



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de  
los profesores de nivel superior de la Universidad EBC  
Hochschule, Berlín, Alemania**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:

**Edma Merari Medina Cortina**

Tutor:

**M.A.I Héctor Horton Muñoz**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, Agosto 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.....	8
1.1    Justificación.....	8
1.2    Planteamiento del problema .....	9
1.3    Preguntas de Investigación.....	10
1.3.1 Pregunta de Investigación General .....	10
1.3.2 Preguntas de Investigación Específicas .....	10
1.4    Objetivos de la Investigación .....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2    Objetivos específicos.....	11
1.5    Hipótesis. ....	11
1.5.1 Hipótesis General .....	11
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	11
1.6    Matriz de congruencia. ....	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1    Proceso Administrativo .....	13
2.2    Teoría de la Motivación.....	15
2.3    Principales Teorías Motivacionales .....	19
2.3.1. Abraham Maslow “Pirámide (jerarquía) de las necesidades” .....	20
2.3.2 Alderfer Teoría ERG .....	22
2.3.3 Herzberg Modelo de los 2 Factores.....	24
2.3.4 McClelland- Teoría de la Motivación.....	29
Tabla B. “Tabla Comparativa-Principales Teorías de la Motivación.” .....	30
2.4    Teorías del Proceso de Motivación.....	30
2.4.1 Teoría de la Expectativa.....	30
2.4.2 Proceso de Motivación .....	32
2.5    Satisfacción Laboral .....	33
2.6    Teoría de Agencia “Modelo Agente-Principal” .....	35
2.6.1 Maximización de Utilidad.....	35
2.6.2 Teoría de los Incentivos .....	40
2.6.3 Estructura de Incentivos .....	42

2.6 El papel de los Incentivos en tareas mecánicas y cognitivas.....	44
2.7 Impacto de los Incentivos Intrínsecos sobre los extrínsecos.....	48
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL .....	50
3.1 Datos Generales .....	50
3.2 Economía Alemana y Aspecto Social.....	50
3.2.1 Formación Educativa .....	55
3.2.2 Encuesta Europea sobre las condiciones de Trabajo (EWCS 2016).....	57
3.3 EBC Hochschule “University of Applied Sciences”.....	61
CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
4.1 Tipo de Estudio en la Investigación Social .....	63
4.2 Población Objetivo.....	65
4.3 Unidad de Análisis .....	65
4.4 Levantamiento y tratamiento de la Información. ....	65
4.5 Contenido del Instrumento. ....	66
4.6 Etapas de la Investigación de Campo. ....	73
CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO.....	73
CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....	74
5.1 Estadística Descriptiva.....	74
5.1.1 Datos Sociodemográficos y Organizacionales .....	74
5.1.2 Factores Motivacionales.....	76
5.1.3 Factores Higiénicos.....	83
5.2 Resultados de correlaciones (coeficiente de correlación.).....	92
5.3 Contrastación de Hipótesis .....	100
5.4 Resultado de la hipótesis de investigación general e hipótesis específicas. ....	100
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	105
FUENTES CONSULTADAS .....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	107
HEMEROGRAFÍA .....	108
SITIOS DE INTERNET.....	109
ANEXOS.....	111
ANEXO A. INSTRUMENTO.....	111
ANEXO B. GLOSARIO.....	116

ANEXO C. ÍNDICE DE FIGURAS.....	117
ANEXO D. ÍNDICE DE TABLAS .....	118
ANEXO E. ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	120

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han tenido que enfrentar cada vez con mayor complejidad y dinamismo las nuevas tecnologías de información, el cambio en las necesidades de los consumidores y la creciente interdependencia de la economía mundial provocando cambios fundamentales.

Una economía de mercado posee un sistema que responde a un incentivo natural: el lucro. Por ello, un factor determinante en la actuación de las empresas es sin duda, la competencia; la cual determina los incentivos para operar. Sin embargo, la parte medular de las organizaciones: los trabajadores; quienes operan cotidianamente en la organización no se encuentran directamente expuestos a la competencia del mercado; lo que obliga a la dirección a tomar cursos de acción para obtener los resultados requeridos.

El incremento de procesos cada vez más complejos demanda nuevas estructuras organizacionales orientadas hacia la descentralización y el liderazgo. Por ello, los trabajadores asumen un papel indispensable para tener éxito en el mercado.

De tal forma que los cambios mencionados nos llevan a desarrollar e implementar nuevos requerimientos para el adecuado desempeño de los trabajadores. En lugar de tratarlos como factores de producción y administrar y controlar su trabajo, cada empleado necesita estar motivado para actuar en interés de la organización y de acuerdo con sus objetivos.

Aunque el proceso de motivación es universal; es decir, los individuos buscan maximizar su utilidad persiguiendo sus objetivos, el condicionamiento de ese comportamiento es el desafío que aborda la presente investigación cuyo objeto de estudio son los académicos de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlín, Alemania.

Alemania ha sido considerada un ejemplo a seguir durante los últimos años, manteniéndose como una de las economías más estables frente a la crisis que enfrentan un gran número de países europeos. Resulta realmente interesante conocer el papel de los trabajadores que poseen jornadas laborales de 35 horas

semanales en promedio (24 días de vacaciones pagadas) y cuya labor mueve a una economía tan fuerte.

Cada país posee sus propias costumbres, incluso al referirnos al ámbito económico; y es que comparar economías entre diferentes naciones exige abordar aspectos como el ambiente laboral, tradiciones, costumbres y métodos laborales, la relación entre su vida profesional y personal; entre muchos otros.

