88
Tabla 14: Ficha técnica de la investigación.....	89
Tabla 15: Validación (o no) de las hipótesis .....	110
Tabla 16: Comparación entre los dos estudios .....	116
Tabla 17: Correlación entre los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	130

Tabla 18: Estadísticas de grupo (Tener un puesto de Dirección= “Sí”; “No” y factores de motivación - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	132
Tabla 19: Test-t para muestras independientes: “Tener un puesto di Dirección” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	133
Tabla 20: Estadísticas de grupo (Tener un puesto de Dirección= “Sí”; “No” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	135
Tabla 21: Test-t para muestras independientes: “Tener un puesto di Dirección” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	136
Tabla 22: Estadísticas de grupo (Género = “Masculino”; “Femenino” y factores de motivación - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	137
Tabla 23: Test-t para muestras independientes: “Género” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	138
Tabla 24: Estadísticas de grupo (Género = “Masculino”; “Femenino” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	140
Tabla 25: Teste-t para muestras independientes: “Género” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	141
Tabla 26: Estadísticas de grupo (Educación Superior = “Sí”; “No” y factores de motivación - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	143
Tabla 27: Test-t para muestras independientes: “Educación Superior” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	144
Tabla 28: Estadísticas de grupo (Educación Superior = “Sí”; y “No” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	146
Tabla 29: Test-t para muestras independientes: “Educación Superior” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	147
Tabla 30: Correlación entre la experiencia en cargos de dirección y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	149
Tabla 31: Correlación entre la experiencia en cargos de dirección y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback) .....	151
Tabla 32: Correlación entre la experiencia profesional y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	153
Tabla 33: Correlación entre la experiencia profesional y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback).....	155

## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad de investigación requiere del investigador, además de la planificación y del abordaje racional y sistemático, del ejercicio de la observación y de la reflexión crítica como las prácticas que viabilizan y definen el problema a investigar, así como ayudan a definir las líneas a seguir en el proceso de investigación, ya que en relación a los abordajes de la investigación, estos son los instrumentos adecuados para el conocimiento y la comprensión de la realidad.

El objeto de estudio de esta investigación es comprender mejor el aspecto motivacional y la satisfacción en el trabajo, con el fin de dar nuevas perspectivas a la gestión de hoy. Realmente queríamos estudiar este tema tan apasionante y enfrentar un difícil desafío, en el que este nuevo conocimiento puede contribuir a convertirse en una herramienta eficiente del endomarketing con el fin de mejorar el desempeño de los empleados.

Para comprender mejor las actitudes y la motivación de los empleados, Frederick Herzberg realizó una serie de estudios para determinar qué factores causaban satisfacción o insatisfacción en el entorno laboral de un empleado. Sus conclusiones fueron publicadas en 1959, en el libro "La motivación para trabajar". Herzberg verificó que los factores que causan la satisfacción en el trabajo (y, presumiblemente, la motivación) eran diferentes de los que causan la insatisfacción laboral. Para explicar estos resultados, Herzberg desarrolló la teoría de la motivación-higiene. El autor llamó a los satisfactores de motivadores y a los insatisfactores, factores de higiene, usando el término "higiene" en el sentido de que se consideran factores de mantenimiento, que son necesarios para evitar la insatisfacción, pero que por sí solos no proporcionan satisfacción (Alduaij, 2013; Furnham y Eracleous, 2009 ; Herzberg, Mausner, y Snyderman, 2011).

Abraham Maslow publicó un artículo titulado "Una teoría de la motivación humana", en 1943, en la que afirmaba que la gente tenía cinco conjuntos de necesidades, que vienen en un orden determinado. Cada vez que se satisface un nivel de necesidades, entra en acción el deseo de cumplir con los próximos. La jerarquía de Maslow coloca los factores relacionados con el trabajo como los salarios y los beneficios, en un nivel de necesidades inferiores, y en el nivel superior debe estar la seguridad del empleo, el trabajo en equipo y las metas personales/ profesionales alcanzadas (Springer, 2011).

En este contexto, este estudio pretende profundizar en la relación entre la satisfacción y la motivación, analizando el impacto de los factores de motivación intrínseca y extrínseca en el ambiente de trabajo en la PYME a nivel de la motivación y la satisfacción.

Para comprender la relevancia y la oportunidad de esta investigación, en el contexto económico y social actual, hay que recordar que existen organizaciones para lograr los objetivos corporativos. Los empleados que trabajan en esas organizaciones ayudan en la consecución de esos objetivos, trabajando para lograr sus metas y objetivos individuales. En un mundo ideal, si cada trabajador siempre hace lo mejor, los objetivos de la organización se conseguirán más rápido. Sin embargo, en el mundo real, a menudo no es el caso, sobre todo hoy en día. Las organizaciones fracasan por no alcanzar sus objetivos corporativos, y, normalmente, la razón es un personal desmotivado. Por lo tanto, la comprensión de la naturaleza básica humana es importante para la motivación efectiva de los empleados en el lugar de trabajo, y también para la gestión y el liderazgo efectivos.

En el mundo empresarial actual, implicado en la globalización y con los cambios rápidos que ocurren alrededor, se ha vuelto aún más importante que los gerentes motiven a su personal y les ayuden a optimizar su desempeño. La competencia es brutal y aquellas corporaciones que no alcanzan sus metas son sacrificadas. También hay que tener en



cuenta que la investigación (llevado a cabo por varios autores), ya ha demostrado que los empleados motivados son más creativos y productivos en el lugar de trabajo.

La motivación no debe ser generada desde el exterior, sino desde el interior de la empresa, lo que significa que es crucial entender que cada individuo tiene su propio conjunto de fuerzas motivadoras. Es obligación del gestor identificar cuidadosamente y abordar estas fuerzas motivadoras.

Creemos que esta investigación ayudará a los administradores a ser más eficaces en la creación de un ambiente positivo de motivación, creando condiciones y un ambiente favorables con el fin de alcanzar los objetivos corporativos.

En cuanto al alcance de este trabajo de investigación, los objetivos generales son comprender los factores de motivación en el lugar de trabajo en la estructura de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) y al final de esta investigación, poder producir algunas conclusiones importantes y relevantes para el tema (la motivación en el lugar de trabajo). Más específicamente, esta investigación se propone:

- a) Entender la relación entre la satisfacción y la motivación en el lugar de trabajo en la PYME;
- b) Analizar el impacto de " Tener un puesto de dirección ", "Género", "La educación superior", "Experiencia (en años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de motivación en la PYME;
- c) Analizar el impacto de " Tener un puesto de dirección ", "Género", "La educación superior", "Experiencia (en años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de satisfacción en la PYME;

- d) Analizar el impacto de organización del trabajo en la motivación en el trabajo en la PYME;
- e) Analizar el impacto de los sistemas de recompensa en la motivación en el trabajo en la PYME;
- f) Analizar el impacto del feedback y la comunicación en la motivación en el trabajo en la PYME;

Como mencionaremos más adelante, la motivación de los empleados no es un tema fácil dentro de la PYME, sobre todo si tenemos en cuenta la fuerte competencia en el ámbito de las actividades de negocio de la organización, los bajos recursos financieros para implementar medidas de recursos humanos y las altas metas corporativas que exigían a los empleados. De esta manera, estamos convencidos de que esta obra va a producir conclusiones que van a cumplir tres aspectos importantes:

- Novedad: a pesar de que el tema de la motivación/satisfacción en el local de trabajo ha sido ampliamente estudiado, nuestro abordaje es diferente y pretende subdividir los factores intrínsecos y extrínsecos en Factores de organización del trabajo, factores de recompensa, y agregar la variable comunicación y feedback.
- Contrastar resultados: como podemos constatar por la revisión de la literatura, existen innumerables estudios que comprobaron las mismas hipótesis y llegaron a conclusiones diferentes, por eso, también tenemos como objetivo intentar contrastar los resultados de investigaciones anteriores realizadas en otros contextos;
- Importancia del tema: esta temática, en la actual coyuntura, es fundamental en el sentido en que es crucial entender bien lo que motiva y lo que satisface a los trabajadores de las PYMES con el objetivo de tomar medidas para retener a los mejores talentos, en pro del bien, eficiencia y eficacia de la organización.

En cuanto a la estructura de esta tesis, este trabajo se divide en seis capítulos. En el primer capítulo (Introducción), se presenta el problema de investigación, situándolo en el contexto de una teoría. Se aborda la importancia y la actualidad de la investigación y se describen los objetivos que la guiarán.

El segundo capítulo (marco teórico) describe, en diferentes sub-capítulos, los fundamentos teóricos que existen en la literatura en relación con el área de investigación.

El tercer capítulo (investigación teórica) aborda el marco teórico de la investigación y explica la presentación de las hipótesis.

El cuarto capítulo (investigación empírica) aborda los métodos de la investigación empírica, identificando los objetivos y la planificación de la investigación, las variables, los instrumentos de medida, las escalas y las etapas de la investigación (sector, unidad de análisis, la población y muestra, cuestionario y trabajo de campo). En este capítulo también se aborda el análisis de datos y los resultados de la investigación, que se centran en el análisis preliminar y en el análisis y evaluación de los instrumentos de medición.

En el quinto capítulo (conclusiones), se justifican los resultados del test de hipótesis y en las conclusiones principales, las implicaciones teóricas de la investigación, las implicaciones para la gestión, las limitaciones de la investigación y las futuras preguntas de investigación.

El sexto capítulo (apéndice), contiene todos los elementos necesarios para entender mejor los datos de los demás capítulos.

El último capítulo (bibliografía), contiene la lista de todas las obras citadas y consultadas para llevar a cabo esta investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA MOTIVACIÓN Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

El concepto de motivación surgió con el paso de una sociedad agraria a una industrial. Hasta entonces, el factor de motivación predominante era el hambre, en una época en que los bajos salarios se mantenían en el mínimo, y los trabajadores no tenían más remedio que seguir trabajando (Rhee y Sigler, 2005). La autosuficiencia, es decir, la necesidad de producir alimentos suficientes para sobrevivir y mantener a una familia, era la expresión física de la motivación de la época agraria. El modo de producción estaba atado a los medios de subsistencia.

Adam Smith (1776), durante el período mercantilista, defendió que los trabajadores podrían estar más motivados por el aumento de los salarios y los incentivos para tener un mayor desempeño, en lugar de estar muriendo de hambre.

La Revolución Industrial cambió las perspectivas económicas y sociales. El aumento en el nivel de vida, traído por la tecnología y la máquina, y el deseo de crecimiento y acumulación de capital, alimentó la necesidad de seguir motivando a los trabajadores para una mayor productividad.

Durante los últimos 100 años, las teorías de la motivación estuvieron sujetas a la corriente política, económica y social, es decir, la realidad específica de la época influyó en la orientación y las directrices de la teoría de la motivación, así como en su aceptación (Klonoski, 2011).

Rhee y Sigler (2005) dividieron la teoría motivacional en siete etapas, de acuerdo con el marco evolutivo (desde el período de la revolución industrial hasta nuestros días). Cada etapa representa un cambio significativo en la teoría, así como un cambio en la vida social, política y económica (Tabla 1).

La primera etapa (1900-1930), la etapa de gestión científica, está profundamente relacionada con las transformaciones de la capacidad tecnológica y de la producción, que trajo la revolución industrial. La necesidad de motivar y capacitar a estos nuevos trabajadores se convierte en una preocupación importante para los empresarios y directivos, durante este período.

Frederick Taylor (1911) introdujo la gestión científica para motivar y aumentar la productividad de los trabajadores. Taylor descubrió que una serie de factores contribuían a un bajo desempeño en las fábricas: la seguridad laboral a largo plazo, los intereses propios en contra de la gestión y el procesamiento por lotes. Taylor creó un sistema por el cual se puede medir el desempeño y calcular la recompensa en una base individual. Este sistema aumentaba el desempeño del trabajador, ya que el modelo de Taylor se basaba en la productividad individual, en lugar de en el popular esquema de participación en las ganancias colectiva en ese entonces.

Dada la enorme cantidad de tecnología de empuje durante la Revolución Industrial, la ingeniería y la ciencia regían soberanamente a la humanidad en esta etapa, y la teoría de la motivación se basaba en la ciencia y la ingeniería. Sin embargo, esta motivación con base científica, trataba a los trabajadores como una unidad de la productividad, que podría mejorarse sin pensar en ellos desde el punto de vista humano, como un individuo y personalidad únicos. Este aspecto conllevó a una "mecanización" del ser humano, generando abusos por parte de los dueños de las fábricas y la resistencia de los trabajadores. Durante esta etapa, las personas se consideraban parte de las máquinas, ya que en este período se presumía que las personas trabajaban principalmente para ganar dinero. Por lo tanto, la gente sólo funcionaría si era impulsada por el temor de perder sus puestos de trabajo, y darían a cambio tan poco como fuera posible, ya que los factores intrínsecos no se

consideraban en esta etapa. Las personas no eran más que parte de las máquinas y eran tratadas como simples mercancías. (Reis y Peña, 2001)

La segunda etapa (1930-1945), la etapa de las relaciones humanas, presenció el cambio del enfoque en las personas, influenciado por las condiciones sociales, políticas y económicas del momento (Rhee y Sigler, 2005). La crisis de 1929 del mercado de valores (que perdió el 40% de su valor), condujo a un cierre masivo de los bancos y las fábricas, lo cual llevó a una tasa importante de desempleados. El período de la Gran Depresión cambió lo que era importante para la gente, y la Revolución Industrial fue percibida por muchos como una situación de miseria y sufrimiento para los trabajadores. En el ámbito político, se creó una nueva legislación para detener las prácticas comerciales abusivas y proteger el trabajo y el bienestar individual.

En el campo de la motivación, se continuaron las investigaciones con un enfoque en el sistema social y la conclusión fue que el aumento de la producción estaba ligeramente vinculado con el sistema de pago de incentivos. El estilo participativo del supervisor y la influencia de las normas del grupo y la colaboración social eran mucho más importantes para explicar la motivación, y la gente los veía como los activos más importantes de las empresas durante esta etapa. Este pensamiento también es corroborado por Sarin (2009), quien enfatizó que la visión de las relaciones humanas sugería que los factores sociales eran los principales motivadores, fuertemente apoyado por la teoría de Henry Murray, que afirmaba que las personas trataban de satisfacer sus múltiples necesidades simultáneamente.

La Segunda Guerra Mundial desvió la atención a ganar la guerra y todos los esfuerzos se centraron en ese propósito. Esta segunda etapa terminó cuando la guerra ya había terminado y la recuperación posterior a la guerra se convirtió en una expansión económica.

La tercera etapa (1945-1960), la etapa de la ética social, estuvo respaldada por las teorías de motivación de las dos etapas anteriores (Rhee y Sigler, 2005).

Los gerentes ponían el énfasis en la creación de un sistema de incentivos financieros para inducir el desempeño, de acuerdo a la etapa científica, pero este sistema de incentivos debía ser percibido por los empleados como un motivo racional para ejercer un esfuerzo, lo que demuestra el aspecto social y la preocupación por el individuo a partir de la segunda etapa.

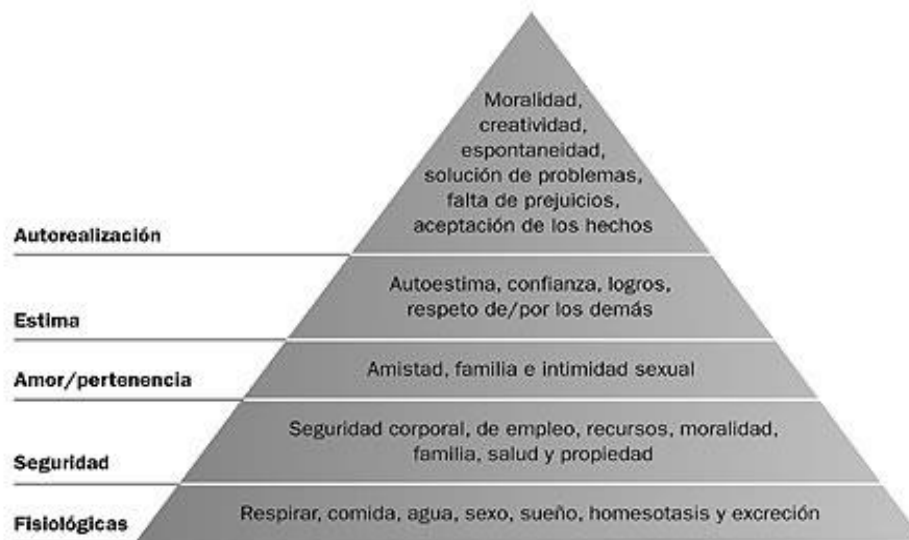
La DPO (Dirección por Objetivos), defendida por Peter Drucker (1954), fue la salida perfecta de esta tercera etapa. El sistema les permitía a los trabajadores MBO (se conoce al Management Buyout (MBO) como una operación que se traduce en tomar el control de la capital en una determinada sociedad, que puede ser total o parcial, por el equipo de gestión), participar en el establecimiento de metas individuales, que apoyaban los objetivos de la organización. Entonces, el empleado era evaluado en su desempeño en el cumplimiento de sus objetivos, después de un período de tiempo determinado.

La cuarta etapa (1960-1980), la etapa del potencial humano, se enfocó de nuevo en las personas como seres sociales, y las teorías de la motivación se centraron en ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades (Rhee y Sigler, 2005).

La jerarquía de necesidades de Maslow (1962) apareció por primera vez durante la segunda etapa, pero fue en la cuarta etapa cuando su teoría tuvo éxito. Básicamente, planteaba que había cinco categorías de necesidades humanas dispuestas en una jerarquía, que representaban la mayor parte de la conducta humana. Los niveles de la Pirámide de necesidades de Maslow (Figura 1) son los siguientes: (1) Necesidades fisiológicas (el aire, el agua, la comida, el sexo, etc.), (2) las necesidades de seguridad y protección (protección, seguridad física y salud), (3 ) Necesidades sociales (el amor, el sentimiento de pertenencia e idoneidad social), (4) Necesidades de estima (estatus social, el

deseo de fama, reconocimiento, etc.) y (5) La auto-realización (necesidad de plena auto-realización, de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse) (Kulchmanov y Kaliannan, 2014).

**Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow**



Fuente: Adaptado de Kulchmanov & Kaliannan, 2014

La implicación en el mundo empresarial fue la necesidad de los gerentes de reconocer las necesidades que motivaban a sus empleados y de crear un entorno de trabajo que les ayudara a satisfacer esas necesidades.

Otra línea seguida por el período de la motivación en esta etapa fue el enfoque en el proceso cognitivo, utilizado en la determinación de la motivación, incluyendo las teorías de la equidad y de la expectativa (Rhee y Sigler, 2005). La teoría de la equidad proponía que la gente se comparase con los demás con el fin de determinar si su situación laboral era justa, y tomar medidas para corregir situaciones injustas. La teoría de las expectativas indicaba que las personas centrarían sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización cuando creyeran que eran capaces de llevarlas a cabo para obtener las recompensas deseadas. Ambas teorías insistían en la importancia de la percepción y las diferencias individuales en las necesidades y valores.



La quinta etapa (1980-1990), la etapa del pragmatismo competitivo, tenía teorías dominantes MBO, y la fijación de metas se centró en los resultados tangibles (Reis y Peña, 2001, Rhee y Sigler, 2005). El propósito de estas teorías era identificar las formas en que se motivaban a los empleados para alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente. El auge en el mercado financiero durante este período, influyó en el enfoque científico de las teorías motivacionales. El éxito financiero nocturno y la rápida movilidad social produjeron un clima en el ámbito social de la orientación a corto plazo.

A los empleados se les dieron metas concretas y tangibles, estrictamente relacionadas con los objetivos corporativos, que permitían a los gerentes manejar las expectativas fuera de las empresas, especialmente de los *stakeholders*.

La sexta etapa (1990-2000), la etapa de la información y la revolución del conocimiento, surgió con el auge de internet y el nuevo sentido de la comunidad mundial (Rhee y Sigler, 2005).

La gestión de la calidad cobró impulso durante esta etapa. Esta teoría predice que la mayoría de los problemas de calidad en la organización no provienen de la falta de deseo o del descuido de los trabajadores, sino de fallas en el sistema, que permiten tales comportamientos.

La cuestión del empoderamiento y del liderazgo también se difundió durante esta etapa, y la autogestión y el desarrollo del liderazgo se convirtieron en las tendencias populares durante este período.

Otra teoría motivacional dominante durante esta etapa fue la teoría de la organización del aprendizaje, la cual afirmaba que el éxito y el desempeño corporativo se correlacionaban positivamente con la ampliación continua de la capacidad de los empleados, en la que la aspiración colectiva se ponía en libertad y la gente estaba continuamente aprendiendo a aprender juntos (concepto de referencia).

La séptima etapa y última (2000- ...), el escenario futuro, ha surgido con la aparición de nuevas preocupaciones.

La creciente importancia del conocimiento y de los trabajadores de servicio al cliente en términos de contribución a las organizaciones, puede liberar la necesidad de una nueva forma de motivación (Rhee y Sigler, 2005).

El ambiente competitivo también ha traído el uso masivo de los trabajadores temporales, la externalización de funciones, la reducción de la relación entre las personas y su organización, exigiendo un nuevo tipo de abordaje motivacional. Por otro lado, presenciamos que muchas organizaciones utilizan un abordaje diferente. Utilizan el enfoque en los empleados como un arma para este ambiente competitivo, en el que todos los empleados son escuchados, agregando valor al proceso, a los productos y a los servicios, y en el que el liderazgo eficaz tiene gran relevancia.

En la mayoría de las organizaciones, las estrategias de motivación son el resultado de una teoría particular de motivación o el conjunto de unas cuantas teorías, dependiendo de la situación y de la exigencia de la organización (Sarin, 2009)

Mirando hacia atrás en los últimos 100 años, podemos confirmar que el desarrollo de las etapas ha constituido una rotación entre el énfasis humanista o social y el énfasis científico o técnico.

Un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas

**Tabla 1: Etapas en la teoría de la evolución de la motivación**

<b>Etapas</b>	<b>Contexto económico</b>	<b>Contexto político-social</b>	<b>Operadores dominantes</b>	<b>Teorías fundamentales</b>	<b>Énfasis Social</b>
Etapa 1: Gestión científica (1900-30)	Revolución Industrial	Ética protestante del trabajo	Crecimiento económico	Gestión científica	Ciencia
Etapa 2: Relaciones Humanas (1930-45)	Depresión	Nuevos tratos, II Guerra Mundial	Condición del mejoramiento humano	Relaciones humanas	Especie humana
Etapa 3: Ética Social (1945-60)	Expansión económica	Conservadorismo, Guerra fría, Guerra de Corea	Movilidad Social	Auge del racionalismo, MBO	Ciencia (de la especie humana)
Etapa 4: Desarrollo Humano (1960-80)	Prosperidad y recesión	JFK, Activismo Social, Guerra de Vietnam	Cambio	Equidad, Expectativas	Especie humana
Etapa 5: Pragmatismo Comparativo (1980-90)	Auge y recuperación	Parte de suministros de la economía, liberalización	Ganancia de dinero	Ambiente de metas, MBO, TQM	Ciencia

Etapa 6: Revolución Información/ conocimiento(1990-2000)	Auge y recuperación	Auto-integración, creciente brecha económica	Información y tecnología	Auto-gestión, empoderamiento, teams	Especie humana
--	------------------------	--	-----------------------------	---	----------------

Fuente: Elaborado por el autor adaptado de Rhee y Sigler (2005)

## **2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: UNA CAJA DE PANDORA**

El diccionario Inglés define motivación "como la razón (es) que uno tiene para actuar o comportarse de una determinada manera". Devadass (2011) describe la motivación del trabajador como un conjunto de las fuerzas ambientales e intrapersonales que influyen en la conducta relacionada con el trabajo de un empleado. Por lo tanto, la motivación del empleado se puede analizar a través de varias disciplinas, como la psicología, la gestión de recursos humanos, la economía, la sociología y el comportamiento organizacional.

De hecho, la motivación de los empleados es uno de los factores más importantes y esenciales para la realización de los mismos y, en última instancia, de los objetivos y metas de la organización (Berman, Bowman, West, & Wart, 2010).

Basado na teoría de la motivación desarrollada por Herzberg Alduaij (2013) y Furnham y Eracleous (2009) refirieron que la motivación se basaba en la premisa de que la satisfacción y la insatisfacción eran causadas por facetas del trabajo muy diferentes: los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son caracterizados como componentes extrínsecos del trabajo y contribuyen a la insatisfacción, si no se cumplen (condiciones de trabajo). Algunos ejemplos son: la supervisión, las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo y el salario. Por otro lado, los motivadores son componentes intrínsecos del trabajo y contribuyen a la satisfacción de los empleados e incluyen aspectos como el desarrollo, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. En otras palabras, un individuo intrínsecamente motivado estará comprometido con su trabajo en la medida en que el trabajo contenga inherentemente tareas gratificantes para sí mismo; un individuo extrínsecamente motivado estará comprometido en la medida en que pueda ganar o recibir recompensas externas por su trabajo.

El estudio realizado por Furnham y Eracleous (2009) utilizó a 202 empleados a tiempo entero, con diferentes puestos de trabajo en el comercio minorista y en los sectores manufactureros y de la salud, que completaron tres cuestionarios. En dicho estudio, se realizó un cuestionario con treinta y siete preguntas con el fin de averiguar en qué medida los componentes intrínsecos y extrínsecos eran importantes para los empleados en una escala de seis puntos. También se realizó y se midió una lista de diez ítems de personalidad, utilizando una escala de siete puntos para medir cada variable. Por último, se marcó y se midió una escala de satisfacción laboral de quince ítems, utilizando una escala de siete puntos para crear una puntuación total de la satisfacción, así como del valor intrínseco y extrínseco. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los individuos con bajo estatus de empleo están más preocupados por las condiciones de trabajo y la claridad en su trabajo (factores extrínsecos del empleo), que los que tienen un estatus más alto, y que los que han estado trabajando por períodos de tiempo más largos. En vista de que los individuos ascienden en la jerarquía de la empresa, puede darse el caso de que los factores de higiene sean concedidos, por lo que disminuye su importancia y aumenta la importancia de los motivadores. Sus resultados también demostraron que las mujeres daban más importancia al estatus del trabajo que los hombres, lo que sugiere que están más motivadas por la perspectiva de estatus y poder que sus homólogos masculinos.