Por lo que, las necesidades y objetivos individuales de los trabajadores deben tomarse en cuenta; este requisito es esencial para motivar a los empleados a contribuir al éxito y continuidad de la empresa. La presente investigación, se enfocará en el empleado como participante y elemento fundamental de una organización

La solución al problema de la motivación se basa en qué factores determinan el comportamiento de un empleado; ¿Qué espera el empleado de su trabajo? ¿Cómo influyen los factores personales o situacionales en sus acciones? ¿Por qué reacciona de una manera particular en algunas situaciones? ¿Cómo reaccionará ante los cambios organizacionales? ¿Cuál es la relación entre el logro de sus metas personales y el logro de los objetivos de la empresa? Responder a estas preguntas es fundamental para la satisfacción laboral.

Sin duda, es indispensable que cada organización desarrolle y se rija bajo un óptimo sistema de incentivos que estimule la confianza, el compromiso, la cooperación y que permita la evaluación constante del desempeño de sus colaboradores y a partir de sus resultados se establezcan las recompensas o sanciones correspondientes.

Se han llevado a cabo diversas investigaciones sobre los factores intrínsecos y extrínsecos en diversas regiones y países; sin embargo, sabemos que cada uno de ellos posee características propias que hacen que los resultados de dichas investigaciones sean diversos.

De este modo, la presente investigación tiene como objetivo fundamental distinguir el impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral, su relación y el grado

de aplicación en los profesores de la Universidad EBC Hochschule en Berlín, Alemania.

La investigación se llevó a cabo ante el interés de la Universidad por conocer el grado de satisfacción laboral de los académicos cuyo desempeño es esencial en la operación y crecimiento de la Institución y conocer el impacto de medidas, planes y programas que se han implementado en los últimos años.

La investigación está conformada por 5 Capítulos; el primero de ellos describe la metodología de la investigación; exponiendo la justificación de la misma, el planteamiento del problema, objetivos, las principales directrices de la investigación redactadas como hipótesis general y específicas.

El Capítulo 2, tiene como objetivo fundamentar la investigación mediante las diferentes teorías e investigaciones realizadas previamente; reúne las principales teorías referentes a la motivación, satisfacción laboral e incentivos.

El capítulo 3 aborda el marco contextual de la investigación; se plantea un enfoque global de la economía alemana; detallando aspectos relacionados al ámbito laboral y características propias del sector educativo; de la misma forma se presenta a la Universidad EBC Hochschule, únicamente referente al campus Berlín, Alemania.

En el cuarto capítulo se detallan las características de la investigación; definiendo el tipo de estudio, la unidad de análisis, las etapas de la Investigación de campo, el contenido del instrumento y las etapas de la Investigación de campo.

El 5to capítulo detalla los resultados obtenidos a partir de una estadística descriptiva e inferencial con el análisis correspondiente; así como la contrastación de la hipótesis. Seguido de las conclusiones y recomendaciones considerando los principales factores que, de acuerdo con la investigación, influyen en la satisfacción laboral.



# CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

## 1.1 Justificación

En los últimos años las empresas han tenido que enfrentar y responder al entorno cambiante en el que se desenvuelven; la innovación e implementación de nuevas tecnologías ha modificado la forma de trabajo de sus colaboradores, así como, las necesidades y motivadores de los mismos.

En Europa del Este, muchas partes de Asia, Norte América y Australia, los llamados “White collar workers”; es decir, aquellos trabajadores que ocupan cargos medios se enfocan cada vez más a resolver las problemáticas basadas en una perspectiva amplia y diversa.

Dichos trabajadores, ya no reciben instrucciones fijas e inflexibles, ya que la rutina, los procesos basados en reglas y procedimientos fijos, tales como algunos tipos de procesos contables, análisis financieros o programación, se han convertido en procesos que fácilmente pueden subcontratarse o automatizarse. Un software puede desarrollarlo con mayor rapidez y la subcontratación representa menores costos.

Por ello, lo que realmente importa es desarrollar el potencial creativo de los trabajadores, el desarrollo de las diferentes habilidades conceptuales y cognitivas, debido a que las problemáticas que se enfrentan no poseen una única solución o una guía fija para resolverlas.

De acuerdo con la Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EWCS) 2015, el 83% de los trabajadores alemanes con contrato fijo señaló que su trabajo implica resolver por sí mismo problemáticas imprevistas. Por otro lado, el 66% señaló que su trabajo implica aprender cosas nuevas y el 74% señaló que su trabajo no implica realizar tareas monótonas; siendo Países Bajos, Suecia y Alemania los países con mayor puntuación y Turquía, Albania y Croacia los de menor puntuación.

Eventualmente, la operación de las empresas del S.XX se desarrolló bajo protocolos en donde la motivación hacia sus trabajadores y la administración de los recursos humanos giraban en torno a un sistema de incentivos extrínsecos; aquellas recompensas solían ser los principales motivadores de los trabajadores dentro de la organización y difícilmente se presentaría una relación laboral sin algún tipo de esos incentivos.

Durante el S.XXI esa forma mecanicista, que opera bajo el enfoque “*recompensa-castigo*” ha quedado rezagada, obteniendo escasos resultados en el desempeño y satisfacción de los trabajadores y bajo algunas circunstancias ha obstaculizado su operación en la organización.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El desempeño del trabajador cada vez es más difícil de medir y controlar, y su labor no es fácilmente observable, sobre todo cuando los resultados se proyectan a largo plazo y se involucran factores sobre los cuales el trabajador no tiene control absoluto.

Distintos autores han destacado la importancia de que las empresas operen bajo un sistema de incentivos basado principalmente en brindar a sus trabajadores incentivos extrínsecos; específicamente los monetarios. Dichos incentivos deben ser proporcionales al esfuerzo que realizan en sus labores y el diseño del sistema de incentivos debe fijar claramente las líneas de actuación, responsabilidades y la remuneración que cada trabajador debe recibir de acuerdo con su desempeño.

Sin embargo, la administración contemporánea e investigaciones recientes han demostrado la deficiencia de los resultados obtenidos a través de un sistema de incentivos que únicamente se rija bajo incentivos monetarios y factores extrínsecos.

Frente a un escenario laboral de trabajos complejos, ambiguos y difíciles de operar, el sistema de incentivos no puede limitarse a recompensas económicas, deben involucrarse diferentes factores motivacionales (intrínsecos) reflejados en *incentivos intrínsecos*.

Algunos factores dirigidos a moldear el pensamiento e incrementar la creatividad de los trabajadores con un inadecuado diseño e incorrecta implementación, pueden obtener resultados contrarios a lo que buscan. Aquellos incentivos que operan bajo la premisa, “si realizas lo que se te pide, recibirás una recompensa” puede funcionar bajo ciertas circunstancias; sin embargo, para muchas tareas no funcionan o complican aún más su ejecución.

### **1.3 Preguntas de Investigación.**

#### 1.3.1 Pregunta de Investigación General

¿Existe un impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule, Berlin, Alemania?

#### 1.3.2 Preguntas de Investigación Específicas

1.- ¿Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos)?

2.- ¿Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios obtendrá mayor grado de satisfacción laboral en los profesores de la Universidad EBC Hochschule campus Berlin que limitarlo a un sistema monetario?

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

#### 1.4.1 Objetivo general.

Distinguir el impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania.

#### 1.4.2 Objetivos específicos.

1.- Determinar si los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos)

2.- Determinar si un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios obtiene mayor grado de satisfacción laboral en los profesores de la EBC Hochschule que limitarlo a un sistema monetario.

#### 1.5 Hipótesis.

##### 1.5.1 Hipótesis General

Los factores intrínsecos repercuten en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania.

##### 1.5.2 Hipótesis Específicas

1.- Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos).

2.- Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios repercutirá en mayor grado en la satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule que un sistema enfocado únicamente hacia factores monetarios.

## 1.6 Matriz de congruencia.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL</b>
Distinguir el impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania.	Los factores intrínsecos repercuten en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania.	¿Existe un impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania?
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS</b>
Determinar si los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos).	Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos)	¿Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos)?
Determinar si un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios obtiene mayor grado de satisfacción laboral en los profesores de la EBC Hochschule que limitarlo a un sistema monetario.	Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios repercutirá en mayor grado en la satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule que un sistema enfocado únicamente hacia factores monetarios.	¿Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios obtendrá mayor grado de satisfacción laboral en los profesores de la Universidad EBC Hochschule campus Berlin que limitarlo a un sistema monetario?

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Proceso Administrativo

El principio base del Fayolismo es: “En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa”<sup>1</sup>

La Administración es la encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Para Henri Fayol la Administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los directores de la Empresa: es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y el cuerpo social.

De acuerdo con Fayol (1916), la Administración no es más que una de las 6 funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia por ello no debe confundirse con la misma; se basa en los siguientes elementos:

- **PREVISIÓN:** avizorar el futuro, su instrumento más eficaz es el programa de acción, el cual es el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; se basa en los recursos de la empresa, en la naturaleza e importancia de las operaciones en curso y en las posibilidades futuras. La unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son las características generales de un buen programa de acción.
- **ORGANIZACIÓN:** Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal; es decir, construir las estructuras material y social de la empresa.

---

<sup>1</sup> Henri Fayol, (1916) “*Administración Industrial y General*” p.10

- **DIRECCIÓN:** Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección. Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada jefe está encargado y tiene la responsabilidad de la unidad. Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad.
- **COORDINACION:** Es introducir la armonía entre todos los actos y esfuerzos colectivos de una empresa, con objeto de facilitar, su funcionamiento y su éxito; es dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen.
- **CONTROL:** Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios adoptados. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todas las cosas, a las personas, a los actos. Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno.

Diferentes autores; tales como Koontz, Gulick, Dale, Mackenzie han planteado diferentes etapas/funciones del proceso administrativo; acuñando su propia terminología.

R.Alec Mackenzie (1969) señala que el proceso administrativo se conforma de 5 funciones secuenciales:

En una organización primero debe preguntarse cuál es el propósito u objetivo, lo que da lugar a la función de **planificación**; luego viene la función de **organizar**, determinar la forma en que el trabajo se dividirá en unidades manejables; después de eso está el **personal** (staffing) seleccionando personas calificadas, luego está la **dirección**, provocando una acción decidida hacia los objetivos deseados. Finalmente, la función de **control**; es la medición de los resultados contra el plan, la recompensa de las personas de acuerdo con su desempeño y la replanificación del trabajo para hacer correcciones, iniciando así el ciclo una vez más a medida que el proceso se repite.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> R. Alec Mackenzie, (1969) *"The Management Process in 3-D"*.

## 2.2 Teoría de la Motivación

Suele pensarse que, con el simple hecho de contratar a una persona para desempeñar determinadas actividades, bastará por sí mismo para lograr que ésta trabaje con entrega e intensidad; y este escenario, es precisamente lo que no sucede. Por ello, el estudio de la motivación se ha convertido en un elemento esencial en la operación de las organizaciones.

Motivación, procedente del latín “*movere*” que significa mover se ha definido de diferentes maneras.

"la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia los objetivos de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".<sup>3</sup>

“esforzarse por los objetivos”<sup>4</sup>

Los individuos tienen preferencias, que dependen de sus necesidades. Se puede decir que la motivación resulta de la necesidad psicológica de satisfacer deseos que permanecen insatisfechos. Teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los individuos, una organización puede diseñar esquemas de incentivos eficaces y eficientes.