Maslow (1943) consideró que existía una "jerarquía de necesidades". Estas necesidades son básicas para la propia existencia, por lo tanto, representan las "metas" a alcanzar. Estos objetivos están interrelacionados en el sentido de que el objetivo más preponderante debe satisfacerse para que el individuo busque la satisfacción de una meta aún más alta (y subir por la pirámide). Springer (2011) analizó el instrumento de la jerarquía de la teoría de las necesidades de Maslow para la motivación en el trabajo. Usar la jerarquía de las necesidades asume que los administradores ayudan a que las necesidades de nivel inferior de

los empleados estén satisfechas, para motivarlos y ayudarlos a buscar el siguiente nivel. La jerarquía de Maslow se puede aplicar fácilmente a los factores relacionados con el trabajo: los factores con un nivel inferior de necesidad son los salarios y los beneficios, y las necesidades de nivel superior son la seguridad del empleo, el trabajo en equipo y el logro de metas personales / profesionales. Los gerentes deben asegurar que los trabajadores alcancen la satisfacción en el trabajo en las necesidades de más alto nivel, para que no regresen a la búsqueda de los que están en un nivel más bajo.

Robinson (2010) defiende la existencia de la motivación innata. Este autor afirma que cada persona nace con (o desarrolla temprano) un conjunto único de talentos y disposiciones, que lo hacen un individuo. Cuando se potencian las habilidades de motivación, éstas conducen a la energía, a la pasión, a la creatividad y a la productividad, pero cuando se rechazan, conducen al estrés, a la infelicidad e incluso, a la frustración. Amabile (1997) refiere la enorme cantidad de evidencias con respecto a que las personas son más creativas cuando son esencialmente motivadas intrínsecamente. La motivación intrínseca se puede ver como la motivación para trabajar en algo porque es interesante, participativo, gratificante, emocionante o personalmente desafiante.

Este concepto nos lleva a otra idea básica descrita por Robison (2010), que se relaciona con el hecho de que sólo por saber cómo hacer algo, no significa que se sienta motivado a utilizar realmente esa habilidad. El punto final es que las organizaciones necesitan descubrir la naturaleza de cada una de las motivaciones de los empleados y aprovecharlas, o de lo contrario, las empresas fallarán en el proceso de tratar de cambiar lo que motiva a un individuo.

Robinson (2010) asegura que si las motivaciones innatas no se aprovechan en el trabajo, el patrón de motivación se expresará en algún lugar y de alguna manera en la vida de las personas. Este autor defiende que si una persona termina en un

trabajo que se ajusta poco a sus habilidades para motivar, esto puede deberse a varias razones, tales como:

- Las recompensas externas (generalmente dinero), pueden alterar temporalmente el conocimiento o sospecha de que el trabajo no sería una buena opción;
- La persona no es conflictiva y simplemente no podría decir que no;
- La presión de la organización (compañeros de equipo, gerentes) que podrían forzar una mala decisión de carrera (en términos de motivación interna);
- Puede ser que de la persona no se conozca bien a sí misma, lo que podría llevarla a tomar una mala decisión;
- Los administradores de la organización pueden haber tergiversado la verdadera naturaleza del trabajo, porque no entendían las habilidades de motivación que produciría el mejor candidato;

Con el fin de descubrir la motivación intrapersonal, es necesario identificar varios logros que la persona haya disfrutado, haciéndole sentir satisfecho. Estos logros deben describirse en detalle. Por último, estas descripciones detalladas se revisan cuidadosamente, en busca de patrones de comportamiento que revelen la motivación subyacente. Estos patrones se organizan en patrones de habilidad para motivar, que se dividen en los siguientes aspectos: la recompensa, el contenido, las circunstancias, las relaciones y las habilidades. Cada uno de estos aspectos constituye un complejo conjunto de comportamientos.

Según Robinson (2010), la recompensa es el resultado primario, es lo que hace que alguien sienta una sensación de logro y satisfacción (esto puede ser un desempeño personal, el poder personal, el logro de metas o comprometerse en un proceso, y el impacto o efecto en alguien o algo). El contenido es algo en lo que, con el cual, o por el cual a alguien le gusta trabajar. Las circunstancias que motivan son las circunstancias o



situaciones que estimulan el logro. Las relaciones operativas representan las formas en que alguien prefiere relacionarse con los demás y la mejor manera para que un supervisor se relacione con ese alguien. Algunas personas podrían querer una relación cercana y de apoyo, otros podrían querer que sus líderes los coloquen en la dirección y que luego los "empoderen", y otros trabajarán sólo para las personas que los tratan como iguales. Las habilidades para motivar son los enfoques de trabajo que vienen naturalmente, las cuales absorben y comprometen, y que se identifican en los verbos de uso para describir lo que uno hizo. Una lista típica de las habilidades para motivar incluye:

- Aprendizaje/ Búsqueda de datos - ¿Cómo uno aprende o se informa mejor?
- Visualización – ¿Qué tipo de imágenes mentales uno crea?
- Evaluación – ¿Cómo uno evalúa la información para tomar decisiones?
- Planificación – ¿Cómo uno planifica qué debe hacer?
- Organización – ¿Cómo uno hace para preparar el trabajo?
- Creación/Desarrollo – ¿Cómo uno hace que surja un nuevo objeto o idea?
- Supervisión – ¿Cómo se trabaja con o a través de otras personas?
- Influencia – ¿Cómo uno influencia a los demás a responder?
- Hacer – ¿Cómo uno toma el enfoque “manos a la obra”?
- Realización – ¿Uno busca una audiencia?

Robinson (2010) defiende que si alguien es capaz de utilizar de manera rutinaria sus motivaciones internas en el trabajo, se dará cuenta de que se vuelve más creativo, eficaz y productivo. El trabajo motivado se hace más fácilmente. De acuerdo con las ideas de Robinson, Amabile (1997) se aproxima a la creatividad individual y a la motivación intrínseca, basado en veinte años de investigación. El autor señala que el entorno social de una persona puede tener un gran efecto sobre el nivel de la motivación intrínseca, y la

motivación intrínseca tiene un gran efecto en la creatividad. Algunos estudios mencionados por el autor, fueron bastante claros y notables: las recompensas para completar una tarea específica debilitaban la creatividad de las personas, pero lo más sorprendente es que no era el hecho de la propia recompensa, sino la percepción de la recompensa (como resultado de la forma en la que se presentó), lo que destruía la creatividad de las personas.

Por otro lado, Sarin (2009) señaló que para que las empresas pudieran retener a sus mejores talentos, los gerentes tendrían que entender los factores de motivación de sus empleados, que en su teoría se dividen fundamentalmente en dos tipos: factores de exigencia y contribuyentes.

Los factores de exigencia son el "el factor del dame", como el dinero, el poder, el estatus, el respeto, la seguridad, y los factores que contribuyen son los "factores de te voy a dar", como contribuir y servir a los demás/ a la sociedad.

Sarin (2009) indica que la globalización y el cambio de paradigma en las necesidades de las personas han conducido a un punto en el que las teorías basadas en los "factores dame" ya no son suficientes para motivar a los empleados. Este cambio, en el ámbito de la motivación, también está influyendo en las organizaciones, y los gerentes se están enfocando cada vez más en la rentabilidad y en la sostenibilidad, asociada a un impacto social significativo. Las organizaciones deben integrar sus estrategias de misión, de visión y de negocios para la alineación estructurada tanto en los factores "dame" como en los "te voy a dar", y con el fin de retener los mejores talentos de las organizaciones, no sólo deben mirar hacia las empresas, sino hacia los negocios con impacto social.

Furnham y Eracleous (2009) reconocen que las estrategias de reorganización del trabajo se centraban en la alternancia de que es poco probable que los factores extrínsecos tengan éxito por sí solos, en su intención de aumentar la satisfacción en el trabajo, sin tener en cuenta el impacto de las diferencias individuales. Esto ocurre debido al

hecho de que es probable que los diferentes empleados den un valor diferente a ciertas recompensas, y por lo tanto algunos incentivos los motive más que otros.

Su estudio demuestra que las variables de personalidad y demográficas pueden tener un papel fundamental y están relacionadas con la satisfacción del trabajo y la motivación, confirmando que las actitudes en el trabajo no son el producto de los factores situacionales aislados, y que la satisfacción laboral y el desempeño a través de la motivación se logran con métodos correctos de selección e intervenciones laborales consistentes.

Stringer (2011) fue más lejos y encontró que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo, y que la combinación de la motivación en el trabajo y la satisfacción laboral predicen significativamente el desempeño del trabajo. Este autor también llegó a la conclusión de que no hay una relación entre el género, el salario y el estrés con el desempeño laboral.

De la misma forma, verificamos que la satisfacción de pago y la motivación intrínseca se correlacionan positivamente y algunas evidencias de que se produce "atracción" con el aumento de la motivación intrínseca y la disminución de la motivación extrínseca (Stringer, Didham, y Theivananthampillai, 2011).

La investigación realizada por Wang y Zheng (2012), también se acerca al vínculo entre la motivación intrínseca y extrínseca. Estos autores siguieron el marco de la autodeterminación, en el que los acontecimientos externos (motivación extrínseca) como las recompensas tangibles, la vigilancia, la fecha límite de tareas y las presiones de las evaluaciones, afectaban la motivación intrínseca. En su estudio, verificaron que la presión externa, que funcionaba como una tarea con fecha límite, afectaba la autonomía del trabajo en términos de la motivación identificada (motivación intrínseca).

El estudio de Meera y Santhosh (2014) reveló que existe una correlación entre los factores relacionados con el trabajo no monetario y la satisfacción de los

empleados. La flexibilidad de los horarios de trabajo, la importancia del trabajo, la seguridad en el empleo y el feedback del trabajo son los factores más importantes, relacionados con el trabajo, que influirán en el nivel de motivación de los empleados.

Sirota, Mischkind y Meltzer (2005) señalaron que hay tres conjuntos principales de metas de las personas en el trabajo: la equidad, la superación y el compañerismo. Estos autores realizaron miles de encuestas durante treinta años de investigación en los distintos tipos de industrias y países.

#### Ø Equidad

Por equidad, Sirota et al. (2005) entendían ser tratados con justicia en relación con las condiciones básicas de empleo.

Según estos autores, se esperan ciertas condiciones simplemente en virtud de la relación laboral. Las condiciones básicas son las siguientes:

- Fisiológicas, como tener un ambiente de trabajo seguro, condiciones físicas de trabajo razonablemente confortables y una carga de trabajo que no daña la salud física o emocional;
- Económicas, como tener un grado razonable de seguridad en el empleo, una compensación satisfactoria y beneficios satisfactorios;
- Psicológicas, como tener la gestión creíble y coherente de que está siendo tratado con respeto, y poder lograr que sus quejas sean oídas.

La Tabla 2 representa una muestra de los datos normativos, relativos a la equidad en todas las encuestas realizadas por Sirota et al. (2005).

**Tabla 2: 1994-2003 Normas e intervalos para una muestra de preguntas de Equidad**

Pregunta	Rango		
	Norma	Min	Max
Seguridad	79%	33%	94%
Ser tratado con respeto y dignidad	67%	32%	91%
Competencia de supervisión de las relaciones humanas	66%	35%	82%
Paquete de beneficios	65%	12%	97%
Condiciones físicas de trabajo	62%	24%	94%
Seguridad laboral	60%	6%	90%
Importe esperado en el trabajo	58%	17%	77%
Interés de la empresa en el bienestar del empleado	52%	5%	98%
La comunicación de la empresa de asuntos importantes	52%	10%	80%
Acciones de la Administración de conformidad con su palabra	51%	37%	70%
Pago	46%	16%	69%
Favoritismo (la falta de)	43%	21%	70%

Fuente: Sirota et al. (2005)

### ∅ Logro

Cuando hablamos de logro (Sirota et al. 2005), nos referimos a sentirnos orgullosos de nuestras realizaciones haciendo lo que sea, y haciéndolo bien. También es recibir el reconocimiento por nuestros logros y sentirnos orgullosos de los logros de la organización.

El orgullo proviene tanto de las propias percepciones de realización de los empleados, como del reconocimiento recibido de los demás. De acuerdo con Sirota et al. (2005), la sensación de logro tiene seis fuentes primarias:

- La adquisición de una nueva habilidad;
- El desafío del propio trabajo - el grado en que el trabajo utiliza la inteligencia de un empleado, habilidades y destrezas;
- La importancia percibida del trabajo del empleado, de todo el entorno que lo rodea: de la organización, de los clientes y de la sociedad;
- El reconocimiento recibido por el desempeño, tanto de la fuente financiera, como una compensación monetaria, como de la fuente no financiera, como un simple "gracias" del jefe o cliente;
- El trabajo para la empresa, del cual el empleado puede estar orgulloso por varios motivos: el propósito, los productos, el éxito del negocio, la calidad del liderazgo y la ética empresarial.

La Tabla 3 representa la muestra de los datos de las normas relacionadas con el logro a través de todas las encuestas realizadas por Sirota et al. (2005).

**Tabla 3: 1994-2003 Normas e intervalos para la muestra de preguntas de Logro**

Pregunta	Rango		
	Norma	Min	Max
Idea clara de los resultados esperados	84%	7%	95%
Alta calidad de los productos/ servicios para los clientes	80%	16%	100%
Supervisión con competencia técnica	78%	38%	91%

El trabajo en sí	76%	52%	95%
Orgullo de la organización	74%	48%	96%
Rentabilidad de la Empresa	72%	13%	97%
Ciudadanía corporativa	67%	11%	100%
Herramientas y equipamientos para hacer el trabajo	64%	23%	94%
Información para hacer el trabajo	62%	29%	88%
Entrenamiento	57%	9%	83%
La empresa global se gestiona con eficacia	57%	24%	92%
Los empleados son tratados como algo importante	57%	40%	73%
<i>Feedback</i> en el desempeño	53%	21%	79%
Reconocimiento por el buen trabajo	51%	16%	86%
Decisiones sin demoras innecesarias	49%	30%	85%
Ambiente participativo	44%	21%	81%
No ha sido una pérdida de esfuerzo y de tiempo	44%	24%	71%
No recibir instrucciones contradictorias de la gerencia	43%	25%	65%
Resolver problemas en lugar de la culpar	41%	16%	69%
Los méritos salariales resultan del desempeño	40%	5%	91%
Burocracia (la falta de)	39%	12%	72%
Balanza de elogios vs. crítica	38%	11%	71%

Fuente: Sirota et al. (2005).

### ∅ Camaradería

Por camaradería, Sirota et al. (2005) se refieren a tener relaciones cálidas, interesantes y de cooperación con los demás en el lugar de trabajo.

Sabemos que los seres humanos son animales sociales y la interacción positiva con los demás no es solo gratificante, sino que también es esencial para la salud humana. Tenemos que verlo como una organización y como una comunidad que satisface las necesidades sociales y emocionales de sus miembros: los empleados.

La calidad de la interacción en las organizaciones se ve afectada en gran medida no sólo por la amistad y por los intereses mutuos, sino también por la competencia de los compañeros de trabajo y de cooperación.

La Tabla 4 representa la muestra de los datos de las normas relacionadas con el logro a través de todas las encuestas realizadas por Sirota et al. (2005).

**Tabla 4: 1994-2003 Normas e intervalos para la muestra de preguntas de Camaradería**

Pregunta	Rango		
	Norma	Min	Max
Relación con los compañeros de trabajo	83%	37%	97%
El trabajo en equipo dentro de la unidad de trabajo	73%	51%	93%
El trabajo en equipo entre los departamentos en el lugar de trabajo	51%	23%	89%
El trabajo en equipo a través de toda la empresa	49%	5%	88%

Fuente: Sirota et al. (2005)

Los resultados de Salinas-Jiménez, Artés, y Salinas-Jiménez (2010) sugieren que, pasar de los motivos extrínsecos a los intrínsecos, lleva a los individuos a



disfrutar de una mayor satisfacción con la vida. Estos resultados se corresponden con los estudios sobre la motivación, según la teoría de la autodeterminación, que relaciona el bienestar individual con el cumplimiento de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación social. Por otra parte, los resultados de Ismail & El Nakkache (2014) sugieren que las en las organizaciones con una alta presencia de factores extrínsecos en el lugar de trabajo, los factores intrínsecos ganan más influencia en la motivación que los factores de extrínsecos (de acuerdo con la jerarquía de Maslow de la teoría de las necesidades).

La investigación de Qaiser Danish & Usman (2010) muestra que los empleados están menos motivados con tres factores: su contenido de trabajo, las dificultades de los procedimientos operativos y los aspectos negligentes del reconocimiento. Por otro lado, cuando se les paga por lo que trabajan, cuando tienen suficientes oportunidades de promoción, cuando su relación con los compañeros de trabajo es amable, cuando descubren que su trabajo está seguro, que sus supervisores son cooperativos y sienten que pueden crecer dentro de las organizaciones, su nivel de motivación es muy alto. Además, la investigación también arrojó que los empleados que se sienten orgullosos de su trabajo, están más motivados.

El estudio realizado a 207 empleados en China (Yang, 2011) mostró que los quince factores analizados motivan a los empleados. Los factores eran: buen sueldo, promoción, ambiente de trabajo deseable, buen paquete beneficios, buen sistema de primas, buena política de la empresa, buenas relaciones interpersonales, buenos supervisores, seguridad laboral, oportunidad de utilizar mi capacidad, la sensación de desafío y logro, reconocimiento positivo, autonomía, autorrealización y trabajo interesante.

En este sentido, los gerentes podrían coincidir con las habilidades de las personas, los intereses y los tipos de personalidad para el trabajo correcto, por lo que cada

empleado puede utilizar la mayor parte de su experiencia, y esto mejora la motivación intrínseca (Coelho, Augusto y Lages, 2011). Kulchmanov y Kaliannan (2014) confirman esta idea, refiriendo que tener un trabajo interesante es el factor no financiero más importante que motiva a los empleados.

Sin embargo, hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto: tienen que establecer un equilibrio equitativo entre la contribución del empleado a la organización y la contribución de la organización al empleado, lo que es una tarea difícil. Los estudios realizados sobre este tema, probaron que el enfoque clave del reconocimiento es hacer que los empleados se sientan apreciados y valorados. El estudio de Pratheepkanth (2011) enfoca esta cuestión crítica (si las recompensas y el reconocimiento tienen un impacto en la motivación de los empleados). Su investigación confirmó que cuando las recompensas intrínsecas y extrínsecas están establecidas, la motivación de los empleados también mejora ligeramente y viceversa. Además, existe una relación directa entre el sistema de recompensa y el desempeño del empleado (Qureshi, Zaman, y Shah, 2010), lo que refuerza la importancia de la continuidad del sistema de recompensa.

### **2.3. INFLUENCIA DEL SALARIO EN LA MOTIVACIÓN**

Es el dinero la principal motivación para que los empleados tengan un buen desempeño? Es casi "universal" y "mundialmente aceptado" que los salarios tienen un tremendo impacto en la motivación de los trabajadores. Se cree que los grandes salarios limitan los altos niveles de motivación. La compensación (salario y beneficios que recibe el empleado en forma de sueldo, salario u otro intercambio monetario) es muy importante para el desempeño de los empleados y, por lo tanto, también son muy importantes para la organización (Hameed, Ramzan, Kashif Zubair, Ali y Arslan, 2014).

Los primeros estudios demostraron que las recompensas monetarias tenían un gran valor influyente como una técnica de motivación. Gente como Fredrick Taylor, consideraba que el dinero tenía un efecto determinante para mantener y motivar a los trabajadores industriales hacia un mayor desempeño y una mayor productividad (Njoroge y Yazdanifard, 2014).

La investigación de Yang (2011) sugiere que un buen sueldo representa el motivador más importante para los empleados (incluidos los administradores).

Las recompensas juegan un papel central en la motivación de los empleados y ayudan a identificar el desempeño significativo del trabajo con una gestión ambiental (Danish y Usman, 2010). La razón por la que las organizaciones utilizan los sistemas de recompensa es lograr, mantener y motivar a los empleados a trabajar bien.

Los primeros estudios mostraban que las recompensas monetarias tenían un gran valor influyente como una técnica de motivación (Njoroge y Yazdanifard, 2014). En Ciencias de la Administración, Fredrick Taylor atribuyó al dinero el efecto más importante para mantener y motivar a los trabajadores industriales a un mayor desempeño y una mayor productividad. Con el tiempo, las organizaciones han utilizado principalmente recompensas extrínsecas (aumento de sueldo, bonos y promoción) como una herramienta de gestión para estimular el alto desempeño de los empleados, así como para mantener una alta motivación de los mismos.

El estudio realizado por Takahashi (2006) verificó que tanto la promoción como los salarios eran importantes para estimular y animar a los empleados a trabajar duro. En este estudio se realizó una encuesta que involucraba a mil ochocientos veintitrés empleados japoneses (cuello blanco y cuello azul) que trabajaban en la empresa industrial de Toyota Motors. Los resultados mostraron también que la promoción justa era un motivador más poderoso que el nivel de salarios y el aumento salarial, y que, además, la

dificultad de la promoción no disminuía el nivel de motivación. Sin embargo, cuando la promoción es difícil, es necesario establecer nuevos temas profesionales en los que los empleados puedan desarrollar sus habilidades, adquirir nuevos conocimientos y usar su experiencia profesional, en lugar de tratar de escalar en la organización.

Este estudio también refirió que el nivel de salario y la experiencia del aumento salarial tenían un efecto significativo en la motivación (Takahashi, 2006). Los incentivos monetarios son necesarios para aumentar la motivación de los empleados, en particular en el caso de los trabajadores jóvenes que valorizan más los salarios que la promoción. Achim, Dragolea y Balan (2013) llegaron a la misma conclusión: la mejor motivación es la ganancia financiera.

Dentro de la misma línea de pensamiento, podemos afirmar que los bajos salarios afectan negativamente la motivación de los trabajadores, el desempeño, la moral y la capacidad de los empleadores para atraer y retener al personal, contribuyendo también a que los trabajadores renuncien, según Gow, George, Mwamba, Ingombe, y Mutinta (2012). Por otro lado, los resultados fundados en la investigación de Yang (2011) no mostraron si los empleados con un ingreso mensual superior estaban más motivados o menos motivados por estos factores que los que tenían un ingreso inferior.

Sin embargo, otro estudio liderado por Pinto (2011) reveló que los salarios pagados por las empresas no tienen influencia en la motivación y la satisfacción. Esta encuesta se realizó en Brasil, con cuatrocientos cincuenta y ocho empleados de ocho sectores económicos diferentes, respondiendo a tres cuestionarios: uno con ocho preguntas, que tuvo como objetivo identificar el perfil personal del encuestado; el segundo cuestionario tenía veintiocho preguntas, con el fin de identificar el grado de motivación en el trabajo del entrevistado, a través de la escala de Likert; y el tercer formulario, también con veintiocho preguntas, destinadas a identificar los niveles de satisfacción de la necesidad de los

encuestados, a través de la escala de Likert. Una conclusión similar se evidencia en la investigación de Kulchmanov y Kaliannan (2014). El dinero sigue siendo una fuerte motivación para los empleados, pero su papel es sólo satisfacer las necesidades extrínsecas o básicas, pero no puede motivar a los empleados a alcanzar el más alto nivel de sus necesidades. En otras palabras, el dinero no parece ser un factor que motive a los empleados a trabajar mejor y a aumentar su productividad.

Yendo más lejos, el estudio de Nandanwar, Surnis, y Nandanwar (2010) reveló que más incentivos monetarios pueden conllevar a más diferencias entre los trabajadores y tendrán un impacto negativo sobre la motivación de los empleados.

Sirota et al. (2005) también contribuyó a esclarecer el conflicto monetario en la motivación de los trabajadores. El nivel de compensación y el sistema por el cual se determina y se distribuye, generalmente tienen la misma importancia para los trabajadores. Por otra parte, la gente quiere ganar tanto como pueden, y es raro que los trabajadores expresen que sienten que se les paga en exceso. Otros datos interesantes es que cuanto mayor es la satisfacción con la remuneración, mayor es la satisfacción general con la organización.

Profundizando en el análisis de los salarios en el ámbito de la motivación, el estudio realizado por Faheem, Shuai, Khan, y Bashir (2011) sugiere que el sueldo fijo puede aumentar la motivación en el trabajo. La investigación de estos autores indica que la remuneración flexible (incentivos, horas extras y bonificaciones) no tiene un impacto significativo en la motivación de los empleados, por lo tanto, el pago flexible no es un factor motivador. Sin embargo, debemos tener en cuenta que los beneficios se pueden percibir como un derecho en algunas sociedades, por lo que no tienen carácter de incentivo para los trabajadores en algunas culturas. También en esta línea de pensamiento, Khawaja, Rasheed, y Rasheed (2012) investigaron los impactos de las recompensas y de la motivación,

utilizando la cantidad de recompensas percibidas en la satisfacción laboral en los bancos públicos y privados de Arabia Saudita, con entrevistas conducidas a 361 empleados. Concluyeron que las recompensas tienen un significado positivo en la motivación.

El estudio que analizó a 4.134 empleados y a 338 directivos de 320 cooperativas italianas (sector sin fines de lucro) concluyó que las motivaciones intrínsecas y los salarios están relacionados, y lo explicó por la hipótesis de la motivación de la productividad intrínseca, que señala que los trabajadores con motivación intrínseca son más productivos y, por lo tanto, terminan ganando más (Becchetti, Castriota y Tortia, 2013). Los autores abordaron el impacto de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores en los salarios equilibrados. Una dirección en la teoría económica sugiere que los trabajadores intrínsecamente motivados están dispuestos a aceptar salarios más bajos y a "donar " trabajo, por ejemplo, en términos de horas extras no remuneradas (la hipótesis de trabajo-donativo). En la otra dirección, se espera que las motivaciones intrínsecas aumenten la productividad de los trabajadores y, a su vez, los salarios (la hipótesis de la motivación de productividad intrínseca). El estudio aclara la cuestión y sus conclusiones señalan que el impacto del efecto donativo-laboral está dominado por el efecto de la motivación de productividad intrínseca.

Como afirmamos antes, pasar de la motivación extrínseca a intrínseca conduce a los individuos a disfrutar de una mayor satisfacción con la vida, independientemente del nivel de ingresos. Sin embargo, el papel de la motivación intrínseca es particularmente importante para las personas en la clase de bajos ingresos y, en menor medida, para las personas en el grupo de ingresos medios, pero no es significativo para personas con ingresos más altos (Salinas-Jiménez, Artés y Salinas-Jiménez, 2010).

Según Challier (2011), la linealidad es la característica dominante de los salarios reales, ya que estos últimos son a menudo (i) remuneraciones básicas, ya sean constante (por ejemplo, los salarios por hora o los salarios por otros tiempos) o lineal de la

producción (salarios por pieza) o (ii) las remuneraciones simples, como los salarios lineales por piezas. Así que la combinación de incentivos individuales e incentivos basados en grupos, puede ser más eficiente en la promoción del nivel de la motivación y del desempeño, de acuerdo con Kerrin y Oliver (2002). Los planes de incentivos bien diseñados (monetarios y no monetarios) podrían ser percibidos de manera positiva y es probable que aumente la motivación de los empleados (Nandanwar, Surnis y Nandanwar, 2010; Danish y Usman, 2010).