Podemos diferenciar 2 tipos de motivación:

- **Motivación intrínseca:** la motivación del empleado surge de su interés por las tareas o el trabajo mismo. “se dice que se está intrínsecamente motivado para realizar una actividad cuando no se reciben recompensas aparentes excepto la actividad en sí”.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins. (1996): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, p. 212

<sup>4</sup> Peter J. Jost, (2014): “*The Economics of Motivation and Organization*”, p. 62

<sup>5</sup> Deci, E. L (1971) “*Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*” p.105



“Aquella relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa.”<sup>6</sup>

Se centra en la premisa de que la realización de la actividad en si corresponde a una gratificación y este sentimiento persiste aun cuando ya se ha concluido la actividad.

Autores como Vallerand y cols. (1989, 1993), no indican que existen tres tipos de motivación intrínseca<sup>7</sup>:

1.Motivación intrínseca hacia el conocimiento: el sujeto busca realizar una actividad por la satisfacción de aprender o conocer algo nuevo.

2.Motivación intrínseca hacia la ejecución: el sujeto se compromete ya que encuentra una autorrealización al desempeñar una tarea.

3.Motivación intrínseca hacia la estimulación: el sujeto busca realizar actividades para experimentar sensaciones asociadas a sus propios sentidos.

- **Motivación extrínseca:** el comportamiento del trabajador es motivado extrínsecamente cuando su motivación se origina a partir de una recompensa externa.

El nivel de esfuerzo de los trabajadores se caracteriza por los siguientes componentes:

- **La dirección de los esfuerzos:** el trabajador puede elegir entre diferentes alternativas para lograr alcanzar sus objetivos. La dirección de los esfuerzos se relaciona con la alternativa subyacente a su comportamiento de trabajo.

---

<sup>6</sup> Juan Antonio Moreno; Antonio Martínez; (2006). *Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: fundamentos e implicaciones prácticas*. p.44

<sup>7</sup> *Idem*.

- **La fuerza de los esfuerzos:** este componente determina el grado de compromiso con el cual el trabajador persigue la alternativa elegida. La fuerza de esfuerzo puede variar de un nivel bajo a un nivel alto.
- **La persistencia de los esfuerzos:** Si las acciones del empleado implican algún obstáculo, surge la pregunta de cuánto el empleado se apega a su comportamiento. La persistencia de los esfuerzos refleja sus intentos de adherirse ambiciosamente a su comportamiento durante un determinado período de tiempo.<sup>8</sup>

El nivel de esfuerzo que el empleado elige para alcanzar sus metas puede interpretarse como condiciones motivacionales de su conducta.

El empleado comparará las recompensas y sanciones recibidas con las expectativas que motivan su comportamiento y que él mismo formó al elegir su nivel de esfuerzo. Cuanto más positivamente evalúe esta relación y la satisfacción de sus necesidades, más satisfecho estará. De esta forma, el nivel de satisfacción del trabajo resulta de comparar los estímulos intrínsecos y extrínsecos esperados con las recompensas y sanciones reales;

Lo que motiva o recompensa a diferentes personas depende en gran medida de su formación, expectativas, valores, ética profesional, necesidades y el valor que cada uno le otorga al dinero; dichos factores variarán de acuerdo con el estilo de vida y la cultura en la que se encuentren inmersos. El grado de relevancia que reciba cada recompensa tendrá un impacto significativo en la motivación, productividad y satisfacción de los trabajadores.

Si bien la organización es concebida como un sistema, conformada por un gran número de agentes que contribuyen a su adecuado funcionamiento; evidentemente, las repercusiones de los incentivos diferirán en gran medida en las organizaciones de cada país, y más aún en organizaciones conformadas por equipos de trabajo multiculturales, en donde la apreciación y percepción de los incentivos diferirán entre los integrantes.

---

<sup>8</sup> Peter J. Jost, (2014): *"The Economics of Motivation and Organization"*, pp. 62-63

Dicha forma de trabajo, es cada vez más común en las prácticas operacionales de las organizaciones que operan en niveles nacionales e internacionales enfrentando el gran reto de diseñar un sistema de incentivos eficiente, con el objetivo de controlar los conflictos de interés y alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización.

Para una organización que opera bajo un marco multinacional es vital encontrar mecanismos adecuados de coordinación y motivación que faciliten la interacción entre los miembros. Ya que lo que se percibe como un estímulo motivacional en una estructura organizacional, puede resultar inadecuado o innecesario en otra. Es necesario investigar las necesidades y preferencias individuales del equipo de trabajo para construir un sistema eficiente de incentivos.

Gunkel Marjaana (2005), señala que la investigación de las preferencias y necesidades permite un análisis económico de los incentivos individuales que ayuda en el proceso de aplicación de los incentivos y recompensas universales a su fuerza laboral multinacional.

En primer lugar, el análisis de las preferencias de los empleados ayuda a las organizaciones a reducir los costos de motivación relacionados con el oportunismo post-contractual, ofreciendo recompensas que limitan los problemas de riesgo moral. Además, el análisis de las preferencias de recompensa permite al empleador maximizar la utilidad del empleado a costos dados ofreciendo recompensas de bajo costo y altamente motivadoras.<sup>9</sup>

“El objetivo de una organización formal es lograr eficiencia en coordinación y motivación; a través de la asignación de derechos de entrada y salida.”<sup>10</sup>

La asignación de derechos de entrada se entiende como un mecanismo de coordinación en una empresa a través del empoderamiento de los individuos, al asignarles los medios económicos y de información que requieren.

---

<sup>9</sup> Gunkel, Marjaana, (2006) *“Country-compatible incentive design: a comparison of employees’ performance reward preferences in Germany”*, p.19

<sup>10</sup> Ibidem, p.2

La asignación de derechos de salida se considera un mecanismo de motivación; esta asignación; por ejemplo, puede reflejarse como la división de los beneficios de una salida individual, que ha resultado del uso exitoso de los derechos de entrada.