Finalmente, los incentivos financieros y la motivación también pueden estar relacionados con la retención de talentos en las organizaciones. Se verificó que los incentivos financieros influyen significativamente en la motivación y en la intención de permanecer en la organización (Adzei & Atinga, 2012).

Hilliard (2013) llevó a cabo un experimento interesante: asignó a los participantes una tarea dada (de 30 minutos) que tuvieron que realizar en dos días consecutivos. Así que, el primer día, los participantes recibirían un salario fijo por el trabajo de cada día, y el salario variable que fue asignado a su productividad individual.

El segundo día, los mismos participantes se dividieron en tres grupos. El grupo 1 ejecutó la misma tarea con el mismo incentivo financiero. El grupo 2 ejecutó la misma tarea con el mismo incentivo económico, pero el grupo donó el 10% del salario variable ganado por el grupo, a una causa social. El grupo 3 ejecuta la misma tarea con el mismo incentivo económico, pero una empresa privada donó el 10% del salario variable ganado por el grupo a una causa social.

Los resultados mostraron un incremento entre el día 1 y el día 2 entre todos los grupos, (el elemento de aprendizaje), pero con un aumento significativamente mayor entre los dos grupos en los que la iniciativa social estuvo presente. Sin embargo, en lo que respecta al día 2, los grupos 2 y 3 superaron al grupo 1 en un 55% y un 36%,

respectivamente. Esto demuestra que en el caso de este experimento, la producción adicional en ambos grupos que contienen la iniciativa de acción social fue positiva, y también que, en el caso en que esta iniciativa genera costos adicionales para la empresa (en el grupo 3), la producción adicional (desempeño) fue compensada por ellos. En este experimento se combinó la motivación extrínseca (salario fijo y variable) con la motivación intrínseca basada en la producción (causas sociales). Un aspecto interesante de este experimento fue: ¿por qué el grupo 2 respondió con más fuerza que el grupo 3? Se ha sugerido que debido a la contribución de ser pagado por los propios trabajadores, el equilibrio entre la motivación extrínseca e intrínseca puede haber sido un poco más fuerte en el lado extrínseco, ya que requieren un mayor nivel de producción para ganar el salario máximo.

#### **2.4. MOTIVACIÓN Y BIENESTAR EN EL TRABAJO**

Salmela-Aro y Nurmi (2004) realizaron un estudio con el fin de ver qué tipo de orientaciones motivacionales tenían los empleados, y cómo éstas contribuían a su bienestar. Se llevaron a cabo dos estudios por separado en Finlandia: uno con un total de doscientos ochenta y seis trabajadores de “cuello blanco” que trabajaban en el sector público; y la otra en el sector de las TI (Tecnologías de la información), con ciento ochenta y seis trabajadores. En ambos estudios, los participantes llenaron seis cuestionarios diferentes: el inventario de análisis de proyecto personal (PPA), Inventario de burnout de Maslach (MBI), el inventario de burnout de Bergen (BBI), el índice de capacidad de trabajo, el inventario de depresión de Beck (BDI) y la satisfacción con el balance de la vida.

Desde el estudio realizado por estos autores, fueron identificados grupos orientados hacia el trabajo, de orientación personal, y orientados hacia las aficiones, que mostraron diferentes niveles de burnout y bienestar. El primer grupo (orientado hacia el



trabajo) tiene un enfoque excesivo en el trabajo, y la gran mayoría de sus metas personales están relacionadas con el trabajo. Los resultados muestran también que los empleados en este grupo muestran un nivel más alto de burnout, lo que sugiere que el foco de motivación expresiva en el tema relacionado con el trabajo es un verdadero factor de riesgo para el bienestar.

El segundo grupo (de orientación personal), revela el alto egocentrismo, metas de tipo existencial. Este grupo muestra un mayor nivel de síntomas depresivos que cualquier otro grupo. De hecho, los individuos con metas egocéntricas están tipificados por la despersonalización y la distancia de su trabajo y colegas.

El tercer grupo (orientados a las aficiones), es el más saludable en el medio laboral: ellos muestran la más alta capacidad de trabajo y el más bajo nivel de burnout.

Hacer ejercicios durante el día de trabajo también tiene un impacto en el bienestar de los empleados (Coulson, Mckenna y Campo, 2006). El estudio realizado por estos autores reveló algunas conclusiones importantes. En primer lugar, que el ejercicio auto dirigido se asocia con importantes beneficios en el estado de ánimo. En segundo lugar, el ejercicio se asocia con actitudes positivas hacia el trabajo y los colegas, lo que implica que el ejercicio tiene un efecto clave en la creación de la moral. En tercer lugar, la libre comunicación está positivamente relacionada con los días de ejercicios, cuando se compara con los días sin ejercicios.

Los resultados confirman que, cuando se compara un día sin ejercicios durante la jornada de trabajo, en las ocupaciones sedentarias, se comprueba que el ejercicio mejora el estado de ánimo y el desempeño, lo que conlleva a una mejor concentración, a mejores relaciones de trabajo y a evitar el estrés.

Este estudio se llevó a cabo en el Reino Unido y contaba con doscientos un encuestados. Se seleccionaron deliberadamente tres lugares de trabajo (dos

empresas privadas y una organización de servicio público) por poseer instalaciones para hacer ejercicios en el mismo lugar donde existe una gran cantidad de ocupaciones sedentarias. Se distribuyeron dos cuestionarios del estado de ánimo diario, sólo a los empleados que hacen ejercicios en el lugar, en días laborables y no laborables. Se realizaron tres *focus groups* en el lugar al mismo tiempo para explorar los temas relacionados con el desempeño.

Las altas expectativas que cada trabajador tiene, también pueden tener un papel importante en el bienestar y la satisfacción laboral (Luo, 1999). Las motivaciones extrínsecas son perjudiciales para el bienestar. Es posible que las personas que buscan alta remuneración, promoción rápida y seguridad en el empleo, etc., sean más sensibles a las diferencias entre la realidad y los ideales o expectativas, por lo tanto, se angustian más fácilmente. La investigación también concluyó que el apoyo social - de los supervisores y de las familias - ha demostrado efectos protectores consistentes en el bienestar, lo que refuerza que el apoyo social tiene un efecto directo sobre la salud, sobre la reducción de los factores de estrés que afectan a la persona, y moderan la relación entre el estrés y el bienestar.

La investigación de Sisley (2010) presentó sólidas evidencias de que las prácticas laborales que fomentan y proporcionan la motivación autónoma de los empleados, aumentarán su bienestar en una amplia variedad de formas, incluyendo la mejora de la salud emocional y física, y reducirán mucho la angustia.

Profundizando un poco más en el tema del bienestar en el trabajo, el trabajo de (Salinas-Jiménez, Artés & Salinas-Jiménez, 2010) sugiere que la correlación con respecto a las variables de motivación parece ser más importante que las diferencias de género o de educación para explicar el bienestar individual.

## 2.5. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

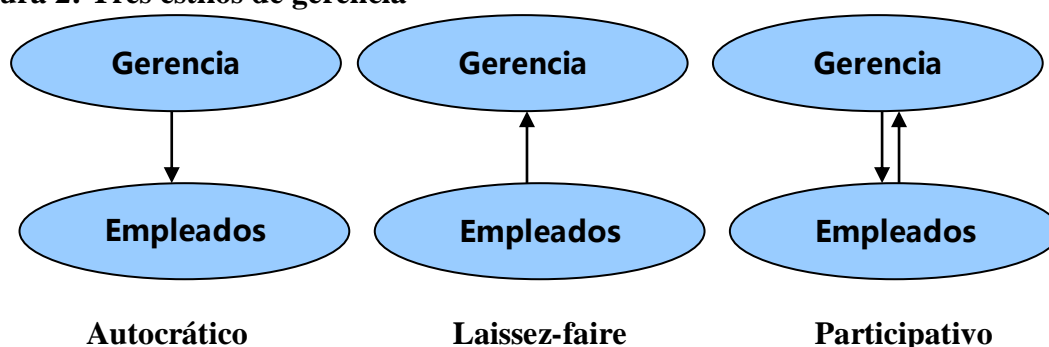
Según los psicólogos sociales, se pueden distinguir tres tipos de estilos de gestión o de liderazgo (Figura 2): autocrático, laissez-faire y democrático/ participativo (Sirota et al., 2005).

El estilo autocrático se caracteriza por la dominación de los empleados, la inflexibilidad y la creencia de que la disciplina y el castigo son los medios más eficaces para conseguir que la mayoría de los trabajadores trabajen. Este estilo de gestión no es sinónimo de gestión malintencionada en el sentido de la despreocupación por el bienestar económico de los trabajadores.

En el extremo opuesto de la gestión autocrática, está el estilo laissez-faire. En este estilo de liderazgo particular, los gerentes tienen pocos o ningún proceso de aprobación, de normas, de papeleo, porque su filosofía es "dejar que la gente haga lo que quiera". La gestión y los empleados no se inmiscuyen en lo que hacen, en lo que se refiere a dirección y a ayuda.

Finalmente, tenemos el estilo participativo (o democrático). Este estilo de liderazgo es un estilo activo, que estimula la participación. Nadie pone en duda a quién está en el cargo, pero el líder espera que los empleados piensen, que expresen sus opiniones, y no que sólo trabajen.

**Figura 2: Tres estilos de gerencia**



Fuente: Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005

De acuerdo con Sirota et al. (2005), el estilo de liderazgo autocrático y el *laissez-faire* desmotivan desmesuradamente a la mayoría de los trabajadores, y ambos estilos colocan muchos obstáculos en el enjuiciamiento de sus puestos de trabajo. De hecho, el modelo participativo se correlaciona positivamente con el desempeño, y es considerado el mejor estilo para gestionar una organización.

El estudio realizado por Kaymaz de 2011, no confirmó las teorías expuestas en la literatura relevante de que el feedback del desempeño desarrolla relaciones de gestor-subordinado, facilita el logro de metas, apoya el desarrollo personal y logra la adaptación al cambio. En este estudio, sólo se verificó que el feedback del desempeño disminuye la ambigüedad del mismo, y esto tiene un efecto positivo en la motivación.

Según Yang (2011), los buenos supervisores se clasificaron como el segundo factor de motivación importante para los empleados en China. Por lo tanto, podemos concluir que el liderazgo se ve como una contribución a una organización. Los jefes de equipo y los gerentes son líderes que podrían influir en los empleados en gran medida y ayudarlos a desempeñarse de manera adecuada. Esta simbiosis podría ayudar a reflejar claramente el desempeño del trabajo y lograr el incremento del mismo (Tjosvold y Wong, 2000). Las técnicas motivacionales básicas para mejorar el clima de motivación entre los empleados, exigen que los gerentes y supervisores jueguen un papel importante y activo en el entrenamiento de los demás, tales como: dar feedback positivo y recompensar el buen comportamiento, el reconocimiento público de los esfuerzos y de predicar con el ejemplo y demostrar voluntad de ser parte del equipo (Crumpton, 2013).

Schuh, et al. (2014) llevaron a cabo una serie de cuatro estudios que confirmaron sus hipótesis. Los autores verificaron que los hombres tenían puntuaciones más

altas en la motivación de poder que las mujeres (la motivación de poder ha sido definida como una diferencia interpersonal en el deseo de influir en los demás). De esta manera, pudieron relacionar esta diferencia de género en la motivación de poder, con la distribución desigual de las mujeres y los hombres en posiciones de liderazgo.

Las habilidades de los gerentes pueden determinar la motivación y el desempeño en la producción, así como la intención de permanecer en la organización. Adzei y Atinga (2012) comprobaron que la habilidad de liderazgo y la supervisión eran predictores significativos de la motivación y la retención. Los gerentes ahora tienen la oportunidad de convertirse en los líderes y de crear un ambiente de trabajo que sostenga una cultura motivadora entre los empleados.

Facer Jr, Galloway, Inoue, & Zigarmi (2014) fueron más lejos y para comprender mejor la motivación de los empleados por los puntos de vista un líder, desarrollaron y validaron el Inventario de las Creencias de la Motivación (MBI), un nuevo instrumento para medir la motivación de las creencias de los líderes.

Ismail & Karkoulian (2013) estudiaron otro aspecto relevante en el binomio liderazgo/ motivación. Los resultados de este estudio indicaron que los empleados se sentían muy motivados después de unirse a la firma, cuando creyeron que habían sido entrevistados por un reclutador competente y comprensivo. Trabajar para un empleador competente podría aumentar su confianza en sí mismo y su autoestima, lo que podría resultar en una mayor motivación. Además, la investigación demostró que los empleados que percibieron que el reclutador entendía y estaba a favor de sus sentimientos y emociones, se correspondía con los niveles más altos de motivación en el lugar de trabajo.

## 2.6. MOTIVACIÓN Y FACTORES DEMOGRÁFICOS

Linz (2004) enfocó la cuestión de la motivación, teniendo en cuenta el nivel de empleo (los gerentes comparados con los trabajadores), el género y las diferencias de edad de los empleados. En su investigación, las comparaciones de género sobre la base de los valores medios mostraron que las mujeres eran más propensas que los hombres a reportar que los motivadores específicos (es decir, el pago, la oportunidad de hacer algo que les haga sentir bien, la seguridad laboral, y los elogios de supervisor, el respeto y la amabilidad de los compañeros de trabajo) eran más importantes en el lugar de trabajo. Sin embargo, un análisis más detallado mostró que las mujeres reportaron consistentemente menores expectativas de recibir la recompensa deseada, a pesar de la calidad de su trabajo.

La investigación de Linz, Giannikis y Mihail, (2010) establece que las mujeres sienten que las recompensas de pago, la amabilidad de los compañeros de trabajo y la seguridad en el trabajo son los tres factores de motivación más valiosos.

Los estudios empíricos muestran cierta disparidad en las motivaciones y la autoeficacia para la entrada de los empresarios masculinos y femeninos en el negocio (Aramand, 2011). Los estudios empíricos también muestran que, dado que las mujeres enfrentan más barreras sociales y psicológicas que los hombres para iniciarse y preservar un negocio, las mujeres empresarias tienen mayor auto-eficacia (es decir, una mayor confianza en sus habilidades) que los hombres. Otras investigaciones sobre este tema (Humbert y Drew, 2010; SIREC y Mocnik, 2012) verificaron que hay diferencias significativas entre las motivaciones de los hombres y las mujeres emprendedores para convertirse en empresarios. Las mujeres empresarias están más motivadas por conciliar las exigencias del trabajo y la familia (equilibrio trabajo/ vida), mientras que los hombres están más motivados por el aspecto financiero, por generar un mayor ingreso (Humbert y Drew, 2010).

Por otro lado, (Adeogun, 2009) señala que a ciertas mujeres profesionales se les paga menos que a los hombres; la tendencia de estas mujeres a estar motivadas en el trabajo es menor. El autor va más lejos y afirma que la motivación monetaria en el desempeño laboral es mayor para las mujeres y la satisfacción laboral es mayor en los hombres.

El estudio Humbert y Drew (2010) concluyó que existe un fuerte efecto de género en algunos factores de motivación, pero el propio género debe ser examinado junto con otros factores sociales con el fin de comprender las diferencias en las motivaciones, como el estado civil, ser padres y la edad. Además, las mujeres parecen estar más motivadas para buscar un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida que los hombres.

El estudio realizado por Yang (2011) declaró que las mujeres tienden a estar más satisfechas con su trabajo que los hombres. También refirieron que, con frecuencia, las mujeres no están tan motivadas por un buen sueldo como los hombres. Los resultados también demostraron que los hombres están más motivados por un buen paquete de beneficios y un buen sistema de bonificaciones que las mujeres. Otra diferencia importante entre sexos fue que los hombres son más propensos a estar motivados por la promoción que la mujer.

También se verificó que, aunque en la determinación del nivel de motivación de los empleados, el género no tiene ninguna relación con factores tales como la flexibilidad de horarios de trabajo, la importancia del trabajo y la seguridad laboral, parece que el género sí tiene un efecto significativo en el feedback del trabajo (Meera y Santhosh, 2014).

La investigación llevada a cabo por Nandanwar, Surnis y Nandanwar (2010) revela que los incentivos (monetarios y no monetarios) se debían ofrecer en función de la edad y del sexo del empleado.

Otro estudio realizado por Urosevic y Milijic (2012) discute el impacto de los factores demográficos - cualificación profesional, años de experiencia laboral y edad - en los empleados que perciben la satisfacción y la motivación. Los años pasados en una empresa no influyen, o apenas influyen, en la diferenciación de los empleados con respecto a la satisfacción y la motivación. Otro resultado interesante de la investigación del autor es que la edad del empleado no influye, o influye en menor medida, en la satisfacción y la motivación. Finalmente, la investigación muestra que la cualificación profesional tiene influencia en la satisfacción y la motivación de los empleados.

Uno de los problemas de gestión de hoy sobre la motivación es las diferencias generacionales en el campo de la motivación. Personas de diferentes generaciones y culturas diferentes están transformando la vida de la oficina. En la fuerza laboral de hoy en día, las organizaciones se enfrentan al reto de tener que satisfacer las necesidades de cuatro cohortes generacionales diferentes, que se han desarrollado en diferentes momentos y tienen diferentes perspectivas, basadas en las experiencias y las fluctuaciones de la vida en la economía (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Gladwell, Dorwart, Stone, & Hammond, 2010; Bennett, Pitt, & Price, 2012).

Para crear un ambiente de trabajo productivo, las diferencias generacionales tienen que ser abordadas de una manera que beneficie a los empleadores y a los empleados, para lo cual es necesario un conocimiento general del problema (Dixon, Mercado, y Knowles, 2013). Existen teorías que sostienen que las diferencias generacionales se producen debido a mayores influencias en el entorno (sociales, económicas y políticas) durante el desarrollo de la personalidad, los valores, las creencias y expectativas que se producen en las primeras etapas del crecimiento humano (como individuo) (Macky et al ., 2008).



Macky, Gardner & Forsyth (2008), analizan un estudio realizado por Montana y Lenaghan (1999), en el cual verificaron que la generación X e Y eran idénticas en la calificación de sus seis principales motivadores del trabajo, así como las generaciones "baby-boom" y "pre-boom". Las generaciones X e Y ven las oportunidades de empleo y promoción constantes como sus dos mejores motivadores, mientras que el empleo estable no están entre los seis primeros motivadores de las generaciones boomer y pre-boom.

Krahn, y Galambos (2014) llevaron a cabo otra investigación que se relaciona con las diferencias generacionales y la motivación. Estos autores afirman que la generación X parece estar motivada intrínsecamente, no extrínsecamente. Por otro lado, la investigación realizada por Acar (2014) reveló que no existe una diferencia significativa entre la generación X y la generación Y en cuanto a los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación. También afirman que los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos son igualmente importantes para la generación X, y lo mismo ocurre con la generación Y.

Leschinsky y Michael (2004) también llevaron a cabo un estudio en la industria de productos de madera, con una muestra de 679 participantes, en Pennsylvania (EE.UU.), con el fin de explorar las motivaciones que son importantes para los empleados de la producción de madera y determinar si los motivadores se pueden segmentar a causa de la edad del empleado. Se realizaron dos tipos de cuestionarios: uno que proporciona una lista de los factores de motivación para investigar las diferencias generacionales, y un segundo cuestionario para proporcionar una lista de ítems que describen valores de la empresa. Los resultados mostraron que los motivadores "buena paga" y "tener un empleo estable" clasificaron entre los tres primeros en los tres grupos de edad: Generación X, los Baby Boomers y Veteranos (Leschinsky y Michael, 2004). En general, los autores encontraron una mayor homogeneidad de la esperada, tanto para los motivadores como para los valores deseados de la empresa. Sin embargo, encontraron distintos patrones aislados de motivadores,

que mostraban diferencias entre los grupos de edad, que eran algo consistentes con investigaciones previas.

Barford y Hester (2011) abordaron la diferencia en los niveles asignados de la motivación laboral y la felicidad entre la Generación Y, en comparación con la generación X y los Baby Boomers. Esta investigación se centró en cinco factores motivacionales: responsabilidades, compensación, ambiente de trabajo, posibles avances y tiempo libre. Los autores verificaron que la generación Y ve las responsabilidades y las compensaciones como algo mucho menos importante que la generación X y los baby boomers y, de hecho, las responsabilidades era el factor de motivación menos importante de todos. Por otro lado, la generación Y clasificó el potencial avance y el tiempo libre con puntuación más alta que la generación X y los baby boomers.

La generación Y, que es muy sensible a los grupos de referencia de pares, puede tener un fuerte deseo de transmitir una cierta impresión o normas sociales (Kim y Jang, 2014). La generación Y, en comparación con la generación X o baby boomers, tiene el más alto nivel de motivación para consumir para el estatus (Eastman y Liu, 2012). Se espera que los consumidores de la generación Y, consentidos por los padres baby boom (con grandes ingresos disponibles) jueguen un papel determinante en los bienes de consumo de lujo y mercados de servicios, que puede ser una oportunidad para que las empresas se centren en este segmento y lo hagan crecer. Este hecho puede explicar los resultados del estudio de Yusoff y Kian (2013). Sus conclusiones mostraron que los encuestados de la generación Y están teniendo menos satisfacciones sobre los factores de motivación intrínseca y extrínseca, en comparación con los encuestados de la generación X. Las implicaciones prácticas son que las organizaciones deben modular sus operaciones y procedimientos para satisfacer adecuadamente a dos o más grupos diferentes de generaciones.

Wan Fauziah y Tan (2013) desarrollaron un modelo de investigación en base a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, con un enfoque cuantitativo, a través del método de cuestionario auto administrado para la recopilación de datos. Esta investigación también analiza las similitudes y las diferencias motivacionales entre los X y los Y. Los autores estudiaron cuatro factores intrínsecos (logros, promoción, reconocimiento y el trabajo en sí), y 3 factores extrínsecos (el salario y los beneficios, las condiciones laborales y la política de la empresa y la administración). Ambas generaciones - X e Y - mostraron algunas diferencias en sus factores de motivación intrínseca y extrínseca. Las conclusiones han presentado que los encuestados de la generación Y están teniendo menos satisfacciones sobre los factores de motivación intrínseca y extrínseca, comparado con los encuestados de la generación X. Los resultados confirman que los encuestados de la generación X consideraron que tienen un alto nivel de motivación en el Trabajo en sí y motivación moderada en los Logros, Reconocimiento y Promoción, bajo factores intrínsecos; mientras que los encuestados de la generación Y confirmaron una motivación moderada en Promoción, Reconocimiento y Logros, y poca motivación en el Trabajo en sí. Por otro lado, los resultados también demuestran que la generación X tiene una alta satisfacción con las Condiciones laborales y la Política y Administración de la empresa, y una satisfacción moderada con Pago y Beneficios en virtud de los factores extrínsecos, mientras que la generación Y tiene una motivación moderada para los tres factores extrínsecos: Condición de Trabajo, Políticas de la Compañía y la Administración, así como de Pago y de beneficios. Esta investigación puede ser complementada por otros estudios. La investigación realizada por Lourdes, et al., (2013) reveló que la generación Y está más motivada por factores extrínsecos que por factores intrínsecos, y son altamente orientado hacia el logro de valores. Su investigación demuestra que la generación Y prioriza las motivaciones extrínsecas, como las horas de trabajo fijos y seguridad en el empleo, mientras que la generación X da mayor

importancia a la motivación intrínseca. El estudio de Leahy, McGinley, Thompson y Weese (2011) llegó a las mismas conclusiones. Esta investigación también refirió que la generación X tiene preferencias más altas en los factores de motivación intrínseca, mientras que en la generación Y se han mezclado las preferencias de ambos factores de motivación extrínsecos e intrínsecos.

Los trabajadores de edad tienen diferentes motivaciones y necesidades a medida que envejecen (Calo, Patterson y Decker, 2013). Según Stamov-Rossnagel y Biemann (2012), la edad se asoció positivamente con la motivación de generatividad, pero no con la motivación de crecimiento. La generatividad es una característica que viene con el envejecimiento, y define el acto de "dejar una huella", por ejemplo, mediante la transmisión de conocimientos y habilidades para los trabajadores más jóvenes a través de la capacitación y supervisión. Los adultos mayores tienden a resaltar la emoción/ regulación, en la que el sentido de pertenencia al entorno social se convierte en una fuente mayor de satisfacción. Por otro lado, las personas más jóvenes tienden a valorar más las metas de adquisición de conocimiento.

Leschinsky y Michael (2004) se acercan a un aspecto importante en el campo de trabajo de motivación laboral, que es el hecho de que los supervisores pueden ser entrenados, para ser más conscientes de las diferencias de sus trabajadores, en cuanto a la forma en que esperan ser tratados.

Por otro lado, Sirota et al. (2005) afirman que durante sus treinta años de investigación del campo de la motivación, no encontraron diferencias relevantes entre las generaciones. La misma conclusión se encontró en la investigación realizada por Chuang (2011) a 283 empresas de alta tecnología del norte de Taiwan, y en la investigación de Alduaij (2013) a los empleados de Kuwait, donde los resultados indicaron que no había diferencias estadísticamente significativas en la motivación laboral debido a la edad.

En la investigación de Yang (2011) también se demostró que los empleados de más edad, tienden a estar más motivados por la seguridad laboral que los empleados más jóvenes. La principal razón de esto podría ser que a la gente le gustaría mantener la estabilidad cuando se hace mayor. Contrariamente a la investigación de Sirota et al. (2005), Ilke, Jesse y Dave (2012) indicaron en su estudio que los empleados de más edad estaban menos motivados extrínsecamente, pero más motivados por las características del trabajo intrínsecamente gratificantes.

El su trabajo sobre el campo de la motivación de los trabajadores de más edad, Stamov-Rossnagel y Hertel (2010) confirmaron que no se establecía ninguna relación entre las personas mayores y la disminución de los niveles de motivación, lo que significa que los niveles de motivación no cambian debido a cuestiones de edad, sino con la capacidad de las organizaciones de poder para seguir los cambios que ocurren con el envejecimiento. En el análisis y la predicción de la motivación de los trabajadores de mayor edad, se destacan los conductores de motivación que pueden ser utilizados por los administradores, para influir positivamente en la motivación y detectar fuentes de desmotivación.

## **2.7. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

La satisfacción laboral es una reacción emocional o afectiva, con diversos aspectos de la situación laboral de una persona, y se ha caracterizado como una reacción sentimental positiva, resultante de la valoración del trabajo de un empleado (Kreitner y Kinicki, 2012).

La importancia de la recompensa en cualquier organización es fundamental para el desempeño laboral del empleado y la satisfacción laboral de los mismos. El comportamiento humano y la satisfacción se basan en la motivación, y la motivación puede aumentar con recompensas (Farred, Ul Adidan, Shazad, Umm-e-Amen & Nawaz Lodhi, 2013).

Thaliath y Rejoice (2014) ofrecen un análisis de los factores de motivación que parecen ser relevantes en el contexto de la motivación de los empleados, y su influencia en virtud de su comportamiento en el trabajo (satisfacción en el trabajo y compromiso de los empleados). Estos autores llegaron a la conclusión de que los empleados satisfechos con sus puestos de trabajo están muy comprometidos con su organización. Las implicaciones prácticas de esto para los administradores es que si pagan bien a sus empleados de primera línea, la satisfacción en el trabajo será alta (Stringer, Didham y Theivananthampillai, 2011; Gow, George, Mwamba, Ingombe y Mutinta, 2012). Según Luo (1999), la motivación intrínseca del trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción general en el trabajo, mientras que la motivación extrínseca se relaciona positivamente con la depresión. Por otra parte, los investigadores también encontraron que existe un vínculo más fuerte entre los factores extrínsecos de trabajo y la satisfacción laboral en los países más pobres, y en países con sistemas de seguridad social débiles, donde las cuestiones de supervivencia se vuelven más esenciales (Ismail y El Nakkache, 2014). Este estudio también sugiere que los factores extrínsecos del trabajo tienen que desempeñar un papel importante en la motivación y la satisfacción.

El estudio de Danish y Usman (2010) demostró una estrecha relación entre varios ítems de la motivación en el trabajo y la satisfacción en una muestra de 220 empleados de diferentes tipos de organizaciones y de diferentes sectores. Se comprobó que una relación significativa entre las diferentes facetas de la satisfacción y la motivación en el

trabajo fundamenta la hipótesis de que la compensación, la relación con un compañero de trabajo, la seguridad, la supervisión y el crecimiento son importantes para explicar la motivación en el trabajo y la satisfacción.

La investigación de Sarwar y Abugre (2013) sobre el tema de la satisfacción en el trabajo concluyó que existe una relación significativa entre altas recompensas y una alta satisfacción laboral de los empleados. También se verificó en la investigación, que existe una relación significativa entre los empleados satisfechos y la productividad, lo que conduce a una mayor satisfacción y lealtad del cliente. De hecho, en lo que se refiere a la lealtad, Alduaij (2013) plantea una cuestión interesante e importante: lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. Si las empresas y los gestores son capaces de eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, esto no significa necesariamente que el trabajo sea satisfactorio. La razón de esto es que los factores de satisfacción en el trabajo son distintos y separados de los factores de insatisfacción laboral. Los gerentes que eliminan factores de insatisfacción laboral, no aumentan necesariamente los niveles de motivación.

Según Khawaja, Rasheed y Rasheed (2012), la motivación está positivamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y las recompensas tienen un efecto significativamente positivo en la satisfacción laboral, lo que significa que las organizaciones tienen que definir un equilibrio entre el desempeño de los empleados y su compromiso con el trabajo en los resultados en la satisfacción laboral. La recompensa y la motivación se consideran los dos principales factores que tienen un efecto sobre la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Se encontró cierta relación entre la satisfacción y la motivación en el ámbito académico (Chen y Chih, 2012; Ferssizidis, et al., 2010). Chen y Chih (2012) comprobaron en su investigación que existe una correlación positiva entre la motivación para el aprendizaje y la satisfacción del aprendizaje, y la satisfacción. El estudio Ferssizidis, et al.

(2010) sigue la misma línea de pensamiento. Estos autores llegaron a la conclusión de que la motivación intrínseca y el compromiso del comportamiento se asociaban positivamente con la satisfacción con la vida y la frecuencia de las emociones positivas.

Masvaure, Ruggunan y Maharaj (2014) realizaron un estudio en el que los resultados revelaron una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso de trabajo, así como entre la satisfacción laboral y la motivación intrínseca. Por otra parte, las pruebas revelaron que la motivación intrínseca y el compromiso de trabajo pueden mejorar la satisfacción laboral. El presente estudio se suma a la investigación que señala la satisfacción laboral como un mecanismo subyacente prometedor de que sus empleados se motiven internamente y se comprometan con el trabajo.

Según Meera & Santhosh (2014), al analizar la relación entre la motivación y la satisfacción de los empleados, se puede observar que la satisfacción tiene una fuerte correlación positiva con factores motivacionales, como la seguridad en el empleo y la flexibilidad de horarios de trabajo. Además, el estudio demostró que la satisfacción de los empleados presenta una relación positiva moderada con el feedback del trabajo y con la importancia del trabajo.

La investigación realizada por Sisley (2010) indica que cuando se dan las formas más desarrolladas de la motivación autónoma (motivación intrínseca), aumentan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Se encontraron diferentes resultados en la investigación llevada a cabo por Rafiq, Javed Khan, y Ahmed (2012) a 210 empleados del centro de llamadas, que estaban trabajando en diferentes organizaciones de telecomunicaciones. Los resultados del análisis de regresión probaron que la satisfacción laboral es más dependiente de las recompensas extrínsecas, en comparación con las recompensas intrínsecas, lo que significa que los empleados están más preocupados por lo que el trabajo les paga en realidad.



La investigación llevada a cabo por Farred, Ul Adidan, Shazad, Umm-e-Amen, y Nawaz Lodhi (2013) afirma que las recompensas extrínsecas e intrínsecas cambian positivamente el desempeño laboral del empleado y la satisfacción laboral de los mismos.

Ehsan Malik, Danish, & Usman (2010) llegaron a una conclusión similar en su investigación al sector bancario. Los resultados demuestran que el clima de trabajo y las recompensas extrínsecas tienen un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral. La gestión del desempeño y el sistema de compensación deben ser eficaces y eficientes para que los empleados puedan sentir que sus organizaciones valoran y se preocupan por su trabajo.

Los gerentes pueden mejorar el desempeño laboral de los empleados mediante la aplicación de estrategias de gestión para aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo para un nivel corporativo. (Springer, 2011)

## **2.8. MOTIVACIÓN Y OTROS ASPECTOS RELEVANTES**

La motivación es situacional y relacional; la forma en que reaccionamos a las cosas siempre depende de la situación y de nuestra relación con los demás.

Los incentivos monetarios no pueden motivar a alguien que ya tiene mucho dinero, y el estatus puede no importar si uno piensa que ya tiene un estatus más alto que el que prevé la actividad que nos proponemos. Sin embargo, otra persona puede ver la misma oportunidad como la posibilidad de ganarse la vida o ganar un poco de atención y notoriedad (Hunter, 2012). Por lo tanto, un gran determinante de lo que hacemos lo aprendemos de nuestro entorno social y de nuestra experiencia. Esto incluye la educación, el

nivel socioeconómico, la cultura, la familia, nuestros propios sistemas de creencias y las circunstancias de la época y el lugar en que nos encontramos.

En el estudio de Adzei y Atinga (2012), llevado a cabo con 285 profesionales de la salud, se encontró que los incentivos financieros (pagas extras y beneficios) influyen significativamente en la motivación y la intención de permanecer en la organización. Por otro lado, los cuatro incentivos no financieros estudiados, sólo fueron predictores significativos de la motivación y la retención. La investigación descubrió que la habilidad de liderazgo y las oportunidades de supervisión para el desarrollo profesional continuo, y la disponibilidad de las infraestructuras y los recursos, se consideraban un factor predictivo de la motivación y la retención, mientras que el reconocimiento y la apreciación no se consideraban factores predictivos. En esta misma línea de pensamiento, el estudio Galletta, Portoghese, y Battistelli (2011) contribuyó a mostrar la importancia de la motivación intrínseca para promover el compromiso afectivo. Esta investigación verificó que los empleados motivados intrínsecamente hacia su propio trabajo, desarrollan un sentido de identificación y apego a su organización, que a su vez se relaciona negativamente con la intención de rotación.

La rotación de los empleados es la velocidad a la que un empleador pierde y gana empleados. Así que tener una baja tasa de rotación de empleados es eficiencia de costes para las organizaciones de la actualidad. Dysvik y Kuvaas (2010) abordaron la relación de los factores motivacionales intrínsecos con la rotación de personal. Los autores concluyeron que las metas de enfoque de dominio y la motivación intrínseca se relacionaban significativamente con la intención de rotación. Una meta de dominio es cuando el individuo se dispone a ser lo mejor que puede en una sola tarea. En lugar de tratar de obtener una "A" en español (meta de desempeño), intenta adquirir fluidez en español. Profundizar en la influencia de las metas de enfoque de dominio en la intención de rotación es menos sustancial

en comparación con la de la motivación intrínseca (Dysvik y Kuvaas, 2010). La motivación intrínseca tiene una relación negativa directa más fuerte con la intención de rotación, lo que significa que cuando los gerentes y las organizaciones realmente consiguen inducir y facilitar el cumplimiento de las necesidades de autonomía, la competencia y la relación entre sus empleados, la motivación intrínseca parece disminuir la intención de rotación.

Se ha demostrado que otros aspectos influyen en los niveles de motivación. Uno de estos aspectos cruciales es la noción clara del propósito y la importancia del papel del empleado en la misión corporativa, la visión y los objetivos. Las metas claras son importantes para asegurar que los empleados entiendan lo que se espera de ellos, porque esto les permite centrar su esfuerzo y conduce a niveles más altos de motivación (Stringer, Didham, y Theivananthampillai, 2011).

Otro de los aspectos motivacionales es un ambiente de trabajo saludable y competitivo, que puede convertirse en una herramienta de motivación, ya que estimula y ayuda a mantener a los empleados entusiasmados con su trabajo, en el sentido de que esta competencia sana y positiva crea un sentido de urgencia que incentiva a los empleados a detectar y a aprovechar las oportunidades (Lau y Kleiner, 2014).

La carrera de la motivación estimula el compromiso de los empleados a un aprendizaje informal en el lugar de trabajo (van Rijn, Yang y Sanders, 2013). Los profesionales de Recursos Humanos pueden fomentar el desarrollo profesional de los empleados mediante la mejora de su motivación profesional.

En el medio corporativo globalmente competitivo de hoy, la motivación del empleado es esencial para el éxito de cualquier organización. Es fundamental que las organizaciones reconozcan que la motivación de los empleados va más allá de los sistemas de recompensa monetaria habituales para una fuerza de trabajo que es diversa, debido al aspecto multigeneracional. En la motivación del capital humano de hoy, las

organizaciones tienen que involucrar sus mentes y sus corazones, lo que se puede conseguir mediante la incorporación de la inteligencia social y emocional (Njoroge y Yazdanifard, 2014). Los gerentes social y emocionalmente inteligentes, permiten a sus organizaciones ofrecer un entorno que motive y desarrolle a los empleados, a pesar de las diferencias generacionales en el lugar de trabajo.

Rahman, Mondol y Ali (2013) abordaron la relación entre la motivación extrínseca en una minuciosa investigación de los empleados sobre la naturaleza de las relaciones entre la motivación de los empleados y la Gestión de Recursos Humanos (HRM), el apoyo del lugar de trabajo (WPS) y la neutralización del lugar de trabajo (WPU). Este estudio se basó en datos primarios de 305 empleados permanentes de diferentes organizaciones e instituciones. El resultado indica que, a pesar del control de la edad y del nivel educacional, WPS y WPU se encuentran significativamente asociados con la motivación de los empleados en el 5% del nivel de significación, mientras que la HRM se considera insignificante para influir en la motivación de los empleados.

En un mundo donde la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) está ganando impulso, se está investigando la relación entre la motivación y la política de RSC en las organizaciones. Skudiene y Vilte (2010) sugieren en su investigación que las actividades internas y externas de RSC se correlacionan positivamente con la motivación interna de los empleados. También afirmaron que la RSC interna se relacionaba más fuertemente con la motivación interna del empleado que con todas las dimensiones externas de RSC. Los autores consideraron los dos tipos de RSC: RSC interna, que incluye actividades socialmente responsables, relacionadas con temas de los empleados; y por su parte, la RSC externa se define por la relación con el cliente, así como los socios comunitarios y de negocios se relacionan con las actividades de responsabilidad social.

El creciente cuerpo de investigación transcultural ha demostrado diferencias en la cognición social, a través de las culturas de los diferentes países. Moberg y Leasher (2011) examinaron las similitudes y diferencias en la motivación de los vendedores en diferentes países y culturas. Los resultados apoyaron las teorías previas al encontrar niveles significativamente más altos de necesidad de logro y poder en los vendedores occidentales que en los vendedores orientales. La investigación también verificó la existencia de niveles significativamente más altos de necesidad de las relaciones en los vendedores occidentales, que es contrario a las conclusiones de la investigación transcultural anterior (que asocia mayores niveles de necesidad de las relaciones en la cultura oriental). Las diferencias culturales también han sido abordadas por Casey y Casey (2014). Este estudio se llevó a cabo en empresas en las industrias manufactureras y de servicios ubicados en Norteamérica y en Centroamérica. Los resultados de las empresas de Estados Unidos se compararon con los de las empresas no estadounidenses. Los autores afirmaron que las diferencias interculturales pueden ayudar a explicar las diferencias entre los resultados de las empresas dentro y fuera de los Estados Unidos.

Como el interés de la administración es siempre el de mejorar el desempeño de los empleados, en la actualidad la motivación de los empleados ha recibido una atención creciente en la investigación como unidad de análisis. No hay que olvidar la Ley de Yerkes-Dodson: el rendimiento crece mediante el aumento de la motivación, pero sólo hasta cierto límite. Según Achim, Dragolea y Balan (2013), superar dicho límite puede conducir a una disminución de la eficiencia (el equilibrio entre la producción y la capacidad de producción será afectado).

Al analizar la relación entre la motivación y el desempeño de los empleados, desde el punto de vista del estudio realizado por Meera y Santhosh (2014), es evidente que el desempeño de los empleados tiene una fuerte correlación significativamente

positiva con factores motivacionales, como la importancia de la tarea y el feedback del empleo, y una correlación positiva moderada con la flexibilidad de los horarios de trabajo y la seguridad laboral.

A través de su investigación, Özutkua (2012) verificó que existe una diferencia significativa entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas en términos de su efecto sobre los indicadores de los resultados del desempeño de las personas. La autora identificó que las recompensas intrínsecas tienen una influencia significativa en los resultados de los empleados, mientras que las recompensas extrínsecas no la tienen.

Trivellas (2011) estudio demostró que los empleados motivados son más propensos a presentar mayor desempeño laboral cuando están comprometidos, como resultado de las prácticas de gestión de recursos humanos forzadas. Otros autores, como Muda, Rafiki y Harahap (2014) han alcanzado los mismos resultados. Los resultados de su investigación muestran que las variables de estrés en el trabajo, la motivación y la comunicación afectan simultáneamente el rendimiento de los empleados.

Otro aspecto interesante relacionado con la motivación, es la investigación científica sobre el efecto positivo del desempeño en la motivación. El principal punto a destacar es que el feedback sobre el desempeño mejora la eficacia técnica y de comportamiento de los empleados, lo cual tiene un impacto en la motivación laboral. El estudio de Kaymaz K. (2011) enfoca el feedback y el problema de comunicación entre las jerarquías. Esta investigación realizada a 206 directivos de 6 grandes empresas, llegó a la conclusión de que el feedback del desempeño disminuye la ambigüedad del mismo, y esto tiene un efecto positivo en la motivación.

También se ha comprobado que el grupo de trabajo, el salario, la seguridad laboral, el logro, la equidad y las metas tenían un efecto positivo en el desempeño

de los empleados, y que el volumen de trabajo y las instalaciones tenían un efecto negativo en el mismo (Aisha, Hardjomidjojo y Yassierli, 2013).

La estabilidad en el empleo también tiene un impacto en los niveles de motivación de los empleados. Giannikis y Mihail (2010) verificaron que los trabajadores a tiempo completo eran más sensibles a las recompensas extrínsecas, mientras que los trabajadores a tiempo parcial, expresaban su preferencia por recompensas intrínsecas. Por lo tanto, podemos deducir de su estudio, que los trabajadores a tiempo parcial que tengan menos estabilidad en el empleo, son más receptivos acerca de recibir recompensas intrínsecas, tales como promociones, desarrollar habilidades, aprender cosas nuevas y sentir una sensación de logro en el lugar de trabajo. Esto podría estar relacionado con el hecho de que los trabajadores a tiempo parcial, consideran que están en una fase de transición en la que quieren y sienten la necesidad de aumentar sus habilidades y conocimientos con el objetivo de encontrar un trabajo a tiempo completo.

Para comprender el aspecto motivacional en la creatividad en el lugar de trabajo, Amabile (1997) utiliza la teoría de la Creatividad componencial, para establecer el vínculo entre el entorno social y el comportamiento creativo. Hay 3 componentes principales de esta teoría: los conocimientos, las habilidades de pensamiento creativo y la motivación intrínseca de la tarea. (Figura 3)

**Figura 3: Componentes del Modelo de Creatividad**

Fuente: Amabile, 1997

La experiencia es la base de todo el trabajo creativo. Puede ser vista como el conjunto de vías cognitivas que pueden seguirse para resolver un problema dado o para realizar una tarea dada. El pensamiento creativo es el "plus" en el desempeño creativo, y depende de las características de la personalidad, relacionadas con la independencia, la disposición para correr riesgos, la autodisciplina, la perseverancia frente a la frustración, la tolerancia a la ambigüedad, y una relativa falta de preocupación por la aprobación social.

Aunque los dos componentes de habilidades determinan lo que una persona es capaz de hacer en un dominio dado, es el componente de la motivación de la tarea que determina lo que un individuo realmente va a hacer (Amabile, 1997). Como dijimos antes, la motivación puede ser intrínseca (impulsada por algo relacionado con el trabajo en sí) o extrínseca (impulsada por algo no relacionado con el trabajo en sí mismo); no obstante, varios estudios han demostrado que la motivación intrínseca conducirá más a la creatividad que la motivación extrínseca. Sin embargo, una combinación entre los dos tipos de



motivación (intrínseca y extrínseca) podría resultar en una mejora de la motivación intrínseca y, por lo tanto, en creatividad, pero sólo si se siguen tres aspectos importantes.

En primer lugar, el nivel inicial de la motivación intrínseca de la persona juega un papel importante, porque la superioridad es el aspecto de la motivación intrínseca para un individuo menos sujeto a las influencias externas (y por lo tanto, a la motivación extrínseca) de esa persona (Gholipour, A., Pirannejad A., Kozekanan S. Gholipour, F., 2011; Amabile, 1997). En segundo lugar, el tipo de motivación extrínseca es crucial, en otras palabras, las motivaciones extrínsecas deben venir de las recompensas, del reconocimiento y de la feedback, que aumenta directamente la participación de la persona en la propia obra. La motivación extrínseca nunca debe afectar el sentido de la libre determinación de una persona a través de la recompensa, del reconocimiento o de la feedback (Amabile, 1997). En tercer lugar, el momento de la motivación extrínseca también es importante, dependiendo de la etapa del proceso creativo (Amabile, 1997). Es seguro combinar los dos tipos de factores de motivación durante las fases en las que los altos niveles de novedad no entran en juego, como son la recogida de información o la validación de la solución elegida, pero no es apropiado combinar la motivación intrínseca y extrínseca durante las etapas de alta novedad para no afectar y desviar el foco en el problema/ solución.

En la psicología social, se le ha dado mucha importancia a la motivación intrínseca, porque se percibe como un tipo de motivación que lleva a resultados altamente valorados como la creatividad, la calidad, la espontaneidad y la vitalidad, ya que cuando una persona está motivada intrínsecamente, actúa más por la diversión o el desafío implicados, que por estímulos externos, presiones o recompensas (Acar, 2014).

El vínculo entre el liderazgo transformacional, la capacidad de aprendizaje y la creatividad de los empleados fue estudiado por (Ghafoor, Qureshi, Azeemi y Hijazi, 2011). En este estudio también se analizaron los impactos de mediación de la

autoeficacia sobre la relación entre estos factores también. Ghafoor et al. (2011) recogieron datos de una muestra de 176 empleados y directivos de la industria de la banca y verificaron la relación entre estos factores. Este estudio confirmó que la relación entre el desempeño y la creatividad de los empleados está muy moderada por la auto-eficacia (las creencias de uno acerca de realizar una tarea), pero esta mediación no existe en el caso de la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad de los empleados.

De acuerdo con Coelho, Augusto y Lages (2011), la creatividad se ve afectada positivamente por el conflicto de rol (el empleado percibe una incompatibilidad entre las expectativas de dos o más miembros del conjunto de roles) y negativamente por la ambigüedad del rol (la evaluación sobre la falta de información relevante necesaria para desempeñar un rol con eficacia); y el efecto de estos factores de estrés del rol está parcialmente mediado por la motivación intrínseca. De la misma forma, este estudio concluyó que los administradores también pueden fomentar la creatividad mediante el fomento de las buenas relaciones entre los clientes y los empleados, lo que conducirá a la búsqueda de información de las necesidades de los clientes, y esto puede provocar conductas creativas que satisfagan a los clientes.

Un estudio realizado a más de 4.000 trabajadores de las empresas sociales italianas (Sacchetti y Tortia, 2013), mostró que la satisfacción con la creatividad está apoyada, a nivel de la organización, por el trabajo en equipo, la autonomía, las competencias de dominio correspondiente, así como por procesos justos, inclusivos y por las relaciones. Los resultados también demostraron que la satisfacción con la creatividad se ve reforzada por la fuerza de las motivaciones intrínsecas iniciales.

Las calificaciones académicas también se abordarán en este estudio. Con respecto a este punto, Yang (2011) verificó que los trabajadores con educación universitaria están más motivados en su trabajo que los que tienen una educación secundaria

o inferior. El estudio también demostró que los empleados con educación universitaria están más motivados por la promoción que los que tienen una educación secundaria o inferior. Además, la motivación intrínseca es mucho más valorizada por los empleados con educación universitaria y no por los que tienen un nivel educacional inferior.

Un último aspecto que me gustaría abordar es la espiritualidad del lugar de trabajo. Según Chen Sheng y (2013), algunos estudios han demostrado que, cuando las personas se enfrentan a la presión de sus gerentes o las organizaciones, pueden actuar en contra de su propia mejor naturaleza. En otras palabras, las actitudes personales, los valores y las creencias pueden verse comprometidos o ignorados bajo presión, lo que puede explicar el aumento en el número de fraudes corporativos de todo el mundo en los últimos años.

La espiritualidad del lugar de trabajo es una contribución mutua por parte de los individuos y los grupos de trabajo, lo que mejora el sentido del trabajo y el esclarecimiento de la auto-trascendencia, para que las personas sientan el valor y la realización de la vida (Chen y Sheng, 2012, 2013). El estudio realizado por estos autores, confirmó una correlación negativa entre la espiritualidad del lugar de trabajo y la gestión de los ingresos (el acto de influir intencionalmente en el proceso de información financiera para obtener algún beneficio privado), lo que significa que la espiritualidad del lugar de trabajo, puede reducir las motivaciones de gestión de ingresos. Además, también se constató que el despertar espiritual de los individuos está muy sujeto a la influencia de la espiritualidad de la organización y que el despertar espiritual es un factor importante interventor.

## **2.9. CONSIDERACIONES FINALES**

A principios del siglo XX gobernaba una época con una visión dominada por la utilidad externa de la producción y las motivaciones extrínsecas. Poco a poco, se fueron introduciendo las consideraciones psicológicas, que abrieron la puerta al aprendizaje interno y a la motivación intrínseca, así como a la promoción del desarrollo de habilidades y hábitos en el empleado. Esto amplió la utilidad más allá de la mera compensación monetaria, entrando en el dominio interno: en la motivación intrínseca (Ferrero y Calderón, 2013).

La teoría de la motivación científica fue abordada por primera vez por Abraham Maslow (1943). Maslow argumentaba que las personas tienen algunas necesidades que tienen que satisfacer, ya que son entidades sociales y psicológicas.

De acuerdo con la jerarquía de la teoría de las necesidades de Maslow, las necesidades de los individuos están dispuestas en una jerarquía de las necesidades fisiológicas de nivel inferior a las necesidades de alto nivel para la auto-realización. Las necesidades fisiológicas (alimentación, ropa y vivienda) son la mayor prioridad, porque hasta que no estén razonablemente satisfechas, no surgirán otras necesidades de nivel superior para motivar la conducta.

El modelo de Maslow es muy útil para la comprensión de las necesidades de las personas en el trabajo y para determinar qué se puede hacer para satisfacerlas. Su teoría aconseja a los gerentes reconocer que las necesidades privadas pueden influir negativamente en las actitudes y comportamientos. De la misma manera, proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades puede tener consecuencias motivacionales positivas.

Otro autor importante que investigó sobre la motivación en el lugar de trabajo fue Frederick Herzberg, quien propuso la teoría de los dos factores, que también ha sido llamada a veces de teoría de la motivación-higiene. Este autor investigó la pregunta, "¿Qué quiere la gente de sus puestos de trabajo?" Se les pidió a las personas que describieran, en detalle, las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal en cuanto a sus puestos de trabajo. Estas respuestas fueron contabilizadas y categorizadas. De las respuestas categorizadas, Herzberg concluyó: los factores intrínsecos, como la promoción, el reconocimiento, la responsabilidad, y el logro, parecen estar relacionadas con la satisfacción laboral. Los encuestados insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la empresa y las condiciones de trabajo.

La motivación de los trabajadores es un proceso individual y transaccional. En el contexto de la motivación de los empleados, hay una compleja combinación de factores que tiene componentes individuales, organizacionales y sociales.

Los factores que motivan a los empleados difieren de una persona a otra. Por ejemplo, la edad, el género, la religión o la cultura pueden influir en lo que motiva a las personas en el lugar de trabajo. Además, los motivadores cambian con el tiempo, el equilibrio entre la vida laboral, el poder y la influencia, el desafío, el estatus y la seguridad son algunos buenos ejemplos.

Hay ciertas expectativas mínimas que los empleados tienen acerca de lo que su empleador les proporcionará, y eso incluye una indemnización justa y beneficios, condiciones de trabajo seguras, y políticas y procedimientos justos.

Dada la gran variedad de elementos que motivan a los empleados, los gerentes deben mantener una comunicación bidireccional con los subordinados con el fin de comprender en profundidad lo que los motiva. La razón principal de esta conexión es que los empleados motivados se convierten directamente en beneficios para el negocio. Los

empleados también se benefician de estas discusiones porque sienten que son una parte de la estrategia de la compañía.