Como los dos aspectos, la coordinación y la motivación están estrechamente relacionados, es necesario que los derechos de entrada y derechos de salida estén en equilibrio; es decir, los empleados de una organización deben asumir las consecuencias de las decisiones que tomen.

### 2.3 Principales Teorías Motivacionales

Desde 1960 los investigadores han mostrado un gran interés en la motivación, en áreas como Administración de los Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional; la motivación de los trabajadores se ha convertido en un importante tema de investigación, enfocándose en el proceso motivacional de los trabajadores y en los incentivos que los motivan a desempeñarse de una mejor manera; algunas investigaciones se han conducido a descubrir las diferencias en la motivación de los empleados en organizaciones de diferentes países.

Las principales teorías motivacionales han sido plasmadas por Abraham Maslow (1968), Frederick Herzberg (1966), y David McClelland (1987) explicando la motivación a través de diferentes modelos. Conocidas como teorías de contenido, están relacionadas con factores de identificación dentro de los individuos.

Otras teorías, como la presentada por Victor Vroom (1964) se enfoca en cómo se inicia y dirige el comportamiento de los trabajadores y la forma en la que los individuos toman decisiones respecto a su comportamiento.

Es importante destacar que muchas de las teorías motivacionales no necesariamente aplican o funcionan bajo diferentes estructuras y marcos organizacionales; es decir, no son compatibles en todos los países.

### 2.3.1. Abraham Maslow “Pirámide (jerarquía) de las necesidades”.

La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow explica la motivación a través de la suposición de que cada individuo tiene 5 necesidades básicas: fisiológica, de seguridad, social, estima y auto-realización.<sup>11</sup> Estas necesidades conducen el comportamiento de los individuos, y sucede de forma escalar; es decir, las necesidades de nivel inferior deben ser cubiertas para poder satisfacer una necesidad de nivel superior. Una vez que una necesidad se satisface, ya no tiene efectos motivacionales.

**Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow.**



Fuente: Maslow, A.H (1943) “A theory of human motivation”

De acuerdo con Maslow (1943), la importancia de estas necesidades depende del desarrollo de la personalidad de cada individuo. Los siguientes principios determinan cuáles serán las necesidades que dominan en cada individuo:

- 1) La “hipótesis de la satisfacción-progresión” establece que las necesidades inferiores ejercen su influencia consecutivamente de acuerdo con los niveles de la jerarquía que se mencionan anteriormente. Un individuo buscará satisfacer necesidades de un mayor grado únicamente cuando las

<sup>11</sup> Maslow, A.H. (1943) “A theory of human motivation”, p. 395

necesidades de niveles inferiores estén satisfechas hasta cierto grado mínimo. Es por ello, que el autor señala a los 4 niveles inferiores como “*necesidades déficit*”; su predominio disminuye con el grado de su satisfacción.

- 2) El principio de las necesidades de Autorrealización es diferente; el incremento de los niveles de satisfacción está relacionado con el incremento del predominio de la necesidad. Por ello, Maslow se refiere a estas necesidades como “necesidades de crecimiento.

La teoría argumenta que las interdependencias entre las necesidades señaladas generalmente aplican para cualquier individuo. Las diferencias individuales surgen de las diferentes etapas del desarrollo de la personalidad o dependen del grado en que las necesidades se satisfacen para cada individuo.

Sin embargo, es importante destacar que la diferencia individual dependerá de la situación en la que se sitúe cada individuo; es decir, el ambiente social y económico en el que se desarrolle, ya que contribuirá en gran medida en moldear las necesidades y la forma en la que puedan satisfacer las necesidades.

Los trabajadores no precisamente lograrán la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y pertenencia en el contexto de la empresa; es importante destacar que, dependiendo de las circunstancias específicas de vida de cada individuo; se tendrá una amplia gama de posibilidades y escenarios para satisfacer las necesidades que van más allá del marco laboral.

Por otro lado, un obrero que ha logrado satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad no precisamente aspirará a realizar tareas más complejas y demandantes. Además, las necesidades de diferentes niveles pueden ser sustituibles; por ejemplo, si un trabajador acaba de recibir un aumento salarial y le aseguran su puesto de trabajo por un periodo determinado, la satisfacción de otras necesidades sociales o de autorrealización podrían resultar menos importantes.

La teoría de Maslow es una de las teorías más conocidas; y como consecuencia ha sido muy criticada; diferentes estudios e investigaciones realizadas por autores como Haire, Ghiselli y Porter (1966), Hofstede (1972), Nevis (1983) han señalado que dicha teoría no aplica en los trabajadores de todos los niveles y mucho menos en todos los países.

Haire et al. Señalan que únicamente los administradores ingleses y estadounidenses ordenan sus necesidades en una jerarquía similar a la que señala Maslow. Por otra parte, Edwin Nevis encontró que la jerarquía de necesidades de los chinos se compone únicamente de 4 niveles; en donde las necesidades sociales sobresalen. Geert Hofstede señala diferencias en la jerarquía de necesidades en individuos que desempeñan diferentes actividades; es decir, los directivos encuentran sus motivadores en las áreas de autorrealización y estima, los oficinistas se enfocan en satisfacer necesidades sociales mientras que los obreros son motivados por factores de seguridad y necesidades fisiológicas.