Como ya hemos referimos antes, los factores que motivan a los empleados difieren de una persona a otra, y cambian con el tiempo. La reciente crisis económica ha enfatizado el tema de la motivación de los empleados. Puesto que la productividad de los empleados y la calidad del trabajo a menudo disminuyen después de un despido, es esencial que las organizaciones se enfoquen en las formas de aumentar la moral y la motivación de los empleados. Cuando los tiempos son difíciles, la ausencia de liderazgo a menudo causa aún más incertidumbre entre los empleados. Comunicar las metas de la organización también es una buena idea. Cuando los empleados entienden cómo su trabajo encaja en el panorama general, puede ayudar con la motivación, sobre todo cuando, probablemente, se les pide a los trabajadores que hagan más con menos.

La paga es el máximo motivador de la controversia en el lugar de trabajo, que ha sido ampliamente estudiado, llegando a la conclusión de que está correlacionado y no correlacionado con la motivación laboral.

Así que, como indicamos antes, las teorías y los estudios sobre el concepto de motivación aparecieron con la revolución industrial, cuando el hambre y los bajos salarios no formaban parte de la naturaleza y del propósito de la era industrial, que tenía como objetivo el aumento de la producción y las ganancias corporativas (Rhee y Sigler, 2005). La obra de Frederick Herzberg (Alduaij, 2013 y Furnham y Eracleous, 2009) y Abraham Maslow (1943) fue la base de las teorías de la motivación humana, basada en la evidencia moral y empírica. Sin embargo, hay varias teorías de la motivación que han influido en la forma en que las organizaciones gestionan a los empleados con el fin de motivarlos (Dartey-Baah y Amoako, 2011). Estas teorías intentan explicar comportamiento de las personas y se basan en factores y estrategias que, utilizadas, pueden obtener lo mejor

de los empleados en cuanto a su compromiso con el trabajo. Debido a la complejidad de todas las cuestiones relacionadas con la motivación de las personas, nunca es una tarea fácil cuando se trata de organizaciones que motivan a los trabajadores para el desempeño eficaz, con el fin de alcanzar sus objetivos corporativos.

Durante los últimos años, un gran número de empresas están diseñando e implementando prácticas de trabajo de alto rendimiento con el fin de mejorar el desempeño organizacional y la productividad. Esta preocupación denota un enfoque estratégico de las empresas con el fin de desarrollar una fuerza de trabajo altamente calificada, flexible y motivada. (Sarikwal & Gupta, 2013).

En el entorno empresarial extremadamente complejo de hoy, el cambio organizativo se ha convertido en un valor organizacional fundamental, capaz de proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible (Katsaros, Tsirikas y Bani, 2014). La necesidad de precisar la aplicación de la motivación de los empleados en el momento de crisis económica puede parecer insignificante. Sin embargo, es durante los períodos difíciles, como éste que estamos experimentando hoy en día, que es esencial retener a las personas importantes y, sobre todo, aumentar su motivación y satisfacción laboral con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa para poder superar los obstáculos. Además de otros recursos necesarios e importantes, es muy difícil tratar con los empleados, que también son activos muy importantes de una empresa. Ellos son los que crean las ideas y las ponen en práctica dentro de las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Rehman y Abbas Ali, 2013).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS**

Hoy en día, los crecientes cambios en el entorno empresarial y tecnológico hacen que el concepto de ambigüedad - es decir, la complejidad, la insolubilidad y la novedad - sea extremadamente crítico (Katsaros, Tsirikos, y Nicolaidis, 2014). Dentro de este contexto, los resultados de la investigación señalan la importancia de las percepciones de los empleados, los rasgos de personalidad, las emociones y las actitudes en el lugar de trabajo.

¿Qué motiva a una persona a actuar lo mejor posible? Esta pregunta ha intrigado a la gestión y ha inspirado mucha investigación e interés. Yo soy uno de ellos.

Los empleados altamente motivados crean ventajas para su empresa y lideran las organizaciones de sus objetivos (Qaiser Danish y Usman, 2010).

Las personas siempre son el recurso vital de la organización, y a menudo se descuidan en sus puestos de trabajo, lo que conlleva a errores en el desempeño. Uno de los elementos más influyentes para lograr el éxito de una empresa es, sin duda, la satisfacción y la motivación. Existen numerosos factores que afectan la satisfacción del empleado y la motivación, como las características del trabajo, el comportamiento del empleado, el sistema de valores personales y otros factores demográficos y de organización. Para que las organizaciones sigan siendo rentables, deben ofrecer una adecuada compensación o incentivos dentro de la organización. Este es un proceso de aprendizaje para todos.

Realmente queríamos estudiar este apasionante tema y enfrentar un difícil desafío, en el que este nuevo conocimiento puede contribuir a convertirse en una



herramienta eficiente del endomarketing, con el fin de mejorar el desempeño de los empleados.

La motivación de los empleados no es un tema fácil dentro de la PYME, sobre todo si tenemos en cuenta la fuerte competencia en el ámbito de las actividades de negocio de la organización, los bajos recursos financieros para implementar medidas de recursos humanos y las altas metas corporativas que exigían a los empleados. Dicho esto, estamos convencidos de que esta obra va a producir conclusiones que van a cumplir tres aspectos importantes (como se ha mencionado anteriormente en la introducción):

- Novedad: a pesar de que el tema de la motivación/satisfacción en el local de trabajo ha sido ampliamente estudiado, nuestro abordaje es diferente y pretende subdividir los factores intrínsecos y extrínsecos en Factores de organización del trabajo, factores de recompensa, y agregar la variable comunicación y feedback.
- Contrastar resultados: como podemos constatar por la revisión de la literatura, existen innumerables estudios que comprobaron las mismas hipótesis y llegaron a conclusiones diferentes, por eso, también tenemos como objetivo intentar contrastar los resultados de investigaciones anteriores realizadas en otros contextos;
- Importancia del tema: como podemos comprobar por lo que se dijo al inicio de este capítulo, esta temática, en la actual coyuntura, es fundamental en el sentido en que es crucial entender bien lo que motiva y lo que satisface a los trabajadores de las PYMES con el objetivo de tomar medidas para retener a los mejores talentos, en pro del bien, eficiencia y eficacia de la organización.

### **3.1.1. Objetivos.**

#### **3.1.1.1. *Objetivos generales.***

Los objetivos generales de esta investigación son comprender cuáles son los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la estructura de la Pequeña y Mediana Empresa de Aveiro.

#### **3.1.1.2. *Objetivos específicos.***

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- a) Entender la relación entre la satisfacción y los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la PYME (la organización del trabajo, las recompensas y la comunicación y el feedback);
- b) Analizar el impacto de " Tener un puesto de Dirección ", "Género", "La educación superior", "Experiencia (años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de motivación en la PYME;
- c) Analizar el impacto de " Tener un puesto de Dirección ", "Género", "La educación superior", "Experiencia (años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de satisfacción en la PYME;

### **3.2. HIPÓTESIS Y MODELO CONCEPTUAL**

Para hacer frente a la cuestión de la motivación/ satisfacción laboral del empleado en esta investigación, vamos a enfocar nuestro trabajo, abordando 3 factores principales: la organización del trabajo (extrínseca e intrínseca), recompensas (intrínseca y extrínseca) y la comunicación y el feedback, con el fin de comprender su impacto en la satisfacción y la motivación de los empleados de las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas). Más específicamente, vamos a trabajar el tema de la motivación en esta

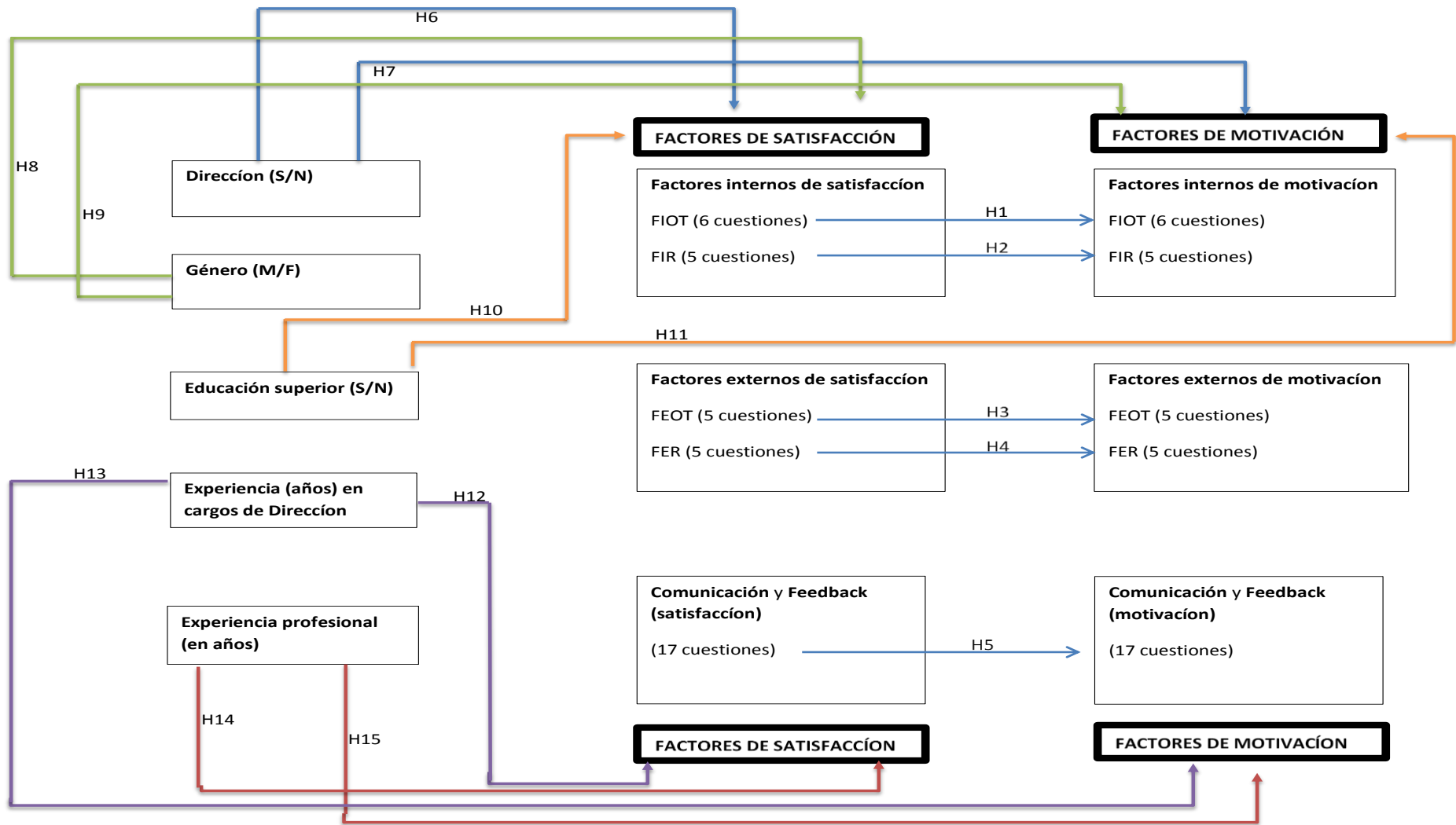
investigación, abordando 5 variables (factores): FIOT (factores Intrínsecos de Organización del Trabajo), FEOT (factores extrínsecos de Organización del Trabajo); FIR (factores Intrínsecos de Recompensa), FER (factores extrínsecos de Recompensa) y Comunicación y feedback (Pinto, 2011). Mediante el uso de este enfoque, podremos entender plenamente nuestro objetivo general en esta investigación: comprender los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la estructura de la Pequeña y Mediana Empresa. Más específicamente, se pretende comprender la relación entre la satisfacción y los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la PYME (la organización del trabajo, las recompensas y la comunicación y feedback); analizar el impacto de las variables "Tener un puesto de dirección", "Género", "La educación superior", "Experiencia (años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de motivación en la PYME; y, finalmente, analizar el impacto de " Tener un puesto de dirección ", "Género", "La educación superior", "Experiencia (años) en cargos de dirección" y "Experiencia profesional (en años)", en los factores de satisfacción en la PYME.

Con el objetivo de comprender mejor lo que significan cada una de estas 5 variables, pasaremos ahora a explicarlas con más pormenor.

"Tener un puesto de dirección" engloba a todos los entrevistados con cargos/profesiones que impliquen un componente de gestión de equipos/personas. El "Género" engloba las variantes masculina y femenina de los entrevistados. "La educación superior" engloba las titulaciones de los entrevistados que sean iguales o superiores al grado de licenciado. La "Experiencia (años) en cargos de dirección" corresponde al número de años en que los entrevistados ejercieron cargos de dirección. "Experiencia profesional (en años)", corresponde al número de años de experiencia Profesional de los entrevistados.

En la Figura 4 está expuesto el modelo conceptual propuesto para abordar el tema de esta investigación.

**Figura 4: Modelo conceptual**



Fuente: Elaborado por el autor

### **Leyenda del modelo conceptual**

**FIOT:** Factor intrínseco de organización del trabajo

**FEOT:** Factor extrínseco de organización del trabajo

**FIR:** Factor intrínseco de recompensas

**FER:** Factor extrínseco de recompensas

### **Hipótesis:**

H1: Los FIOT de satisfacción se correlacionan con los FIOT de motivación (Pinto, 2011; Sirota et al., 2005)

H2: Los FIR de satisfacción se correlacionan con los FIR de motivación (Pinto, 2011; Takahashi, 2006; Sirota et al., 2005)

H3: Los FEOT de satisfacción se correlacionan con los FEOT de motivación (Pinto, 2011; Sirota et al., 2005)

H4: Los FER de satisfacción se correlacionan con los FER de motivación (Pinto, 2011; Takahashi, 2006; Sirota et al., 2005)

H5: La comunicación y feedback (satisfacción) se correlaciona con la comunicación y feedback (motivación) (Pinto, 2011; Sirota et al., 2005; Kaymaz K. , 2011)

H6: Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Motivación (Furnham and Eracleous, 2009)

H6a): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIOT de motivación

H6b): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIR de motivación

H6c): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FEOT de motivación

H6d): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FER de motivación

H6e): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)

H7: Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Satisfacción (Furnham and Eracleous, 2009)

H7a): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIOT de satisfacción

H7b): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIR de satisfacción

H7c): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FEOT de satisfacción

H7d): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FER de satisfacción

H7e): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)

H8: El género se correlaciona con los Factores de Motivación (Furnham and Eracleous, 2009)

H8a): El género se correlaciona con los FIOT de motivación

H8b): El género se correlaciona con los FIR de motivación

H8c): El género se correlaciona con los FEOT de motivación

H8d): El género se correlaciona con los FER de motivación

H8e): El género se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)

H9: El género se correlaciona con los Factores de Satisfacción (Furnham and Eracleous, 2009)

H9a): El género se correlaciona con los FIOT de satisfacción

H9b): El género se correlaciona con los FIR de satisfacción

H9c): El género se correlaciona con los FEOT de satisfacción

H9d): El género se correlaciona con los FER de satisfacción

H9e): El género se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)

H10: La educación superior se correlaciona con los Factores de Motivación (Yang, 2011)

H10a): La educación superior se correlaciona con los FIOT de motivación

H10b): La educación superior se correlaciona con los FIR de motivación

H10c): La educación superior se correlaciona con los FEOT de motivación

H10d): La educación superior se correlaciona con los FER de motivación

H10e): La educación superior se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)

H11: La educación superior se correlaciona con los Factores de Satisfacción (Yang, 2011)

H11a): La educación superior se correlaciona con los FIOT de satisfacción

H11b): La educación superior se correlaciona con los FIR de satisfacción

H11c): La educación superior se correlaciona con los FEOT de satisfacción

H11d): La educación superior se correlaciona con los FER de satisfacción

H11e): La educación superior se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)

H12: La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los Factores de Motivación (Yang, 2011)

H12a): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIOT de motivación

H12b): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIR de motivación

H12c): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FEOT de motivación

H12d): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FER de motivación

H12e): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)

H13: La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los Factores de Satisfacción (Yang, 2011)

H13a): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIOT de satisfacción

H13b): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIR de satisfacción

H13c): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FEOT de satisfacción

H13d): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FER de satisfacción

H13e): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)

H14: La experiencia profesional se correlaciona con los Factores de Motivación (Furnham and Eracleous, 2009; Macky, Gardner and Forsyth, 2008; Leschinsky and Michael, 2004)

H14a): La experiencia profesional se correlaciona con los FIOT de motivación

H14b): La experiencia profesional se correlaciona con los FIR de motivación

H14c): La experiencia profesional se correlaciona con los FEOT de motivación

H14d): La experiencia profesional se correlaciona con los FER de motivación



H14e): La experiencia profesional se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)

H15: La experiencia profesional se correlaciona con los Factores de Satisfacción (Furnham and Eracleous, 2009; Macky, Gardner and Forsyth, 2008; Leschinsky and Michael, 2004)

H15a): La experiencia profesional se correlaciona con los FIOT de satisfacción

H15b): La experiencia profesional se correlaciona con los FIR de satisfacción

H15c): La experiencia profesional se correlaciona con los FEOT de satisfacción

H15d): La experiencia profesional se correlaciona con los FER de satisfacción

H15e): La experiencia profesional se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)

Con vistas a alcanzar mejor los objetivos generales y específicos ya referidos anteriormente, se creó el modelo conceptual antes descrito en la Figura 4. Las hipótesis que constan en la leyenda del modelo fueron las que mejor servían a los propósitos y objetivos de esta investigación. Con la formulación de la hipótesis 1 a la hipótesis 5, pretendemos comprender la relación entre los factores de satisfacción y los factores motivacionales de los trabajadores de las PYMES. Con la formulación de las hipótesis 6, 8, 10 y 12, pretendemos analizar el impacto de las variables “Tener un puesto de dirección”, “género”, “educación superior”, “experiencia (en años) en cargos de jefatura”, “experiencia profesional (en años)” en los factores motivacionales de los trabajadores de las PYMES. Con la formulación de las hipótesis 7, 9, 11, 13 y 15, pretendemos analizar el impacto de las variables “Tener un puesto de dirección”, “género”, “educación superior”, “experiencia (en años) en cargos de jefatura”, “experiencia profesional (en años)” en los factores de satisfacción de los trabajadores de las PYMES.

Para poder validar o no las hipótesis, se han creado 5 grupos de factores motivacionales y de satisfacción (FIOT, FEOT, FIR, FER y comunicación y feedback), que presentamos seguidamente en las tabla 5, tabla 6 y tabla 7. Estos 5 grupos de factores motivacionales y de satisfacción son una adaptación a la realidad portuguesa del estudio llevado a cabo por Pinto (2011), conducido a un grupo de empresas en Brasil. Estas tablas muestran para cada uno de los diferentes grupos de factores motivacionales, las afirmaciones utilizadas para satisfacer nuestras hipótesis. Para cada una de las 36 afirmaciones existentes, los encuestados han respondido a través de una escala de Likert, en función de su grado de concordancia con las afirmaciones “cuánto logro realizar o existe en mi trabajo (satisfacción)” y “cuánto eso me interesa (motivación)”. De esta forma, para cada una de las afirmaciones, los encuestados tenían que cuantificar su grado de concordancia con cada frase, a nivel de su actual satisfacción (cuánto están satisfechos con eso actualmente) y a nivel de su motivación (cuánto eso los motiva).

**Tabla 5: Factores Intrínsecos de Organización de Trabajo (FIOT) y Factores Extrínsecos de Organización de Trabajo (FEOT)**

1. Escoger la forma de ejercer mis funciones	<b>FIOT</b>
2. Sentirme desafiado a mejorar mi desempeño	<b>FIOT</b>
3. Ejecutar tareas variadas, en vez de una sola	<b>FIOT</b>
4. Participar en las definiciones de reestructuración de los procesos que afectan mis funciones	<b>FIOT</b>
5. Hacer lo que me gusta	<b>FIOT</b>
6. Cooperar con clientes internos y externos	<b>FIOT</b>
7. Contar con plazos adecuados para realizar mis actividades	<b>FEOT</b>
8. Contar con normas claras para el cumplimiento de mis obligaciones	<b>FEOT</b>

9. Tener equipamientos y materiales de buena calidad para trabajar	<b>FEOT</b>
10. Tener un período de descanso adecuado entre los días de trabajo	<b>FEOT</b>
11. Tener un tiempo durante el día de trabajo para tratar de asuntos personales	<b>FEOT</b>

**Tabla 6: Factores Intrínsecos de Recompensa (FIR) y Factores Extrínsecos de Recompensa (FER)**

1. Sentirme competente	<b>FIR</b>
2. Sentir que estoy aprendiendo en el ejercicio de mis funciones	<b>FIR</b>
3. Sentir que contribuí a las victorias alcanzadas	<b>FIR</b>
4. Sentirme reconocido por mis contribuciones	<b>FIR</b>
5. Sentir que mi papel es útil a la empresa/organización	<b>FIR</b>
6. Ser informado sobre la política salarial de la empresa	<b>FER</b>
7. Tener un buen relacionamiento con los colegas de trabajo	<b>FER</b>
8. Recibir un salario compatible con lo que el mercado paga	<b>FER</b>
9. Recibir un salario compatible con mis necesidades y las de mi familia	<b>FER</b>

**Tabla 7: Comunicación y feedback**

1. Recibir informaciones precisas para desempeñar mi función
2. Prestar informaciones para que los colegas realicen sus funciones
3. Discutir y recibir orientación sobre mi desempeño
4. Tener acceso a personas de la alta administración
5. Ser informado y comprender la misión, visión, valores y directrices de la empresa.
6. Tener claras y puntuales informaciones sobre el lanzamiento de nuevos

productos (bienes físicos) y servicios.
7. Tener claras y puntuales informaciones sobre los métodos de pricing (construcción de precios) de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa
8. Tener claras y puntuales informaciones sobre los canales de distribución de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa
9. Tener claras y puntuales informaciones sobre las comunicaciones de la empresa con sus clientes y consumidores (publicidad, promociones, relaciones públicas etc.)
10. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a la competencia
11. Tener claras y puntuales informaciones sobre el relacionamiento de la empresa con sus proveedores
12. Tener claras y puntuales informaciones sobre el relacionamiento de la empresa con sus clientes
13. Ser informado sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a potenciales entrantes en el mismo mercado que la empresa opera
14. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a productos sustitutos o alternativos a los da empresa
15. Tener oportunidad de hacer sugerencias
16. Obtener informes referentes a las sugerencias que hago

### 3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En lugar de elegir un sector específico (privado o público), la industria, o algunas empresas de una sola región, este estudio presenta las respuestas de las empresas (PYME) de todos los sectores establecidos en la región de Aveiro. Esta región fue elegida debido a los contactos que el autor de esta tesis tiene en la comunidad empresarial de Aveiro.

Las empresas en estas regiones fueron elegidas según un método probabilístico: muestro aleatorio simple.

Según Cochran (1977) y Vicente (2012), los muestreos pueden ser probabilístico y no-probabilístico. El probabilístico implica un sorteo con reglas bien determinadas, cuya realización solo será posible si la población es finita y totalmente accesible. El muestreo probabilístico es el más recomendado, pues garantiza la representatividad de la muestra, ya que una muestra que no sea representativa de la población se considera viciada. Según el método probabilístico aleatorio simple, todos los elementos de la población tienen igual probabilidad de salir en la muestra, y todas las muestras posibles también tienen la misma probabilidad de ocurrir.

De esta forma, se garantiza que los resultados obtenidos con el estudio de los sujetos de la muestra, puedan ser generalizados, con un determinado margen de error, para la población objetivo.

Sin embargo, la diversidad de las empresas establecidas en la región de Aveiro permitió dar respuestas al problema de la encuesta a través de las culturas organizacionales supuestamente distintas. Según la Tabla 9 y la Tabla 10, hay 9.119 PYME en la comunidad empresarial de Aveiro. El autor contactó con ellas para explicar el objetivo de la investigación y la importancia de su participación. Los contactos fueron establecidos por correo electrónico, teléfono y visitas personales con la alta dirección de estas empresas. En algunos casos, el autor hizo una exposición cara a cara con el fin de incrementar la tasa de respuesta.

El autor también fue informado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) que había información clasificada del número total de empleados por el coeficiente de la actividad económica. Respondieron al cuestionario 341 empresas, que representan todos los coeficientes de la actividad económica existente en las PYME de Aveiro. Por lo tanto, la muestra es representativa, tal como podemos ver en la

---

Tabla 8.

**Tabla 8: Representatividad de la muestra**

Población	Muestra	Intervalo de confianza	Error muestral
9.119	341	95%	5,2%

**Tabla 9: Las empresas PYME de Aveiro según el Instituto Nacional Portugués de Estadística**

Clasificación Portuguesa de las Actividades Económicas - Revisión 3, CAE - Rev. 3, que es el cuadro común de clasificación de la actividad económica que se adopta a nivel nacional.	Número de PYME
Clasificación Portuguesa de las Actividades Económicas - Revisión 3, CAE - Rev. 3, que es el cuadro	30
Industrias extractivas	4
Industrias transformadoras	601
Electricidad, gas, vapor, agua caliente y fría y aire frío	2
Captación, tratamiento y distribución de agua; saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	7
Construcción	811
Comercio mayorista y minorista; reparación de vehículos automóviles y motocicletas	1 998
Transportes y almacenaje	97
Alojamiento, restauración y similares	541
Actividades de información y de comunicación	177
Actividades inmobiliarias	218
Actividades de consultoría, científicas, técnicas y similares	1 214
Actividades administrativas y de los servicios de apoyo	381
Educación	746
Actividades de salud humana y apoyo social	637
Actividades artísticas, de espectáculos, deportivas y recreativas	218
Otras actividades de servicios	1 437
<b>TOTAL</b>	<b>9 119</b>

Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadística, I.P., Sistema de Cuentas Integradas de las Empresas.

**Tabla 10: Empresas PYME de Aveiro de acuerdo con el Instituto Nacional Portugués de Estadística**

Microenterprise (<10 employees)	Small Enterprise (>=10 and <50 employees)	Medium Enterprise (>=50 and <250 employees)	TOTAL
8 727	343	49	9 119

Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadística, I.P., Sistema de Cuentas Integradas de las Empresas.

De acuerdo con la ley portuguesa DL372 / 2007, una empresa se considera PYME (Pequeña y Mediana Empresa) de acuerdo con estas normas (Tabla 11):

**Tabla 11: Criterios sobre las empresas PYME portuguesas de acuerdo con la ley DL 372/2007**

Ítem	Empleados	Ventas al por mayor u Hoja de balance
PYME	< 250	<= 50 Millones Euros (GS) o <= 43 Millones Euros (BS)
Micro	< 10	<= 2 Millones Euros
Pequeño	< 50	<= 10 Millones de Euros
Medio	Las PYME que no se ajustan a las micro y pequeñas empresas	

Fuente: elaborado por el autor

### 3.4. ESCALAS DE MEDIDA Y CUESTIONARIOS

Con el objetivo de comprender los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la estructura de las pequeñas y medianas empresas, se realizó un abordaje cuantitativo, con un cuestionario adaptado de Pinto (2011). Después que las 80 empresas

fueron debidamente contactadas, los cuestionarios fueron colocados en línea y se les envió un e-mail con el enlace y los objetivos de la investigación.