### **2.3.2 Alderfer Teoría ERG**

La teoría ERG de Alderfer es una extensión de la teoría de Maslow, específicamente orientada a las necesidades de los trabajadores; propone únicamente 3 grupos de necesidades<sup>12</sup>:

- *Necesidades de Existencia*: además de las necesidades fisiológicas, este grupo incluye las necesidades de seguridad; como seguridad laboral y remuneración.
- *Necesidades de Relación*: refiere a la importancia de mantener relaciones interpersonales; así como la necesidad de recibir el reconocimiento y respeto de los demás.
- *Necesidades de Crecimiento*: el deseo intrínseco de superarse incorpora el auto-reconocimiento y el auto-respeto.

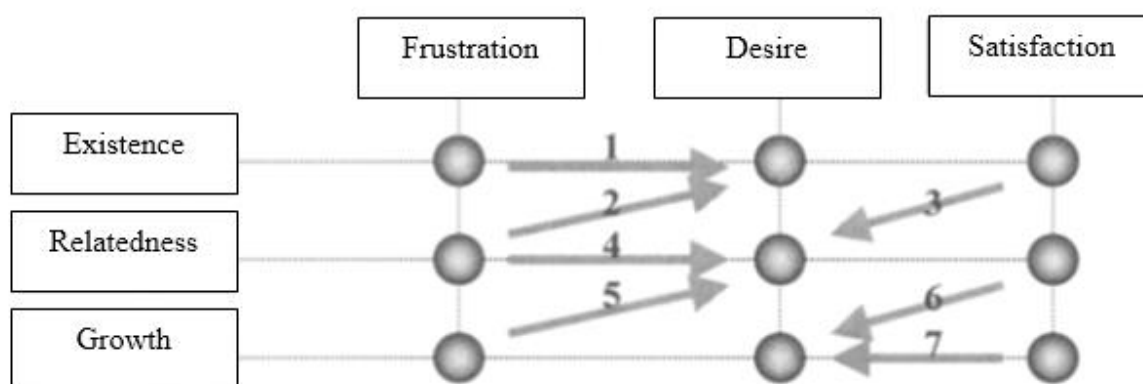
---

<sup>12</sup> Clayton. P. Alderfer (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance, pp. 145-147.

Las 3 necesidades también se organizan en una jerarquía; siendo las necesidades de existencia el nivel más bajo y las de crecimiento el más alto. A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer señala que el predominio de una necesidad no sólo depende de una necesidad subordinada, sino que puede estar influenciada por la frustración de las necesidades que pertenecen a un grupo superior.

Por ello, en esta teoría se anula la estricta relación jerárquica que plantea Maslow entre los grupos de necesidades; los 3 grupos de necesidades pueden ocurrir simultáneamente; la teoría ERG es más consistente con algunas diferencias individuales, como la educación y la cultura; por lo tanto, podríamos decir que es una teoría más compatible con todos los países.

**Figura 2. Diagrama ERC Alderfer**



Fuente: Alderfer, C. P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behavior and Human Performance.

En la figura podemos observar que las necesidades de existencia al no ser satisfechas; se hace presente el factor frustración incrementándose el deseo de satisfacer estas necesidades. (1). Cuanto menos se satisfacen las necesidades de relación, más necesidades de existencia se desean (2). Sin embargo, también podemos observar que cuanto más las necesidades de existencia se satisfacen, incrementa el deseo de satisfacer las necesidades de relación (3) y cuanto menos se satisfacen estas necesidades de relación, más son deseadas (4).

El deseo de las necesidades de relación se incrementa cuando se hace presente la frustración para cubrir las necesidades de crecimiento (5). Cuanto más se satisfacen



las necesidades de relación, es mayor el deseo por las necesidades de crecimiento (6) y cuanto más se satisfacen estas necesidades, se desean aún más (7).<sup>13</sup>

### 2.3.3 Herzberg Modelo de los 2 Factores

El modelo de Frederic Herzberg estudia las características del entorno laboral que conducen a la satisfacción o insatisfacción del trabajador, se basa en un estudio empírico de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los trabajadores respecto a situaciones laborales que experimentaron para ser particularmente satisfactorio o frustrante. Tras un análisis sistemático de las respuestas, el modelo supone que 2 factores influyen en la satisfacción laboral <sup>14</sup>

- **Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos:** están relacionados con la **satisfacción** en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Son factores como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, desarrollo personal; si estos factores son cubiertos contribuirán a la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, la incapacidad de satisfacer estas necesidades no conducirá a la insatisfacción del trabajador. Contrario a los factores de higiene, estos factores no son cubiertos a través de un entorno laboral externo, solo a través del contenido del trabajo que realiza cada empleado por lo que son llamados **factores intrínsecos**.

Tradicionalmente, los puestos de trabajo y tareas han sido definidos con base a los principios de economía y eficiencia, dejando de lado aspectos de crecimiento personal y creatividad individual. Con ello, se provoca “desmotivación” en el individuo que los ejecuta generando un efecto de apatía y desinterés.

---

<sup>13</sup> Ibidem, p.148

<sup>14</sup> Herzberg, F. (1968): *One More Time: How Do You Motivate Employees?* p.56

- **Factores de Higiene o Factores Extrínsecos:** estos factores están enfocados a eliminar la insatisfacción, ya que se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo.

Son factores de resultado tales como, el salario, las políticas de la empresa, la seguridad del empleo, las condiciones físicas y sociales del área laboral.

Es importante destacar que dichos factores no conducen a la satisfacción del trabajador, únicamente contribuyen a prevenir la insatisfacción del trabajador. Dichas condiciones son administradas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de los trabajadores. Ya que dichos factores se relacionan principalmente con el contexto laboral de un empleado; es decir, con el entorno laboral externo, sus factores subyacentes pueden ser referidos como **factores extrínsecos**.

Tradicionalmente los factores higiénicos eran considerados para lograr la motivación de los empleados; ya que el trabajo se concebía como una actividad desagradable, por ello, era necesario recurrir a premios e incentivos salariales, políticas empresariales; es decir, mecanismos externos al individuo para conseguir que trabajaran más. Además, el trabajo se condicionaba por medio de recompensas o castigos.

La teoría afirma que a través de factores higiénicos únicamente se llega a un estado neutral; si se busca eliminar la causa de insatisfacción a través de dichos factores no resultará satisfactorio. Es decir, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, más no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción del empleado.

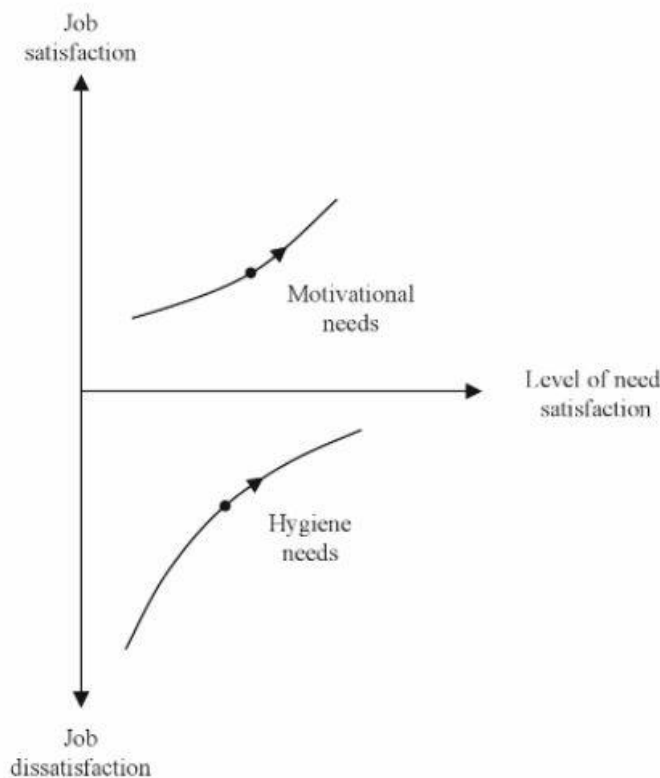
La motivación y satisfacción ocurrirá únicamente como resultado del uso de factores intrínsecos.

La teoría de los 2 factores de Herzberg afirma que:

La **satisfacción** en el cargo es función del contenido o de las tareas estimulantes del cargo que el individuo desempeña: son los factores motivacionales.

La **insatisfacción** en el cargo es función del contexto que rodea al individuo: son los factores higiénicos.

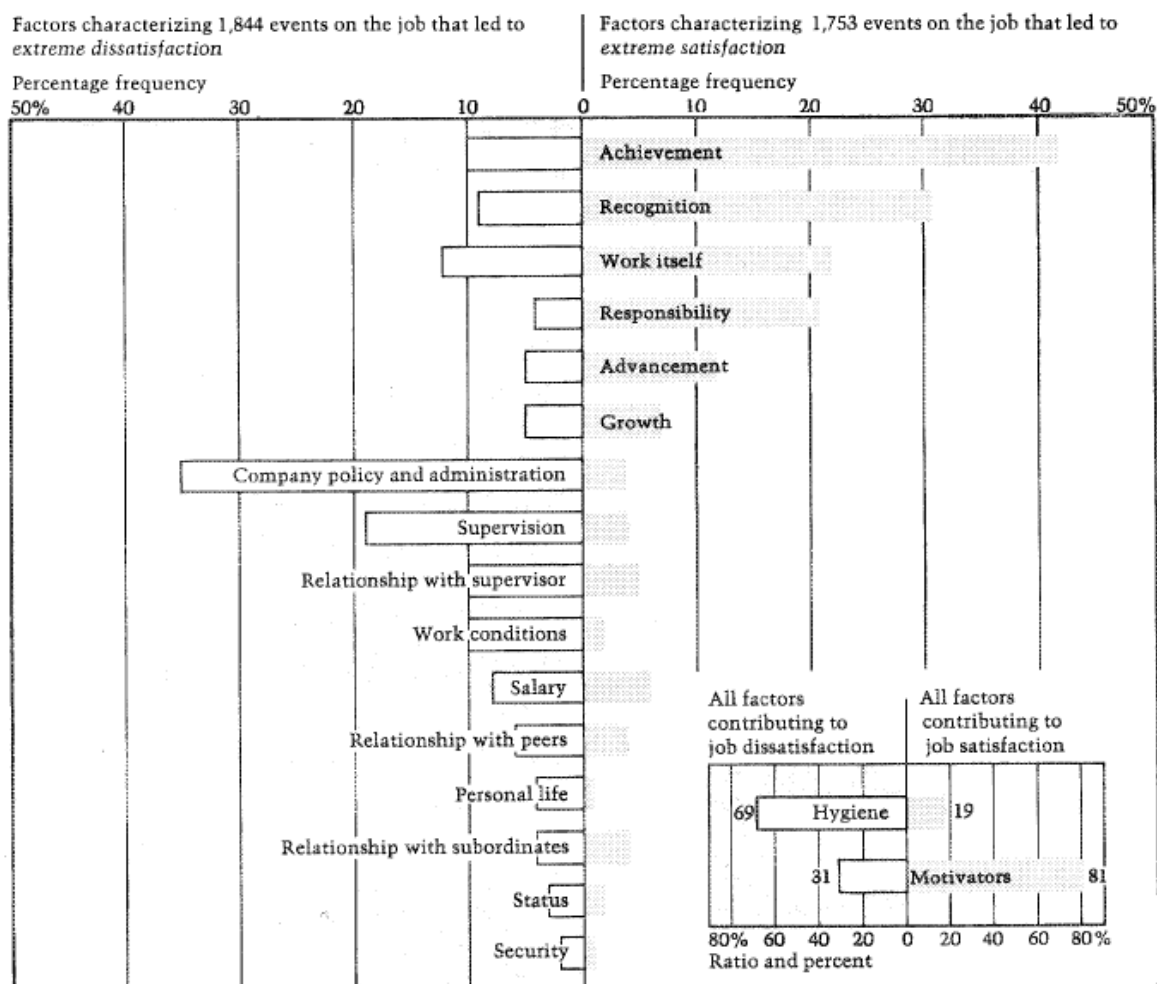
**Figura 3. Satisfacción-Insatisfacción Laboral**