Se ha llevado a cabo el proceso de recolección de datos aplicando un cuestionario (anexo 5.1), que se divide en 3 categorías: la organización del trabajo (intrínseca y extrínseca), las recompensas (intrínsecas y extrínsecas) y la comunicación y el feedback. El cuestionario tiene 36 preguntas con respecto a la motivación y a la satisfacción. Más específicamente, en el área de organización del trabajo, hay 6 preguntas con respecto a los FIOT (factores Intrínsecos de Organización del Trabajo) y 5 preguntas con respecto a los FEOT (factores extrínsecos de Organización del Trabajo). En el área de las recompensas, se establecieron 5 preguntas con respecto a los FIR (factores Intrínsecos de Recompensa) y 4 preguntas con respecto a los FER (factores extrínsecos de Recompensa). Finalmente, en la categoría de comunicación y feedback, se realizaron 16 preguntas.

Estas cuestiones también se formularon de acuerdo con la escala de Likert, en la que hay un ítem y cinco niveles de intensidad de aplicación, que van desde "No he sido capaz de satisfacer esta necesidad" hasta "He sido capaz de satisfacer plenamente esta necesidad". Los encuestados han cuantificado su grado de concordancia/ logro con los ítems en dos niveles: "lo que quieren/ desean" y "lo que están recibiendo en sus puestos de trabajo".

Pinto (2011), con el objetivo de reducir el número de variables, examinó el cuestionario en un análisis factorial y sus seis variables originales se condensaron en tres factores (la organización del trabajo, las recompensas y la comunicación y feedback). Siguiendo esta línea, se realizó un análisis factorial individual a cada una de las 10 variables: (factores intrínsecos de la organización del Trabajo) FIOT -Motivación, (factores intrínsecos de la organización del Trabajo) FIOT -Satisfacción, (Factores extrínsecos de la Organización del Trabajo) FEMT -Motivación, FEOT (Factores extrínsecos de la Organización del Trabajo) -Satisfacción, FIR (Factores intrínsecos de recompensas) -Motivación, FIR (Factores intrínsecos de recompensas) -Satisfacción, FER (Factores extrínsecos de



recompensas) -Motivación, FER (Factores extrínsecos de recompensas) -Satisfacción, comunicación y feedback- la motivación y la comunicación y feedback-satisfacción.

Se llevó a cabo un pre-test, antes de comenzar el trabajo de campo, y los resultados nos obligaron a simplificar la escala de Likert, (Tabla 12 y Tabla 13).

**Tabla 12: Escala Likert usada por Pinto (2011)**

Motivación / Satisfacción Muy Bajas					Motivación / Satisfacción Bajas					Motivación / Satisfacción Medianas					Motivación / Satisfacción Altas					Motivación / Satisfacción Muy Altas				
0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.1	2.5	3.0	3.5	4.0	4.1	4.5	5.0	5.5	6.0	6.1	6.5	7.0	7.5	8.0	8.1	8.5	9.0	9.5	10.0

**Tabla 13: Escala Likert usada en esta investigación**

Motivación / Satisfacción Muy Bajas	Motivación / Satisfacción Bajas	Motivación / Satisfacción Medianas	Motivación / Satisfacción Altas	Motivación / Satisfacción Muy Altas
1.0	2.0	3.0	4.0	5.0

A partir de los resultados en el pre-test, también introdujimos 5 cambios en las preguntas del cuestionario original de Pinto (2011). El primer cambio fue eliminar el ítem "Trabajar en un lugar/ región donde mi familia y yo queremos estar", a partir de los (factores extrínsecos de la Organización del Trabajo) FEOT. Eliminamos este ítem porque las dimensiones de la ciudad portuguesa no son comparables con las dimensiones de la ciudad de Brasil, por lo que el tema de la movilidad en Portugal no es importante. El segundo cambio fue la introducción en los FEOT (factores extrínsecos de Organización del Trabajo) en el siguiente ítem: "Tener un trabajo que no es particularmente estresante". Nosotros optamos por incluir este ítem, apoyándonos en el hecho de que, de acuerdo con la Sociedad Portuguesa de Medicina del Trabajo (Sacadura-Leite y Uva, 2007), el estrés en el lugar de trabajo es relevante, ya que la experiencia de estrés puede cambiar la forma en que

una persona siente, piensa y se comporta. El ítem de estrés es una adaptación del cuestionario del estudio realizado por Furnham y Eracleous (2009). El tercer cambio fue eliminar de los FER (Factores extrínsecos de recompensas) la siguiente dimensión: "Recibir atenciones de la gerencia o de los compañeros de trabajo". Consideramos que esta dimensión y el ítem "Me siento reconocido por mis contribuciones" podrían confundirse entre sí. El cuarto cambio realizado en el cuestionario de Pinto (2011) fue dividir un ítem en dos. El ítem original "Tener una buena relación con el supervisor y los compañeros de trabajo" fue dividido en "Tener una buena relación con el supervisor" y "Tener una buena relación con los compañeros de trabajo". Consideramos que era importante separar estas dos realidades (supervisor y compañeros de trabajo). El cambio final (quinto) fue eliminar del aspecto de la comunicación y feedback, el siguiente ítem: "Participar en las sesiones de preguntas y respuestas sobre el rendimiento del equipo, unidades de negocio o desempeño de la empresa". Eliminamos esta pregunta porque esta sesión del desempeño no es una práctica común en las pequeñas empresas debido al bajo ambiente informal.

Sólo se han considerado válidos los cuestionarios respondidos por personas empleadas y que actualmente trabajan en una PYME (Pequeña y Mediana Empresa) situada en Aveiro. Se obtuvieron 341 encuestas válidas tal como podemos ver en la tabla 14.

**Tabla 14: Ficha técnica de la investigación**

<b>Objetivos generales</b>	Comprender cuáles son los factores de la motivación en el lugar de trabajo en la estructura de la Pequeña y Mediana Empresa de Aveiro.
<b>Universo</b>	9.119 Pymes - pequeñas y medianas empresa
<b>Ámbito geográfico</b>	Región de Aveiro
<b>Metodología</b>	Encuesta online
<b>Periodo de recogida de información</b>	Abril - Junho 2014
<b>Tipo de muestreo</b>	Muestro aleatorio simple
<b>Tamaño muestral</b>	341
<b>Error de Muestreo</b>	5,20%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Técnicas de análisis estadístico</b>	Análisis Factorial Exploratorio Test t-Student (comparación de dos sub-muestras independientes) Coeficientes de correlación de R de Pearson

Fuente: elaborado por el autor

### 3.4.1. Análisis Factorial.

Como ya referimos anteriormente, dado que Pinto (2011), ya había realizado un análisis factorial para este cuestionario, llegando a la existencia de 3 factores (organización del trabajo, recompensa y comunicación y feedback), optamos por validar la estructura factorial de cada una de las dimensiones descubiertas por Pinto (2011).

Para validar la estructura factorial de cada uno de los ítems evaluados, se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio. De esta forma, se realizó el Análisis de Componentes Principales, con rotación Varimax. Para verificar la adecuación de la muestra a la realización del análisis factorial, se utilizaron los valores de Kaiser-Meyer-Olkin y el test de esfericidad de Bartlett (Pestana & Gageiro, 2008).

La consistencia interna de las escalas se evaluó a través del valor del coeficiente Alfa de Cronbach, que se consideró satisfactorio para valores superiores a 0,60 (Pestana & Gageiro, 2008).

#### FIOT - MOTIVACIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,792, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(15)} = 284,964$ ,  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 40,24% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,699 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FIOT- MOTIVACIÓN	4. Participar en las definiciones de reestructuración de los procesos que afectan mis funciones	0,711
	1. Escoger la forma de ejercer mis funciones	0,696
	2. Sentirme desafiado a mejorar mi desempeño	0,680
	3. Ejecutar tareas variadas, en vez de una sola	0,594
	6. Cooperar con clientes internos y externos	0,584
	5. Hacer lo que me gusta	0,519
<b>% Variancia Explicada:</b> 40,24%		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach:</b> 0,699		

#### FIOT – SATISFACCIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,786, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(15)} = 699,025$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 56,02% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,842 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FIOT-SATISFACCIÓN	2. Sentirme desafiado a mejorar mi desempeño	0,800
	4. Participar en las definiciones de reestructuración de los procesos que afectan mis funciones	0,789
	5. Hacer lo que me gusta	0,755
	1. Escoger la forma de ejercer mis funciones	0,741
	6. Cooperar con clientes internos y externos	0,703
	3. Ejecutar tareas variadas, en vez de una sola	0,697
<b>% Variancia Explicada: 56,02%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,842</b>		

#### FEOT - MOTIVACIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,818, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(10)} = 410,147$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 53,33% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,781 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FEOT- MOTIVACIÓN	9. Tener equipamientos y materiales de buena calidad para trabajar	0,757
	11. Tener un tiempo durante el día de trabajo para tratar de asuntos personales	0,755
	8. Contar con normas claras para el cumplimiento de mis obligaciones	0,723
	10. Tener un período de descanso adecuado entre los días de trabajo	0,716
	7. Contar con plazos adecuados para realizar mis actividades	0,699
<b>% Variancia Explicada: 53,33%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,781</b>		

#### FEOT - SATISFACCIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,880, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(10)} = 962,971$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron a posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 70,76% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,896 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

Factor	Ítem	Cargas factoriales
FEOT- SATISFACCIÓN	11. Tener un tiempo durante el día de trabajo para tratar de asuntos personales	0,866
	9. Tener equipamientos y materiales de buena calidad para trabajar	0,855
	10. Tener un período de descanso adecuado entre los días de trabajo	0,849
	7. Contar con plazos adecuados para realizar mis actividades	0,847
	8. Contar con normas claras para el cumplimiento de mis obligaciones	0,788
<b>% Variancia Explicada: 70,76%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,896</b>		

### FIR - MOTIVACIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,675, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(10)} = 274,577$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 43,30% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,669 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FIR- MOTIVACIÓN	1. Sentirme competente	0,723
	4. Sentirme reconocido por mis contribuciones	0,716
	2. Sentir que estoy aprendiendo en el ejercicio de mis funciones	0,673
	3. Sentir que contribuí a las victorias alcanzadas	0,611
	5. Sentir que mi papel es útil a la empresa/organización	0,551
<b>% Variancia Explicada: 43,30%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,669</b>		

#### FIR - SATISFACCIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,742, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(10)} = 338,729$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 47,97% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,725 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.



<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FIR- SATISFACCIÓN	3. Sentir que contribuí a las victorias alcanzadas	0,770
	1. Sentirme competente	0,732
	4. Sentirme reconocido por mis contribuciones	0,708
	2. Sentir que estoy aprendiendo en el ejercicio de mis funciones	0,656
	5. Sentir que mi papel es útil a la empresa/organización	0,581
<b>% Variancia Explicada: 47,97%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,725</b>		

#### FER - MOTIVACIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,694, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(6)} = 223,448$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 51,42% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,681 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
FER- MOTIVACIÓN	8. Recibir un salario compatible con lo que el mercado paga	0,801
	9. Recibir un salario compatible con mis necesidades y las de mi familia	0,743
	6. Ser informado sobre la política salarial de la empresa	0,702
	7. Tener un buen relacionamiento con los colegas de trabajo	0,608
<b>% Variancia Explicada: 51,42%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,681</b>		

#### FER - SATISFACCIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,697, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(6)} = 526,387$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 61,18% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,777 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas</b>
---------------	-------------	---------------

		<b>factoriales</b>
FER- SATISFACCIÓN	8. Recibir un salario compatible con lo que el mercado paga	0,889
	9. Recibir un salario compatible con mis necesidades y las de mi familia	0,875
	6. Ser informado sobre la política salarial de la empresa	0,770
	7. Tener un buen relacionamiento con los colegas de trabajo	0,547
<b>% Variancia Explicada: 61,18%</b>		
<b><math>\alpha</math> de Cronbach: 0,777</b>		

#### COMUNICACIÓN E FEEDBACK - MOTIVACIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,921, y la significancia del teste de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(120)} = 3385,527; p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 47,98% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,923 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
---------------	-------------	-------------------------------

---

	10. Tener informaciones claras y puntuales sobre las acciones y reacciones de la empresa ante la competencia	0,837
	14. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a los productos sustitutos o alternativos a los de la empresa	0,827
	12. Tener informaciones claras y puntuales sobre el relacionamiento de la empresa con sus clientes	0,803
	8. Tener informaciones claras y puntuales sobre los canales de distribución de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa	0,803
COMUNICACIÓN	13. Ser informado sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a potenciales entrantes en el mismo mercado que la empresa opera	0,798
Y FEEDBACK-		
MOTIVACIÓN	7. Tener informaciones claras y puntuales sobre los métodos de pricing (construcción de precios) de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa	0,794
	9. Tener informaciones claras y puntuales sobre las comunicaciones de la empresa con sus clientes y consumidores	0,792
	6. Tener informaciones claras y puntuales sobre el lanzamiento de nuevos productos (bienes físicos) y servicios.	0,775
	11. Tener informaciones claras y puntuales sobre el relacionamiento de la empresa con sus proveedores	0,711
	15. Tener oportunidad de hacer sugerencia	0,642

5. Ser informado y comprender la misión, visión, valores y directrices de la empresa.	0,608
16. Obtener feedback referente a las sugerencia que hago	0,557
2. Prestar informaciones para que los colegas realicen sus funciones	0,538
4. Tener acceso las personas de la alta administración	0,516
3. Discutir y recibir orientación sobre mi desempeño	0,445
1. Recibir informaciones precisas para desempeñar mi función	0,396

---

**% Variancia Explicada:** 47,98%

**$\alpha$  de Cronbach:** 0,923

---

#### COMUNICACIÓN Y FEEDBACK - SATISFACCIÓN

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de 0,939, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{(120)} = 3922,979$ ;  $p < 0,001$ ), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

El factor obtenido explica el 54,55% de la variancia total y el valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,942 demuestra la consistencia interna de los ítems que lo constituyen.

---

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas factoriales</b>
---------------	-------------	-------------------------------

---

---

	14. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a productos sustitutos o alternativos a los de la empresa	0,833
	12. Tener informaciones claras y puntuales sobre el relacionamiento de la empresa con sus clientes	0,825
	10. Tener informaciones claras y puntuales sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a la competencia	0,821
	13. Ser informado sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a potenciales entrantes en el mismo mercado que la empresa opera	0,820
COMUNICACIÓN Y FEEDBACK - SATISFACCIÓN	8. Tener informaciones claras y puntuales sobre los canales de distribución de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa	0,802
	6. Tener informaciones claras y puntuales sobre el lanzamiento de nuevos productos (bienes físicos) y servicios.	0,799
	7. Tener informaciones claras y puntuales sobre los métodos de pricing (construcción de precios) de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa	0,793
	9. Tener informaciones claras y puntuales sobre las comunicaciones de la empresa con sus clientes y consumidores	0,775
	11. Tener informaciones claras y puntuales sobre el relacionamiento de la empresa con sus proveedores	0,768

16. Obtener feedback referente a las sugerencia que hago	0,738
15. Tener oportunidad de hacer sugerencia	0,730
5. Ser informado y comprender la misión, visión, valores y directrices de la empresa.	0,708
3. Discutir y recibir orientación sobre mi desempeño	0,648
1. Recibir informaciones precisas para desempeñar mi función	0,592
2. Prestar informaciones para que los colegas realicen sus funciones	0,564
4. Tener acceso a personas de la alta administración	0,486

---

**% Variancia Explicada:** 54,55%

**$\alpha$  de Cronbach:** 0,942

---

### 3.5. RESULTADOS

#### 3.5.1. Test de Hipótesis.

Con el objetivo de verificar las hipótesis formuladas se utilizaron test paramétricos sin la verificación previa del presupuesto de la normalidad de la distribución de los datos, ya que estos test son robustos a la violación de este presupuesto para muestras de gran dimensión ( $n \geq 30$ ) (Pestana & Gageiro, 2008). Por lo tanto, se realizaron test t-Student (comparación de dos sub-muestras independientes) y se calcularon coeficientes de correlación de R de Pearson (Pestana & Gageiro, 2008).

TEST DE HIPÓTESIS H1 A H5:

Dimensiones	R de Pearson
FIOT	0,334*
FIR	0,180*
FEOT	0,089
FER	0,098
Comunicación y Feedback	0,405*

\*  $p < 0,001$

Los resultados obtenidos a través del cálculo del coeficiente de correlación R de Pearson revelaron la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre los factores de satisfacción FIOT, FIR y Comunicación y Feedback con los respectivos factores de motivación. Esta correlación se mostró positiva, o sea, cuanto mayor es la satisfacción, mayor es la motivación para estos factores.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los restantes factores de satisfacción y los de motivación ( $p > 0,05$ ). En la tabla 17 (anexos)



presentamos el cuadro con todas las correlaciones entre los factores de satisfacción y los factores de motivación.

TEST DE LA HIPÓTESIS H6 A LA H7:

	Sin cargo de jefatura		Con cargo de jefatura	
	(n = 118)		(n = 223)	
	M	DP	M	DP
<b>Motivación</b>				
FIOT	4,19	0,483	4,40	0,433
FIR	4,06	0,529	3,99	0,582
FEOT	4,51	0,496	4,59	0,403
FER	4,28	0,581	4,24	0,540
Comunicación y Feedback	3,88	0,705	4,09	0,545
<b>Satisfacción</b>				
FIOT	3,54	0,689	3,88	0,735
FIR	3,42	0,658	3,49	0,705
FEOT	3,60	0,803	3,78	0,814
FER	3,32	0,868	3,38	0,836
Comunicación y Feedback	3,18	0,779	3,51	0,770

Los factores FIOT y Comunicación y Feedback, revelaron diferencias estadísticamente significativas en función de ejercer o no cargo de jefatura como factores de motivación ( $t(339) = -4,006$ ;  $p < 0,001$  e  $t(339) = -3,057$ ;  $p < 0,01$ , respectivamente) y como factores de satisfacción ( $t(339) = -4,153$ ;  $p < 0,001$  y  $t(339) = -3,819$ ;  $p < 0,001$ ,

respectivamente). Los individuos con cargo de jefatura presentaron puntuaciones medias superiores en estos factores, en comparación con los que no ejercen cargo de jefatura.

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los restantes factores ( $p > 0,05$ ).

En la tabla 18 y la tabla 19 (anexos) presentamos los cuadros de las estadísticas de grupo y de los test-t realizados para los factores de motivación, y en la tabla 20 y tabla 21 (anexos), los cuadros relativos a los factores de satisfacción.

#### TEST DE LA HIPÓTESIS H8 A LA H9:

	<b>Femenino</b>		<b>Masculino</b>	
	<b>(n = 169)</b>		<b>(n = 172)</b>	
	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Motivación</b>				
FIOT	4,36	0,457	4,30	0,464
FIR	4,03	0,605	3,99	0,523
FEOT	4,63	0,448	4,50	0,420
FER	4,29	0,544	4,22	0,563
Comunicación y Feedback	4,04	0,578	3,99	0,645
<b>Satisfacción</b>				
FIOT	3,74	0,739	3,79	0,735
FIR	3,48	0,667	3,45	0,712
FEOT	3,69	0,783	3,73	0,845
FER	3,32	0,822	3,39	0,871
Comunicación y Feedback	3,38	0,782	3,41	0,796

El factor de motivación FEOT reveló diferencias estadísticamente significativas en función del género ( $t(339) = 2,780; p < 0,01$ ), siendo que los individuos del género femenino presentaron puntuaciones medias superiores en este factor en comparación con los del género masculino.

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los restantes factores ( $p > 0,05$ ).

En la tabla 22 y tabla 23 (anexos) presentamos los cuadros de las estadísticas de grupo y de los test-t realizados para los factores de motivación, y en la tabla 24 y la tabla 25 (anexos), los cuadros relativos a los factores de satisfacción.

#### TEST DE LA HIPÓTESIS H10 A LA H11:

	<b>S/Educación Superior</b>		<b>C/Educación Superior</b>	
	<b>(n = 49)</b>		<b>(n = 292)</b>	
	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Motivación</b>				
FIOT	4,25	0,484	4,34	0,456
FIR	4,02	0,519	4,01	0,573
FEOT	4,41	0,507	4,59	0,421
FER	4,12	0,564	4,28	0,550
Comunicación y Feedback	3,96	0,600	4,02	0,615
<b>Satisfacción</b>				
FIOT	3,77	0,791	3,76	0,729
FIR	3,49	0,700	3,46	0,688
FEOT	3,80	0,892	3,70	0,800
FER	3,54	0,796	3,33	0,852
Comunicación y Feedback	3,42	0,791	3,39	0,789

El factor de motivación FEOT reveló diferencias estadísticamente significativas en función de la educación superior ( $t(339) = -2,666; p < 0,01$ ), siendo que los individuos con educación superior presentaron puntuaciones medias superiores en este factor en comparación con los que no alcanzan este nivel de educación.

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los restantes factores ( $p > 0,05$ ).

En la tabla 26 y la tabla 27 (anexos) presentamos los cuadros de las estadísticas de grupo y de los test-t realizados para los factores de motivación, y en la tabla 28 y tabla 29 (anexos), los cuadros relativos a los factores de satisfacción.

#### TEST DE LA HIPÓTESIS H12 A LA H13:

Dimensiones	Experiencia Cargos Jefatura (años)
	R de Pearson
<b>Motivación</b>	
FIOT	0,060
FIR	-0,049
FEOT	-0,058
FER	-0,097
Comunicación y Feedback	0,016
<b>Satisfacción</b>	
FIOT	0,193**
FIR	0,111
FEOT	0,161*
FER	0,306***
Comunicación y Feedback	0,162*

---

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

---

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores de motivación y la experiencia en cargos de jefatura ( $p > 0,05$ ). En la tabla 30 (anexos) presentamos el cuadro con todas las correlaciones entre la experiencia en cargos de jefatura y los factores de motivación.

Los factores de satisfacción FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback se mostraron significativamente y positivamente correlacionados con la experiencia en cargos de jefatura; o sea, cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor es la satisfacción relativa a estos factores. El factor de satisfacción FIR no se reveló significativamente correlacionado con la experiencia en cargos de jefatura ( $p > 0,05$ ). En la tabla 31 (anexos) presentamos el cuadro con todas las correlaciones entre la experiencia en cargos de jefatura y los factores de satisfacción.

## TEST DE LA HIPÓTESIS H14 A LA H15:

Dimensiones	Experiencia Profesional (años)
	R de Pearson
<b>Motivación</b>	
FIOT	0,114*
FIR	-0,092
FEOT	-0,064
FER	-0,121*
Comunicación y Feedback	0,044
<b>Satisfacción</b>	
FIOT	0,129*
FIR	0,049
FEOT	0,026
FER	0,136*
Comunicación y Feedback	0,065

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Los factores de motivación FIOT y FER se mostraron significativamente correlacionados con la experiencia profesional. La correlación con el factor FIOT se da en un sentido positivo y con el factor FER en un sentido negativo; o sea, cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor es la motivación relativa al factor FIOT y menor es la motivación relativa al factor FER. No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los restantes factores de motivación y la experiencia profesional ( $p > 0,05$ ). En la tabla 32 (anexos), presentamos el cuadro con todas las correlaciones entre la experiencia profesional y los factores de motivación.

Los factores de satisfacción FIOT y FER se mostraron correlacionados de forma significativa y positiva con la experiencia profesional, o sea, cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor es la satisfacción relativa a estos factores. No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los restantes factores de satisfacción y la experiencia profesional ( $p > 0,05$ ). En la tabla 33 (anexos), presentamos el cuadro con todas las correlaciones entre la experiencia profesional y los factores de satisfacción.

**Tabla 15: Validación (o no) de las hipótesis**

<b>Hipótesis:</b>	<b>Comprobada / No comprobada</b>
H1: Los FIOT de satisfacción se correlacionan con los FIOT de motivación	Comprobada
H2: Los FIR de satisfacción se correlacionan con los FIR de motivación	Comprobada
H3: Los FEOT de satisfacción se correlacionan con los FEOT de motivación	No comprobada
H4: Los FER de satisfacción se correlacionan con los FER de motivación	No comprobada
H5: La comunicación y feedback (satisfacción) se correlaciona con la comunicación y feedback (motivación)	Comprobada
H6: Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Motivación	
H6a): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIOT de motivación	Comprobada
H6b): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIR de motivación	No comprobada
H6c): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FEOT de motivación	No comprobada
H6d): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FER de motivación	No comprobada
H6e): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)	Comprobada
H7: Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Satisfacción	
H7a): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIOT de satisfacción	Comprobada
H7b): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FIR de satisfacción	No comprobada
H7c): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FEOT de satisfacción	No comprobada
H7d): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los FER de satisfacción	No comprobada
H7e): Tener un puesto de Dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)	Comprobada
H8: El género se correlaciona con los Factores de Motivación	

H8a): El género se correlaciona con los FIOT de motivación	No comprobada
H8b): El género se correlaciona con los FIR de motivación	No comprobada
H8c): El género se correlaciona con los FEOT de motivación	Comprobada
H8d): El género se correlaciona con los FER de motivación	No comprobada
H8e): El género se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)	No comprobada
H9: El género se correlaciona con los Factores de Satisfacción	
H9a): El género se correlaciona con los FIOT de satisfacción	No comprobada
H9b): El género se correlaciona con los FIR de satisfacción	No comprobada
H9c): El género se correlaciona con los FEOT de satisfacción	No comprobada
H9d): El género se correlaciona con los FER de satisfacción	No comprobada
H9e): El género se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)	No comprobada
H10: La educación superior se correlaciona con los Factores de Motivación	
H10a): La educación superior se correlaciona con los FIOT de motivación	No comprobada
H10b): La educación superior se correlaciona con los FIR de motivación	No comprobada
H10c): La educación superior se correlaciona con los FEOT de motivación	Comprobada
H10d): La educación superior se correlaciona con los FER de motivación	No comprobada
H10e): La educación superior se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)	No comprobada
H11: La educación superior se correlaciona con los Factores de Satisfacción	
H11a): La educación superior se correlaciona con los FIOT de satisfacción	No comprobada
H11b): La educación superior se correlaciona con los FIR de satisfacción	No comprobada
H11c): La educación superior se correlaciona con los FEOT de satisfacción	No comprobada
H11d): La educación superior se correlaciona con los FER de satisfacción	No comprobada
H11e): La educación superior se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)	No comprobada
H12: La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los Factores de Motivación	
H12a): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIOT de motivación	No comprobada
H12b): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIR de motivación	No comprobada
H12c): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FEOT de motivación	No comprobada
H12d): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FER de motivación	No comprobada
H12e): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)	No comprobada



H13: La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los Factores de Satisfacción	
H13a): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIOT de satisfacción	Comprobada
H13b): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FIR de satisfacción	No comprobada
H13c): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FEOT de satisfacción	Comprobada
H13d): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con los FER de satisfacción	Comprobada
H13e): La experiencia en cargos de dirección se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)	Comprobada
H14: La experiencia profesional se correlaciona con los Factores de Motivación	
H14a): La experiencia profesional se correlaciona con los FIOT de motivación	Comprobada
H14b): La experiencia profesional se correlaciona con los FIR de motivación	No comprobada
H14c): La experiencia profesional se correlaciona con los FEOT de motivación	No comprobada
H14d): La experiencia profesional se correlaciona con los FER de motivación	Comprobada
H14e): La experiencia profesional se correlaciona con la Comunicación y Feedback (motivación)	No comprobada
H15: La experiencia profesional se correlaciona con los Factores de Satisfacción	
H15a): La experiencia profesional se correlaciona con los FIOT de satisfacción	Comprobada
H15b): La experiencia profesional se correlaciona con los FIR de satisfacción	No comprobada
H15c): La experiencia profesional se correlaciona con los FEOT de satisfacción	No comprobada
H15d): La experiencia profesional se correlaciona con los FER de satisfacción	Comprobada
H15e): La experiencia profesional se correlaciona con la Comunicación y Feedback (satisfacción)	No comprobada

Fuente: elaborado por el autor

#### 4. CONCLUSIONES

Después de un cuidadoso análisis de los resultados, podemos afirmar que encontramos 6 grandes conclusiones. La primera conclusión es que los resultados señalan la existencia de una correlación significativa entre los factores de satisfacción FIOT, FIR y Comunicación y Feedback, y los respectivos factores de motivación, llevándonos a concluir que cuanto mayor es la satisfacción de los empleados en esos factores, mayor será su motivación.

La segunda conclusión es de los factores FIOT y Comunicación y Feedback revelaron diferencias estadísticamente significativas en función de ejercer o no cargo de jefatura como factores de motivación y de satisfacción, pudiendo concluir que, ocupar un cargo de jefatura altera la percepción de la importancia de los factores FIOT y Comunicación y feedback, y provoca que estos individuos valoren más estos factores.

La tercera conclusión está relacionada con el género de los empleados de las PYME de la región de Aveiro. El factor de motivación FEOT es el único que reveló diferencias estadísticamente significativas en función del género del encuestado. Esto nos lleva a concluir que los individuos del género femenino valoran más este factor en relación al género masculino, ya que ellas presentaron puntuaciones medias superiores en este factor en comparación con los del género masculino.

La cuarta conclusión está relacionada con las titulaciones de los encuestados. El factor de motivación FEOT reveló diferencias estadísticamente significativas en función de la educación superior, siendo que los individuos con educación superior presentaron puntuaciones medias superiores en este factor en comparación con los que no tienen este nivel de educación. De esta forma, podemos concluir que el hecho de tener educación superior, conlleva a que los empleados valoren más los factores FEOT, cuando se comparan con los encuestados que no tienen formación superior.

La quinta conclusión está relacionada con la longevidad en el ejercicio de cargos de jefatura. En este campo, a nivel de los factores de motivación, no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores de motivación y la experiencia en cargos de jefatura. No obstante, a nivel de los factores de satisfacción FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback se mostraron significativamente y positivamente correlacionados con la experiencia en cargos de jefatura, o sea, cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor es la satisfacción relativa a estos factores. De esta forma, podemos concluir que cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor será la satisfacción con respecto a los factores FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback (apenas el factor FIR no se encuentra correlacionado con la experiencia en cargos de jefatura).

La sexta conclusión está relacionada con la experiencia profesional de los encuestados. Los factores de motivación FIOT y FER se mostraron significativamente correlacionados con la experiencia profesional. La correlación con el factor FIOT se da en un sentido positivo y con el factor FER en un sentido negativo; de esta forma podemos concluir que cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor será la motivación relativa al factor FIOT y menor la motivación relativa al factor FER. A nivel de los factores de satisfacción, los factores FIOT y FER se mostraron correlacionados de forma significativa y positiva con la experiencia profesional, por lo que podemos afirmar que, cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor es la satisfacción relativa a estos factores.

Estos resultados explican la realidad de las empresas encuestadas y no pueden extenderse a todo el universo empresarial portugués. Sin embargo, ya que la encuesta se llevó a cabo con diferentes tipos de empresas de toda la variedad de sectores empresariales, y supuestamente con diferentes culturas organizativas, se puede decir que son aplicables en términos generales, en cierta medida. En cuanto a las implicaciones teóricas, este estudio da nuevas visiones para la motivación en el trabajo.

- **H1 a H5 (Los factores intrínsecos/extrínsecos/Comunicación y feedback de motivación se correlacionan con los respectivos factores intrínsecos/extrínsecos/Comunicación y feedback de Satisfacción)**

De acuerdo con Stringer, Didham y Theivananthampillai, 2011; Gow, George, Mwamba, Ingombe y Mutinta, 2012), las empresas podrían pagarles bien a sus empleados de primera línea con el objetivo de aumentar la satisfacción (un factor de recompensa extrínseco). Nuestro estudio revela lo opuesto, los factores de satisfacción FIOT, FIR y Comunicación y Feedback están correlacionados con los respectivos factores de motivación, llevándonos a concluir que cuanto mayor es la satisfacción de los empleados en esos factores, mayor será su motivación; o sea, cuanto mayor es la satisfacción del FIR, mayor será su motivación. Los factores de satisfacción FER no demostraron, según nuestro estudio, estar relacionados con los respectivos factores motivacionales FER. De acuerdo con Luo (1999), la motivación intrínseca está posiblemente relacionada con la satisfacción general en el trabajo, lo que se corresponde completamente con nuestras conclusiones: los dos factores intrínsecos (FIOT y FIR) están realmente correlacionados.

Nuestro estudio refuerza también el estudio de Danish y Usman (2010), en el que se comprobó que la relación con un colega de trabajo, la seguridad, la supervisión y el crecimiento son importantes para explicar la motivación en el trabajo y la satisfacción. Nuestro estudio tuvo resultados similares. En la comparación de los dos estudios (Tabla 16), podemos ver que sólo la "relación con los colegas de trabajo" no se encontró correlacionada en nuestro estudio.

**Tabla 16: Comparación entre los dos estudios**

<b>Danish y Usman (2010)</b>	<b>Nuestro estudio</b>
Relación con los colegas de trabajo	FER
seguridad	FIOT
supervisión	Comunicación y feedback
crecimiento	FIR

Fuente: elaborado por el autor

**• H6 a H7 (Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Motivación/Satisfacción)**

En cuanto a " Tener un puesto de Dirección " nuestro estudio es pionero. No se encontró ningún estudio que se acercara al impacto que esta variable tiene en factores de satisfacción y motivación, lo que significa que nuestro aporte en este campo es abrir puertas a una mayor investigación para profundizar en esto aspecto. Nosotros verificamos que ocupar un cargo de jefatura altera la percepción de la importancia de los factores FIOT y Comunicación y feedback y provoca que estos individuos valoricen más estos dos factores, tanto a nivel de la satisfacción, como a nivel de la motivación.

**• H8 a H9 (El género se correlaciona con los Factores de Motivación/Satisfacción)**

Según Humbert y de Drew (2010), las mujeres empresarias están más motivadas por conciliar las exigencias del trabajo y la familia (trabajo/ vida equilibrada), mientras que los hombres están más motivados por el aspecto financiero, por generar un ingreso mayor. En

nuestra investigación, encontramos resultados similares. El factor de motivación FEOT (trabajo/vida equilibrada) fue el único que reveló diferencias estadísticamente significativas en función del género del encuestado; o sea, los individuos del género femenino valorizan más este factor en relación al género masculino.

Nuestros resultados contradicen el estudio de Meera y Santhosh (2014), en el que se concluyó que el género no tiene ninguna relación con factores tales como la flexibilidad de horarios de trabajo (FEOT). Nuestros resultados también refutan los estudios de Adeogun (2009) y de Yang (2011), ya que no encontramos ninguna evidencia de que la motivación salarial en el desempeño laboral sea mayor para las mujeres y que la satisfacción laboral sea mayor en los hombres.

Nuestros resultados contradicen el estudio de Meera y Santhosh (2014), en el que se concluyó que el género no tiene ninguna relación con factores tales como la flexibilidad de horarios de trabajo (FOR). Nuestros resultados también contradicen los estudios de Adeogun (2009) y Yang (2011), ya que no hemos encontrado ninguna evidencia de que la motivación monetaria en el desempeño laboral sea mayor para las mujeres y de que la satisfacción laboral sea mayor para el hombre.

- **H10 a H11 (Tener un puesto de Dirección se correlaciona con los Factores de Motivación/Satisfacción)**

A nivel de las titulaciones, nuestro estudio revela que el hecho de poseer educación superior, conlleva a que los empleados valoricen más los factores motivacionales FEOT, cuando se comparan con los encuestados que no tienen ese nivel de educación. Esto contradice el estudio de Yang (2011), en el que se encontró que los empleados con educación universitaria están más motivados por la promoción (un factor intrínseco) que los que tienen una educación secundaria o inferior.

- **H12 a H13 (La educación superior se correlaciona con los Factores de Motivación/Satisfacción)**

En cuanto a "Experiencia (años) en cargos de Dirección", nuestro estudio es pionero. No se encontró ningún estudio que se acercara al impacto que esta variable tiene en factores de satisfacción y motivación, lo que significa que nuestro aporte en este campo es abrir puertas a una mayor investigación para profundizar en esto aspecto. Nosotros verificamos que cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor es la satisfacción relativa a los factores FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback.

- **H14 a H15 (La experiencia profesional se correlaciona con los Factores de Motivación/Satisfacción)**

A nivel del impacto generacional (edad), nuestro estudio concluyó que cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor será la motivación relativa al factor FIOT y menor es la motivación relativa al factor FER. Ya a nivel de los factores de satisfacción, los factores FIOT y FER se mostraron correlacionados de forma significativa y positiva con la experiencia profesional; o sea, cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor es la satisfacción relativa a estos factores. Estos resultados son contradictorios con los estudios de Sirota et al. (2005), Chuang (2011) y Alduaij (2013), en el que los resultados indicaron que no existían diferencias estadísticamente significativas en la motivación en el trabajo a causa de la edad.

El estudio que realizamos trae consigo algunas implicaciones importantes en el ámbito de la gestión de las empresas.

En lo que concierne a la dicotomía satisfacción-motivación, este estudio prueba que existe una correlación positiva en los factores de satisfacción FIOT, FIR y Comunicación y Feedback y los respectivos factores de motivación. A nivel de las

implicaciones en la gestión de las empresas, ahora podemos afirmar que los gestores deben enfocarse en aumentar los niveles de satisfacción con los factores intrínsecos de motivación a nivel de la organización del trabajo y a nivel de las recompensas, así como aumentar los niveles de satisfacción con los factores motivacionales de Comunicación y Feedback. De esta forma, el aumento de los niveles de satisfacción en los 3 factores motivacionales, conducirá a un aumento de los niveles de motivación en los referidos factores motivacionales, lo que a su vez conducirá a un mejor desempeño de los empleados (Meera y Santhosh, 2014; Özutkua, 2012; Trivellas, 2011; Muda, Rafiki y Harahap, 2014), así como a un aumento de la tasa de retención de los mismos (Adzei y Atinga, 2012; Galletta, Portoghese y Battistelli, 2011; Dysvik & Kuvaas, 2010).

A nivel de los cargos de jefatura, este estudio reveló que ocupar un cargo de jefatura provoca que estos individuos valoricen más los factores intrínsecos de la organización del trabajo y los factores de comunicación y feedback, tanto a nivel de la satisfacción, como a nivel de la motivación. De esta forma, los gestores tienen aquí una herramienta poderosa a nivel de la gestión de su *staff*. Atribuir un cargo de jefatura a algún empleado clave de la empresa con el objetivo de retenerlo en la misma, puede funcionar mejor que darle más incentivos financieros, por ejemplo. Por lo tanto, queda patente que para quien ejerce un cargo de jefatura, las cuestiones relacionadas con los factores intrínsecos de la organización del trabajo y los factores de comunicación y feedback se elevan ante los factores intrínsecos y extrínsecos de recompensa, y ante factores extrínsecos de la organización de trabajo.

En cuanto a la longevidad de la experiencia profesional en cargos de jefatura, este estudio trajo a la gestión el hecho de que ahora podemos afirmar que cuanto mayor es la experiencia en cargos de jefatura, mayor será la satisfacción relativamente a los factores FIOT, FEOT, FER y Comunicación y Feedback (solamente el factor FIR no se encuentra correlacionado con la experiencia en cargos de jefatura); o sea, los factores



intrínsecos de recompensa no están relacionados con el aumento de la experiencia profesional en cargos de jefatura. En otras palabras, crear medidas a nivel de los factores intrínsecos de recompensa, que normalmente acarrear grandes costos para las empresas, no influyen positivamente los niveles de satisfacción de este tipo de empleados.

Otra implicación para la gestión de las PYMES es que las mujeres valoran más los factores extrínsecos de organización del trabajo a nivel de la motivación en comparación con el género masculino. De esta forma, los gestores y líderes de las empresas, al lidiar con su comunidad femenina, saben que deben enfatizar los factores motivacionales extrínsecos de organización del trabajo de forma a sacar mejor partido de sus empleadas.

Del análisis de los resultados de este estudio, también resulta importante para la gestión que los empleados que poseen educación superior valoran más los factores motivacionales de organización del trabajo, cuando se comparan con los empleados que no tienen educación superior. De esta forma, los gestores pueden dirigir sus políticas de gestión de sus recursos humanos con el objetivo de maximizar sus índices motivacionales y su desempeño, implementando medidas a nivel de los factores motivacionales de organización del trabajo con el *staff* detentor de educación académica superior.

La última implicación para la gestión está relacionada con la experiencia profesional de los encuestados. Con base en los resultados de este estudio, podemos de esta forma concluir que cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor será la motivación relativa al factor FIOT y menor la motivación relativa al factor FER. De esta forma, los gestores pueden orientar sus políticas motivacionales con base en estos criterios, sabiendo que para sus empleados con una mayor experiencia profesional son más susceptibles los factores intrínsecos de organización del trabajo, y menos susceptibles las políticas motivacionales a nivel de los factores extrínsecos de recompensa. Por otro lado, cuanto mayor es la experiencia profesional, mayor es la satisfacción relativa a los factores FIOT y FER, o sea, la gestión ahora sabe que sus empleados con mayor longevidad

profesional son los que se encuentran satisfechos con las actuales políticas relacionadas con los factores intrínsecos de organización del trabajo y con los factores extrínsecos de recompensa.

#### **4.1. LIMITACIONES**

Una comprensión exacta de la motivación en el lugar de trabajo es más que un ejercicio académico. La exactitud depende no sólo de la sabiduría y la experiencia, sino de la investigación sistemática. Dicho esto, se deberían realizar más investigaciones en este campo con el fin de corroborar las conclusiones de esta investigación.

Consideramos que el presente estudio está limitado por el hecho de no ser intercultural. Además de eso, podría ser de interés tener una visión continua de lo que motiva a los empleados y les proporciona satisfacción. La influencia de las redes sociales en los niveles de motivación en el trabajo no fue abordada en esta investigación.

#### **4.2. FUTURAS INVESTIGACIONES**

Se debe realizar una comparación profunda de los resultados de esta investigación con el resto de las PYMES portuguesas, y no sólo los de la región de Aveiro. Además, podría ser interesante comparar los resultados obtenidos con encuestas similares realizadas en diferentes países, con diferentes culturas y leyes laborales.

Aún sería prudente ampliar la muestra de la investigación para corroborar los resultados.

## 5. APÉNDICE

### 5.1. CUESTIONARIO

#### Motivación en el local de trabajo

Mi nombre es José Machado y estoy desarrollando mi tesis de doctorado en Ciencias Empresariales – en la Universidad Rey Juan Carlos, en el área de la motivación en el local de trabajo. En este sentido, solicito su colaboración en la cumplimentación del cuestionario, el cual le llevará apenas tres minutos. En el momento de completar el cuestionario, tenga en cuenta su función y puesto en el trabajo actual. Todos los datos recogidos son anónimos y solamente se utilizarán en estudios de ámbito académico, asegurándose su confidencialidad.

#### Instrucción para complementar el Formulario

Observe la siguiente escala, pues la misma fue construida para representar el grado de motivación y de satisfacción en el trabajo. Se utiliza una escala de 0 a 5.

Motivación / Satisfacción Muy Bajas	Motivación / Satisfacción Bajas	Motivación / Satisfacción Medianas	Motivación / Satisfacción Altas	Motivación / Satisfacción Muy Altas
1.0	2.0	3.0	4.0	5.0

Es importante destacar que queremos saber la verdadera percepción que tiene de su actual motivación y de su satisfacción, en vez de sus deseos de motivación/satisfacción. Es decir, saber lo real, no lo ideal.

<b>Organización del Trabajo</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Cuánto eso me interesa (motivación)</b>	<b>Cuánto logro realizar o existe en mi trabajo (satisfacción)</b>
1. Escoger la forma de hacer mis funciones		
2. Sentirme desafiado a mejorar mi desempeño		
3. Ejecutar tareas variadas, en vez de una sola		
4. Participar en las definiciones de reestructuración de los procesos que afectan mis funciones		
5. Hacer lo que me gusta		
6. Cooperar con clientes internos y externos		
7. Contar con plazos adecuados para realizar mis actividades		
8. Contar con normas claras para el cumplimiento de mis obligaciones		
9. Tener equipamientos y materiales de buena calidad para trabajar		
10. Tener un período de descanso adecuado entre los días de trabajo		
11. Tener un tiempo durante el día de trabajo para tratar de asuntos personales		

<b>Recompensas</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Cuánto eso me interesa (motivación)</b>	<b>Cuánto logro realizar o existe en mi trabajo (satisfacción)</b>
12. Sentirme competente		
13. Sentir que estoy aprendiendo en el ejercicio de mis funciones		
14. Sentir que contribuí a las victorias alcanzadas		
15. Sentirme reconocido por mis contribuciones		
16. Sentir que mi papel es útil a la empresa/organización		
17. Ser informado sobre la política salarial de la empresa		
18. Tener un buen relacionamiento con los colegas de trabajo		
19. Recibir un salario compatible con lo que el mercado paga		
20. Recibir un salario compatible con mis necesidades y las de mi familia		

<b>Comunicación y Feedback</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Cuánto eso me interesa (motivación)</b>	<b>Cuánto logro realizar o existe en mi trabajo (satisfacción)</b>
17. Recibir informaciones precisas para desempeñar mi función		
18. Prestar informaciones para que los colegas realicen sus funciones		

19. Discutir y recibir orientación sobre mi desempeño		
20. Tener acceso a personas de la alta administración		
21. Ser informado y comprender la misión, visión, valores y directrices de la empresa.		
22. Tener claras y puntuales informaciones sobre el lanzamiento de nuevos productos (bienes físicos) y servicios.		
23. Tener claras y puntuales informaciones sobre los métodos de pricing (construcción de precios) de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa		
24. Tener claras y puntuales informaciones sobre los canales de distribución de bienes físicos producidos y servicios prestados por la empresa		
25. Tener claras y puntuales informaciones sobre las comunicaciones de la empresa con sus clientes y consumidores (publicidad, promociones, relaciones públicas etc.)		
26. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a la competencia		
27. Tener claras y puntuales informaciones sobre el relacionamiento de la empresa con sus proveedores		
28. Tener claras y puntuales informaciones sobre el relacionamiento de la empresa con sus clientes		
29. Ser informado sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a potenciales entrantes en el mismo mercado que la empresa opera		
30. Tener claras y puntuales informaciones sobre las acciones y reacciones de la empresa frente a productos sustitutos o alternativos a los de la empresa		
31. Tener oportunidad de hacer sugerencias		

32. Obtener pareceres referentes a las sugerencias que hago		
---	--	--

**Datos de clasificación:**Tiempo (en años) como empleado de la empresa: Tiempo (en años) de experiencia profesional: Función actual que desempeña: Tiempo (en años) de experiencia con cargos de jefatura/liderar personas: Edad: Género:  masculino;  femenino

Titulaciones:

 Enseñanza básica; Enseñanza secundaria; Licenciatura; Posgrado/especialización; Maestría; Doctorado;

En qué escalón salarial se encuentra enmarcado (valores referentes solamente a su ingreso anual bruto):

 Hasta 4.898€ De 4.898€ hasta 7.410€ De 7.410€ hasta 18.375€ De 18.375€ hasta 42.259€ De 42.259€ hasta 61.244€ De 61.244€ hasta 66.045€ De 66.045€ hasta 153.300€



( ) Por encima de 153.300€

**Indique la actividad principal de su empresa:**

- ( ) Agricultura, producción animal, caza, bosques y pesca
- ( ) Industrias extractivas
- ( ) Industrias transformadoras
- ( ) Electricidad, gas, vapor, agua caliente y fría y aire frío
- ( ) Captación, tratamiento y distribución de agua; saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- ( ) Construcción
- ( ) Comercio mayorista y minorista; reparación de vehículos automóviles y motocicletas
- ( ) Transportes y almacenaje
- ( ) Alojamiento, restauración y similares
- ( ) Actividades de información y de comunicación
- ( ) Actividades inmobiliarias
- ( ) Actividades de consultoría, científicas, técnicas y similares
- ( ) Actividades administrativas y de los servicios de apoyo
- ( ) Educación
- ( ) Actividades de salud humana y apoyo social
- ( ) Actividades artísticas, de espectáculos, deportivas y recreativas
- ( ) Otras actividades de servicios

¡Gracias por su participación!

José Machado

Alumno de Doctorado en Ciencias Empresariales en la Universidad Rey Juan Carlos

jose.machado@ipam.pt



MOT_CF	Correlación de Pearson	,534**	,468**	,520**	,504**	1	,217**	,162**	,204**	,146**	,405**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,000	,007	,000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
SAT_FIOT	Correlación de Pearson	,334**	-,018	,045	-,011	,217**	1	,576**	,757**	,606**	,686**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,747	,405	,842	,000		,000	,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
SAT_FIR	Correlación de Pearson	,129*	,180**	,111*	,152**	,162**	,576**	1	,559**	,571**	,618**
	Sig. (2 extremidades)	,017	,001	,041	,005	,003	,000		,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
SAT_FEOT	Correlación de Pearson	,157**	-,017	,089	,032	,204**	,757**	,559**	1	,666**	,689**
	Sig. (2 extremidades)	,004	,752	,101	,560	,000	,000	,000		,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
SAT_FER	Correlación de Pearson	,132*	,026	,026	,098	,146**	,606**	,571**	,666**	1	,647**
	Sig. (2 extremidades)	,015	,639	,637	,069	,007	,000	,000	,000		,000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
SAT_CF	Correlación de Pearson	,229**	,096	,146**	,132*	,405**	,686**	,618**	,689**	,647**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,077	,007	,014	,000	,000	,000	,000	,000	

N 341 341 341 341 341 341 341 341 341 341

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 extremidades).

**Tabla 18: Estadísticas de grupo (Tener un puesto de Dirección= “Sí”; “No” y factores de motivación - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Estadísticas de grupo**

	Jefatura	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media
MOT_FIOT	NO	118	4,1949	,48300	,04446
	SÍ	223	4,4006	,43318	,02901
MOT_FIR	NO	118	4,0610	,52916	,04871
	SÍ	223	3,9865	,58232	,03900
MOT_FEOT	NO	118	4,5068	,49592	,04565

	SÍ	223	4,5901	,40280	,02697
MOT_FER	NO	118	4,2797	,58120	,05350
	SÍ	223	4,2422	,53974	,03614
MOT_CF	NO	118	3,8750	,70451	,06485
	SÍ	223	4,0855	,54515	,03651

**Tabla 19: Test-t para muestras independientes: “Tener un puesto de Dirección” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para igualdad de variancias		test-t para Igualdad de Medias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferencia media	Error estándar de diferencia	95% Intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
MOT_FIOT	Variancias iguales asumidas	1,951	,163	-4,006	339	,000	-,20568	,05134	-,30667	-,10470
	Variancias iguales no asumidas			-3,874	217,067	,000	-,20568	,05309	-,31032	-,10105

MOT_FIR	Variancias iguales asumidas	,383	,536	1,159	339	,247	,07447	,06427	-,05194	,20088
	Variancias iguales no asumidas			1,193	258,954	,234	,07447	,06240	-,04840	,19734
MOT_FEOT	Variancias iguales asumidas	10,683	,001	-1,675	339	,095	-,08335	,04977	-,18125	,01454
	Variancias iguales no asumidas			-1,572	200,092	,118	-,08335	,05303	-,18792	,02121
MOT_FER	Variancias iguales asumidas	,088	,767	,594	339	,553	,03751	,06311	-,08663	,16165
	Variancias iguales no asumidas			,581	223,612	,562	,03751	,06457	-,08973	,16475
MOT_CF	Variancias iguales asumidas	5,868	,016	-3,057	339	,002	-,21048	,06886	-,34593	-,07503
	Variancias iguales no asumidas			-2,828	192,691	,005	-,21048	,07442	-,35727	-,06369

**Tabla 20: Estadísticas de grupo (Tener un puesto de Dirección= “Sí”; “No” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Estadísticas de grupo**

	Jefatura	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media
SAT_FIOT	NO	118	3,5424	,68949	,06347
	SÍ	223	3,8827	,73525	,04924
SAT_FIR	NO	118	3,4186	,65840	,06061
	SÍ	223	3,4915	,70485	,04720
SAT_FEOT	NO	118	3,5966	,80255	,07388
	SÍ	223	3,7767	,81373	,05449
SAT_FER	NO	118	3,3178	,86767	,07988
	SÍ	223	3,3800	,83586	,05597
SAT_CF	NO	118	3,1774	,77887	,07170
	SÍ	223	3,5135	,76984	,05155



**Tabla 21: Test-t para muestras independientes: “Tener un puesto de Dirección” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para igualdad de variancias		test-t para Igualdad de Medias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferencia media	Erro patrón de diferencia	95% Intervalo de confianza da diferencia	
									Inferior	Superior
SAT_FIOT	Variancias iguales asumidas	,419	,518	-4,153	339	,000	-,34029	,08194	-,50146	-,17912
	Variancias iguales no asumidas			-4,236	252,066	,000	-,34029	,08033	-,49849	-,18208
SAT_FIR	Variancias iguales asumidas	,644	,423	-,928	339	,354	-,07284	,07845	-,22715	,08148
	Variancias iguales no asumidas			-,948	252,916	,344	-,07284	,07682	-,22413	,07846
SAT_FEOT	Variancias iguales asumidas	,063	,803	-1,953	339	,052	-,18007	,09220	-,36142	,00128
	Variancias iguales no asumidas			-1,962	241,286	,051	-,18007	,09180	-,36091	,00077
SAT_FER	Variancias iguales asumidas	,020	,887	-,646	339	,519	-,06225	,09642	-,25190	,12740
	Variancias iguales no asumidas			-,638	230,793	,524	-,06225	,09753	-,25442	,12992
SAT_CF	Variancias iguales asumidas	,004	,950	-3,819	339	,000	-,33602	,08799	-,50910	-,16294



**Tabla 23: Test-t para muestras independientes: “Género” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para		test-t para Igualdad de Medias						
		igualdad de variancias						Error	95% Intervalo de confianza	
		F	Sig.	t	df	Sig. extremidades)	(2 Diferencia media	estándar diferencia	de	de la diferencia
									Inferior	Superior
MOT_FIOT	Variancias iguales asumidas	,412	,522	1,017	339	,310	,05077	,04991	-,04742	,14895
	Variancias iguales no asumidas			1,017	338,998	,310	,05077	,04991	-,04740	,14893
MOT_FIR	Variancias iguales asumidas	2,104	,148	,597	339	,551	,03658	,06123	-,08386	,15703
	Variancias iguales no asumidas			,597	330,365	,551	,03658	,06131	-,08403	,15719
MOT_FEOT	Variancias iguales asumidas	,056	,813	2,780	339	,006	,13071	,04701	,03823	,22318

	Variaciones iguales no asumidas			2,779	336,798	,006	,13071	,04704	,03818	,22324
MOT_FER	Variaciones iguales asumidas	,014	,905	1,298	339	,195	,07781	,05993	-,04007	,19569
	Variaciones iguales no asumidas			1,299	338,909	,195	,07781	,05991	-,04004	,19565
MOT_CF	Variaciones iguales asumidas	1,411	,236	,716	339	,475	,04751	,06636	-,08302	,17805
	Variaciones iguales no asumidas			,717	336,174	,474	,04751	,06630	-,08290	,17793

**Tabla 24: Estadísticas de grupo (Género = “Masculino”; “Femenino” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Estadísticas de grupo**

	Género	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media
SAT_FIOT	Femenino	169	3,7367	,73925	,05687
	Masculino	172	3,7926	,73546	,05608
SAT_FIR	Femenino	169	3,4793	,66663	,05128
	Masculino	172	3,4535	,71208	,05430
SAT_FEOT	Femenino	169	3,6935	,78317	,06024
	Masculino	172	3,7349	,84352	,06432
SAT_FER	Femenino	169	3,3240	,82177	,06321
	Masculino	172	3,3924	,87069	,06639
SAT_CF	Femenino	169	3,3805	,78217	,06017
	Masculino	172	3,4135	,79614	,06070

**Tabla 25: Teste-t para muestras independientes: “Género” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para		test-t para Igualdad de Medias						
		igualdad de variancias								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	(2 Diferencia media)	Error estándar de la diferencia	95% Intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SAT_FIOT	Variancias iguales asumidas	1,064	,303	-,701	339	,484	-,05595	,07986	-,21304	,10114
	Variancias iguales no asumidas			-,701	338,824	,484	-,05595	,07986	-,21304	,10114
SAT_FIR	Variancias iguales asumidas	1,557	,213	,345	339	,730	,02580	,07473	-,12118	,17279
	Variancias iguales no asumidas			,345	338,212	,730	,02580	,07468	-,12110	,17270
SAT_FEOT	Variancias iguales asumidas	1,801	,181	-,469	339	,639	-,04139	,08818	-,21485	,13206
	Variancias iguales no asumidas			-,470	337,921	,639	-,04139	,08813	-,21474	,13195

Un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas

SAT_FER	Variancias iguales asumidas	,695	,405	-,747	339	,456	-,06848	,09172	-,24888	,11193
	Variancias iguales no asumidas			-,747	338,455	,456	-,06848	,09167	-,24879	,11184
SAT_CF	Variancias iguales asumidas	,057	,811	-,386	339	,700	-,03297	,08548	-,20111	,13517
	Variancias iguales no asumidas			-,386	339,000	,700	-,03297	,08547	-,20109	,13515

**Tabla 26: Estadísticas de grupo (Educación Superior = “Sí”; “No” y factores de motivación - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Estadísticas de grupo**

	Educación Superior	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media
MOT_FIOT	No	49	4,2483	,48367	,06910
	Sí	292	4,3430	,45638	,02671
MOT_FIR	No	49	4,0245	,51903	,07415
	Sí	292	4,0103	,57296	,03353
MOT_FEOT	No	49	4,4082	,50656	,07237
	Sí	292	4,5870	,42138	,02466
MOT_FER	No	49	4,1224	,56394	,08056
	Sí	292	4,2774	,55001	,03219
MOT_CF	No	49	3,9592	,59996	,08571
	Sí	292	4,0216	,61489	,03598



**Tabla 27: Test-t para muestras independientes: “Educación Superior” y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para		test-t para Igualdad de Medias						
		igualdad de variancias								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	(2 Diferencia media)	Error estándar de diferencia	95% Intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
MOT_FIOT	Variancias iguales asumidas	1,443	,231	-1,333	339	,183	-,09474	,07107	-,23453	,04505
	Variancias iguales no asumidas			-1,279	63,182	,206	-,09474	,07408	-,24276	,05329
MOT_FIR	Variancias iguales asumidas	,546	,461	,163	339	,871	,01422	,08732	-,15754	,18598
	Variancias iguales no asumidas			,175	69,162	,862	,01422	,08138	-,14812	,17655
MOT_FEOT	Variancias iguales asumidas	4,117	,043	-2,666	339	,008	-,17882	,06707	-,31075	-,04690
	Variancias iguales no asumidas			-2,339	59,662	,023	-,17882	,07645	-,33177	-,02588

Un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas

MOT_FER	Variancias iguales asumidas	,140	,708	-1,818	339	,070	-,15495	,08522	-,32257	,01267
	Variancias iguales no asumidas			-1,786	64,276	,079	-,15495	,08675	-,32825	,01835
MOT_CF	Variancias iguales asumidas	,171	,679	-,660	339	,510	-,06243	,09460	-,24852	,12365
	Variancias iguales no asumidas			-,672	66,074	,504	-,06243	,09296	-,24802	,12315

**Tabla 28: Estadísticas de grupo (Educación Superior = “Sí”; y “No” y factores de satisfacción - FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Estadísticas de grupo**

	Educación Superior	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media
SAT_FIOT	No	49	3,7687	,79117	,11302
	Sí	292	3,7643	,72870	,04264
SAT_FIR	No	49	3,4939	,70012	,10002
	Sí	292	3,4616	,68827	,04028
SAT_FEOT	No	49	3,7959	,89209	,12744
	Sí	292	3,7007	,80009	,04682
SAT_FER	No	49	3,5408	,79606	,11372
	Sí	292	3,3279	,85185	,04985
SAT_CF	No	49	3,4196	,79067	,11295
	Sí	292	3,3934	,78915	,04618

**Tabla 29: Test-t para muestras independientes: “Educación Superior” y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Test de muestras independientes**

		Test de Levene para igualdad de variancias		test-t para Igualdad de Medias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferencia media	Error estándar de diferencia	95% Intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
SAT_FIOT	Variaciones iguales asumidas	,977	,324	,039	339	,969	,00444	,11391	-,21962	,22850
	Variaciones iguales no asumidas			,037	62,430	,971	,00444	,12080	-,23701	,24588
SAT_FIR	Variaciones iguales asumidas	,071	,789	,303	339	,762	,03223	,10652	-,17728	,24175
	Variaciones iguales no asumidas			,299	64,551	,766	,03223	,10782	-,18313	,24760
SAT_FEOT	Variaciones iguales asumidas	,452	,502	,758	339	,449	,09523	,12562	-,15187	,34234
	Variaciones iguales no asumidas			,701	61,647	,486	,09523	,13577	-,17620	,36666
SAT_FER	Variaciones iguales asumidas	,013	,909	1,634	339	,103	,21291	,13032	-,04344	,46925
	Variaciones iguales no asumidas			1,715	67,806	,091	,21291	,12417	-,03488	,46069
SAT_CF	Variaciones iguales asumidas	,039	,843	,215	339	,830	,02624	,12186	-,21346	,26593

Un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas

Variaciones iguales no asumidas	,215	65,089	,830	,02624	,12203	-,21747	,26994
---------------------------------	------	--------	------	--------	--------	---------	--------

---

---

**Tabla 30: Correlación entre la experiencia en cargos de dirección y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Correlaciones**

		Experiencia					
		Jefatura	MOT_FIOT	MOT_FIR	MOT_FEOT	MOT_FER	MOT_CF
Experiencia Jefatura	Correlación de Pearson	1	,060	-,049	-,058	-,097	,016
	Sig. (2 extremidades)		,372	,465	,391	,149	,813
	N	223	223	223	223	223	223
MOT_FIOT	Correlación de Pearson	,060	1	,270**	,471**	,274**	,416**
	Sig. (2 extremidades)	,372		,000	,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
MOT_FIR	Correlación de Pearson	-,049	,270**	1	,391**	,580**	,402**
	Sig. (2 extremidades)	,465	,000		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
MOT_FEOT	Correlación de Pearson	-,058	,471**	,391**	1	,505**	,402**
	Sig. (2 extremidades)	,391	,000	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223

MOT_FER	Correlación de Pearson	-,097	,274**	,580**	,505**	1	,491**
	Sig. (2 extremidades)	,149	,000	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223	223	223
MOT_CF	Correlación de Pearson	,016	,416**	,402**	,402**	,491**	1
	Sig. (2 extremidades)	,813	,000	,000	,000	,000	
	N	223	223	223	223	223	223

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

**Tabla 31: Correlación entre la experiencia en cargos de dirección y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Correlaciones**

		Experiencia					
		Jefatura	SAT_FIOT	SAT_FIR	SAT_FEOT	SAT_FER	SAT_CF
Experiencia Jefatura	Correlación de Pearson	1	,193**	,111	,161*	,306**	,162*
	Sig. (2 extremidades)		,004	,097	,016	,000	,016
	N	223	223	223	223	223	223
SAT_FIOT	Correlación de Pearson	,193**	1	,552**	,765**	,622**	,693**
	Sig. (2 extremidades)	,004		,000	,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
SAT_FIR	Correlación de Pearson	,111	,552**	1	,516**	,532**	,599**
	Sig. (2 extremidades)	,097	,000		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
SAT_FEOT	Correlación de Pearson	,161*	,765**	,516**	1	,672**	,726**
	Sig. (2 extremidades)	,016	,000	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223



SAT_FER	Correlación de Pearson	,306**	,622**	,532**	,672**	1	,673**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223	223	223
SAT_CF	Correlación de Pearson	,162*	,693**	,599**	,726**	,673**	1
	Sig. (2 extremidades)	,016	,000	,000	,000	,000	
	N	223	223	223	223	223	223

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 extremidades).

**Tabla 32: Correlación entre la experiencia profesional y los factores de motivación (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Correlaciones**

		Experiencia					
		Profesional	MOT_FIOT	MOT_FIR	MOT_FEOT	MOT_FER	MOT_CF
Experiencia Profesional	Correlación de Pearson	1	,114*	-,092	-,064	-,121*	,044
	Sig. (2 extremidades)		,036	,091	,238	,026	,414
	N	341	341	341	341	341	341
MOT_FIOT	Correlación de Pearson	,114*	1	,338**	,518**	,307**	,534**
	Sig. (2 extremidades)	,036		,000	,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341
MOT_FIR	Correlación de Pearson	-,092	,338**	1	,424**	,574**	,468**
	Sig. (2 extremidades)	,091	,000		,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341
MOT_FEOT	Correlación de Pearson	-,064	,518**	,424**	1	,553**	,520**
	Sig. (2 extremidades)	,238	,000	,000		,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341

MOT_FER	Correlación de Pearson	-,121*	,307**	,574**	,553**	1	,504**
	Sig. (2 extremidades)	,026	,000	,000	,000		,000
	N	341	341	341	341	341	341
MOT_CF	Correlación de Pearson	,044	,534**	,468**	,520**	,504**	1
	Sig. (2 extremidades)	,414	,000	,000	,000	,000	
	N	341	341	341	341	341	341

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

**Tabla 33: Correlación entre la experiencia profesional y los factores de satisfacción (FIOT, FIR, FEOT, FER, Comunicación y Feedback)**

**Correlaciones**

		Experiencia					
		Profesional	SAT_FIOT	SAT_FIR	SAT_FEOT	SAT_FER	SAT_CF
Experiencia Profesional	Correlación de Pearson	1	,129*	,049	,026	,136*	,065
	Sig. (2 extremidades)		,017	,372	,630	,012	,235
	N	341	341	341	341	341	341
SAT_FIOT	Correlación de Pearson	,129*	1	,576**	,757**	,606**	,686**
	Sig. (2 extremidades)	,017		,000	,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341
SAT_FIR	Correlación de Pearson	,049	,576**	1	,559**	,571**	,618**
	Sig. (2 extremidades)	,372	,000		,000	,000	,000
	N	341	341	341	341	341	341
SAT_FEOT	Correlación de Pearson	,026	,757**	,559**	1	,666**	,689**
	Sig. (2 extremidades)	,630	,000	,000		,000	,000

	N	341	341	341	341	341	341
SAT_FER	Correlación de Pearson	,136*	,606**	,571**	,666**	1	,647**
	Sig. (2 extremidades)	,012	,000	,000	,000		,000
	N	341	341	341	341	341	341
SAT_CF	Correlación de Pearson	,065	,686**	,618**	,689**	,647**	1
	Sig. (2 extremidades)	,235	,000	,000	,000	,000	
	N	341	341	341	341	341	341

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 extremidades).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 extremidades).

## 6. Bibliografía

- Ismail, H., & Karkoulian, S. (2013). Interviewers' characteristics and post-hire attitudes and performance. *Contemporary Management Research*, 9(4), 441-462.
- Acar, A. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for generation X and generation Y? *International Journal of Business and Social Science* 5(5), 12-20.
- Achim, I., Dragolea, L., & Balan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica* 15(2), 685-691.
- Adeogun, J. (2009). *Monetary motivation, performance and job satisfaction*. ILEAD Academy, ISBN: 9780977421176.
- Adzei, F., & Atinga, R. (2012). Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 467-485.
- Aisha, A., Hardjomidjojo, P., & Yassierli. (2013). Effects of working ability, working condition, motivation and incentive on employees multi-dimensional performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(6), 605-609.
- Alduaij, H. (2013). A study of work motivation among kuwaiti employees. *International Journal of Business and Social Science* 4(10), 184-188.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Aramand, M. (2011). Women entrepreneurship in Mongolia: the role of culture on entrepreneurial motivation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32(1), 68-82.
- Barford, I., & Hester, P. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multi attribute utility theory. *A Publication of the Defense Acquisition University*, 63-80.
- Becchetti, L., Castriota, S., & Tortia, E. (2013). Productivity, wages and intrinsic motivations. *Small Business Economics* 41(2), 379-399.
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.
- Berman, E., Bowman, J., West, J., & Wart, M. (2010). *Human Resource Management in public service: Paradoxes, processes and problems*. California: SAGE Publications, Inc.

- Calo, T., Patterson, M., & Decker, W. (2013). Employee perceptions of older workers' motivation in business, academia, and government. *International Journal of Business and Social Science* 4(2), 1-10.
- Casey, R., & Casey, K. (2014). An evaluation of motivation in Nicaragua, Guatemala, Mexico, Costa Rica, Belize, Honduras and the United States utilizing the Hackman and Oldham model and the possible impact of culture on the results. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 1-10.
- Challier, M.-C. (2011). Intrinsic motivation and real individual piecewise. *Modern Economy* 2, 344-353.
- Chen, M.-C., & Sheng, C.-W. (2013). Workplace spirituality and earnings management motivations. *International Journal of Business and Information*, 8(2), 267-298.
- Chen, P.-S., & Chih, J.-T. (2012). The relations between learner motivation and satisfaction with aspects of management training. *International Journal of Management* 29(2), 545-561.
- Chuang, Y.-S. (2011). The interactive of organization climate with the workplace motivation under change commitment for SME. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 7(2), 117-126.
- Cochran, W. (1977). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing* 87(1), 31-45.
- Coulson, J., McKenna, J., & Field, M. (2006). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management* 1(3), 176-197.
- Crumpton, M. (2013). Keeping the motivation going. *The Bottom Line* 26(4), 144-146.
- Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5(2), 159-167.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Devadass, R. (2011). Employees motivation in organizations: an integrative literature review. *International Conference on Sociality and Economics Development* 10, 566-570.

- Dixon, G., Mercado, A., & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal* 25(4), 62-72.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review* 39(5), 622-638.
- Eastman, J., & Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing* 29(2), 93-102.
- Ehsan Malik, M., Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of job climate and extrinsic rewards on job satisfaction of banking executives: a case of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 125-139.
- Facer Jr, D., Galloway, F., Inoue, N., & Zigarmi, D. (2014). Creation and initial validation of the Motivation Beliefs Inventory: measuring leaders' beliefs about employee motivation using four motivation theories. *Journal of Business Administration Research*, 3(1), 1-18.
- Faheem, G., Shuai, C., Khan, M., & Bashir, M. (2011). A Study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science* 2(1), 120-131.
- Farred, Z., Ul Adidan, Z., Shazad, F., Umm-e-Amen, & Nawaz Lodhi, R. (2013). Impact of rewards system on employee's job performance & satisfaction. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(5), 431-442.
- Ferrero, I., & Calderón, R. (2013). The ethical dimension of industrial mass production: the role of transitive motivation. *Journal of Markets & Morality*, 16(2), 529-541.
- Ferssizidis, P., Kashdan, T., Adams, L., Plummer, C., Mishra, A., & Ciarrochi, J. (2010). Motivation for and commitment to social values: The roles of age and gender. *Motivation and Emotion* 34(4), 354-362.
- Furnham, A., & Eracleous, A. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology* 24(8), 765-779.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: the mediating role of affective commitment. *Journal of Health Organization and Management* 26(4), 467-485.
- Ghafoor, A., Qureshi, T., Azeemi, H., & Hijazi, S. (2011). Mediating role of creative self-efficacy. *African Journal of Business Management* 5, 11093-11103.



- Gholipour, A., Pirannejad, A., Kozekanan, S., & Gholipour, F. (2011). Designing Motivation system to produce creativity and entrepreneurship in Petrochemical company. *International Journal of Business and Management* 6(1), 137-145.
- Giannikis, S., & Mihail, D. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis. *International Journal of Manpower* ,31(1), 4-20.
- Gladwell, N., Dorwart, C., Stone, C., & Hammond, C. (2010). Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 28(2), 1-19.
- Gow, J., George, G., Mwamba, S., Ingombe, L., & Mutinta, G. (2012). Health worker satisfaction and motivation: An empirical study of incomes, allowances and working conditions in Zambia. *International Journal of Business and Management* 7(10), 37-48.
- Hameed, A., Ramzan, M., Kashif Zubair, H., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302-309.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers (Reprint).
- Hilliard, I. (2013). Responsible management, incentive systems, and productivity. *Journal of Business*, 118(2), 365–377.
- Humbert, A., & Drew, E. (2010). Gender, entrepreneurship and motivational factors in an Irish context. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 2(2), 173-196.
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: Towards an emoto-motivation paradigm. *Economics, Management and Financial Markets* 7(4), 138-196.
- Ilke, I., Jesse, S., & Dave, B. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.
- Ismail, H., & El Nakkache, L. (2014). Extrinsic and intrinsic job factors: Motivation and satisfaction in a developing Arab country - The case of Lebanon. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 19(1), 66-82.
- Katsaros , K., Tsirikas, A., & Bani, S.-M. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 36-49.

- Katsaros, K., Tsirikas, A., & Nicolaidis, C. (2014). Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance: The case of Greek banking industry. *Management Research Review*, 37(5), 442-465.
- Kaymaz, K. (2011). Performance feedback: individual based reflections and the effect on motivation. *Business and Economics Research Journal* 2(4), 115-134.
- Keith, M., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 857-861.
- Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). Collective and Individual Improvement Activities: The Role of Reward Systems. *Personnel Review* 31(3), 320-337.
- Khawaja, J., Rasheed, M., & Rasheed, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science* 3(21), 272-278.
- Kim, D., & Jang, S. (2014). Motivational drivers for status consumption: A study of Generation Y consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 39-47.
- Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: is work motivation shaped by its socio-economic context? *International Journal of Management & Information Systems* 15(4), 91-99.
- Krahn, J., & Galambos, N. (2014). Work values and beliefs of Generation X' and Generation Y. *Journal of Youth Studies* 17, 92-112.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kulchmanov, A., & Kaliannan, M. (2014). Does money motivate employees? Empirical study of private and public financial sector in Kazakhstan. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 214-223.
- Lau, C., & Kleiner, B. (2014). Make workplace competition healthier. *Industrial Management* 56(5), 20-25.
- Leahy, K., McGinley, J., Thompson, J., & Weese, T. (2011). Intelligence Community Assessment: Generational Difference in Workplace Motivation. *Intelligence Reform and Transformation*, 29(1).
- Leschinsky, R., & Michael, J. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences. *Forest Products Journal* 54(1), 34-39.
- Linz, S. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics* 33(3), 261-89.

- Lourdes, S., Pín, J., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., . . . Pedrozo, E. (2013). Generation or culture?: Work attitude drivers: an analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 321-360.
- Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies* 8(1), 61-72.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Masvaure, P., Ruggunan, S., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 6(6), 488-499.
- Meera, M., & Santhosh, P. (2014). Effects of job related factors as motivators on performance and satisfaction of employees in IT firms. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 1(1), 124-135.
- Moberg, C., & Leasher, M. (2011). Examining the differences in salesperson motivation among different cultures. *American Journal of Business* 26(2), 145-160.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. (2014). Factors influencing employees' Performance: A study on the islamic banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.
- Nandanwar, M., Surnis, S., & Nandanwar, L. (2010). Intervening factors affecting the relationship between incentives and employee motivation: a case study of pharmaceutical manufacturing organisation in Navi Mumbai. *Journal of Business Excellence* 1(2), 6-11.
- Njoroge, C., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *International Journal of Information, Business and Management* 6(4), 163-170.
- Njoroge, C., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163-170.
- Özutkua, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: an empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pinto, E. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *International Business & Economics Research Journal* 10(9), 81-91.
- Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna district. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 84-92.
- Qaiser Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Qureshi, M., Zaman, K., & Shah, I. (2010). Relationship between rewards and employee's performance in the cement industry in Pakistan. *Journal of International Academic Research*, 10(2), 19-29.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012). Effect of rewards on job satisfaction evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 337-347.
- Rahman, M., Mondol, D., & Ali, A. (2013). Nexus of employee motivation with HRM and workplace behaviour: an assessment of the dominant factors. *Management Research and Practice* 5(4), 49-57.
- Rehman, R., & Abbas Ali, M. (2013). Is Pay for Performance the Best Incentive for Employees? *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(6), 512-514.
- Reis, D., & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision* 39(8), 666-675.
- Rhee, K., & Tracey, H. (2005). Science versus humankind: the yin and yang of motivation theory. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(3).
- Robinson, C. (2010). The Keys to Turbo-Charging Intrinsic Motivation. *The Journal for Quality and Participations* 33(3), 4-8.
- Sacadura-Leite, E., & Uva, A. (2007). Stress relacionado com o trabalho. *Revista Saúde e Trabalho - Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho*, 6, 25-42.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2013). Satisfaction with creativity: A study of organizational characteristics and individual motivation. *Journal of Happiness Studies*, 14(6), 1789-1811.

- Salinas-jiménez, M., Artés, J., & Salinas-jiménez, J. (2010). Income, motivation, and satisfaction with life: An empirical analysis. *Journal of Happiness Studies* 11(6), 779-793.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work: a person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management* 17(5).
- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The impact of high performance work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11-19.
- Sarin, A. (2009). Corporate Strategic Motivation: Evolution Continues-Henry A. Murray's Manifest Needs to Maslow's Hierarchy of Needs to Anil Sarin's Contributory Theory of Existence. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2).
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 23-32.
- Schuh, S., Hernandez Bark, A., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics* 120(3), 363-379.
- Sheng, C.-W., & Chen, M.-C. (2012). Workplace spirituality scale design-The view of oriental culture. *Business and Management Research*, 1(4), 46-62.
- Sirec, K., & Mocnik, D. (2012). Gender specifics in entrepreneurs' personal characteristics. *Journal for East European Management Studies* 17(1), 11-39.
- Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M. (2005). *The Enthusiastic Employee – How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton School Publishing, ISBN 0-13-142330-4.
- Sisley, R. (2010). Autonomous motivation and well-being: An alternative approach to workplace stress management. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)* 35(2), 28-40.
- Skudiene, V., & Vilte, A. (2010). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management* 7(1), 49-67.
- Springer, G. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues* 5(1), 29-42.
- Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: a task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology* 27(5), 459-478.

- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894-906.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management* 8(2), 161-179.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International* 11(3), 193-206.
- Thaliath, A., & Rejoice, T. (2012). Motivation and its Impact on Work Behavior of the Employees of the IT Industry in Bangalore. *Journal of Strategic Human Resource Management* 1(1), 60-67.
- Tjosvold, D., & Wong, A. (2000). The Leadership: Building teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal* 21(7), 350-354.
- Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: the mediating role of organizational commitment. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, (pp. 1878-1882). Singapura.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Urosevic, S., & Milijic, N. (2012). Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation. *Organizacija* 45(4), 174-182.
- van Rijn, M., Yang, H., & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning: The joint influence of career motivation and self-construal. *Career Development International* 18(6), 610-628.
- Vicente, P. (2012). *Estudos de Mercado e de Opinião , Princípios e Aplicações de Amostragem*. Lisboa: Edições Silabo.
- Wan Fauziah , W., & Tan, S. (2013). Generation differences in work motivation: from developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.
- Wang, T., & Zheng, Q. (2012). Working pressure does not necessarily undermine self-determined motivation. *Chinese Management Studies* 6(2), 318-329.
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies* 5(3), 272-297.

Yusoff, W., & Kian, T. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.