Fuente: Herzberg, F. (1968) *“One More Time: How Do You Motivate Employees?”*

De acuerdo con Herzberg, en su libro *“The Motivation to Work”* (1959) expone los resultados que obtuvo al pedir a los individuos la descripción de cualquier historia en la que se remontara a un acontecimiento en donde se sintió excepcionalmente bueno o un acontecimiento en donde se sintió excepcionalmente mal por su trabajo. Tras realizar 12 investigaciones en organizaciones similares, se pueden observar los resultados obtenidos en la siguiente figura.

**Figura 4. Factores que afectan las actitudes laborales.**



Fuente: Herzberg, F. (1968) "One More Time: How Do You Motivate Employees?"

Herzberg clasificó las dimensiones del trabajo en factores motivacionales o intrínsecos y factores higiénicos o extrínsecos; siendo los intrínsecos aquéllos que se relacionaban con los estados internos de la mente y los higiénicos principalmente se relacionaban al contexto externo del trabajo. La siguiente tabla muestra dicha clasificación:

**TABLA A. Factores Intrínsecos e Higiénicos.**

<b>FACTORES INTRÍNSECOS O MOTIVACIONALES.</b> (Referentes al contenido del cargo)	<b>FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNSECOS</b> (Referentes al contexto del cargo)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logro</li> <li>2. Reconocimiento</li> <li>3. Trabajo en sí mismo</li> <li>4. Responsabilidad</li> <li>5. Promoción</li> <li>6. Crecimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración y política de la empresa.</li> <li>2. Supervisión.</li> <li>3. Relación con el supervisor.</li> <li>4. Condiciones Laborales.</li> <li>5. Salario.</li> <li>6. Relación con iguales.</li> <li>7. Vida personal.</li> <li>8. Relación con subordinados.</li> <li>9. Categoría.</li> <li>10. Seguridad.</li> </ol>

Fuente: Herzberg, F. (1987) *“One More Time: How Do You Motivate Employees?”*

Podríamos decir que los factores motivacionales de la teoría de Herzberg equivalen a las necesidades de Auto-realización y estima que plantea Maslow y los factores de higiene a las necesidades de menor nivel en la jerarquía. Sin embargo, Herzberg no plantea una relación jerárquica entre los grupos de factores.<sup>15</sup>

Su teoría plantea 2 mecanismos funcionales independientes; es decir, un empleado puede esforzarse tanto para el cumplimiento de la higiene como para las necesidades de motivación.

<sup>15</sup> Ver Tabla B. *“Tabla Comparativa-Principales Teorías de la Motivación”*

### 2.3.4 McClelland- Teoría de la Motivación.

*“Las disposiciones motivacionales son la clave para entender una secuencia motivacional, pues sin saber qué motiva a las personas a lidiar una situación, es imposible saber cómo reaccionarán a una demanda o un incentivo.”* (McClelland, 1987).

Esta teoría sugiere que los individuos adquieren ciertas necesidades desde el punto de vista institucional, así como desde los sucesos que experimentan a principios de su vida para superarse, alcanzar el éxito y sus objetivos. La teoría de la motivación del logro distingue entre cuatro necesidades principales: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de autonomía.<sup>16</sup>

- *Alta necesidad de logro:* pueden caracterizarse por tener una gran responsabilidad personal, tomar riesgos moderados, necesidad de retroalimentación sobre su desempeño y buscar el logro de sus objetivos.
- *Alta necesidad de poder:* individuos que tienen necesidad de tener el control y dirigir a otros.
- *Alta necesidad de afiliación:* deseo de establecer relaciones interpersonales cercanas y la necesidad de autonomía como deseo de independencia.

Los individuos con necesidades de logro y poder comúnmente se relacionan con individuos que ocupan puestos directivos en las organizaciones, mientras que las personas con alta necesidad de autonomía no parecen estar comprometidas con los objetivos y tareas organizacionales con la excepción de que hayan tenido la oportunidad de participar en el diseño de dichas tareas.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> David C. McClelland. (1987), *Human Motivation*, pp. 221-240

<sup>17</sup> Marjaana Gunkel (2006), *“Country-Compatible Incentive Design: A Comparison of Employees’ Performance Reward Preferences in Germany and the USA”* p.28

**Tabla B. “Tabla Comparativa-Principales Teorías de la Motivación.”**

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
<b>Necesidades de Autorrealización</b>	Necesidades de Crecimiento	Factores Motivacionales (Motivadores)	Necesidad de logro
<b>Necesidades de Estima</b>			Necesidad de Poder
<b>Necesidades Sociales</b>	Necesidades de Relación	Factores Higiénicos	Necesidad de afiliación
<b>Necesidades de Seguridad</b>	Necesidades de Existencia		Necesidad de evasión
<b>Necesidades Fisiológicas</b>	-		-

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada en Marco Teórico de la investigación.

## 2.4 Teorías del Proceso de Motivación

### 2.4.1 Teoría de la Expectativa

Victor Vroom (1964), afirma que la motivación se basa en la "suposición que el comportamiento es intencional o dirigido."<sup>18</sup> Es decir, los individuos actúan en función de maximizar su utilidad; de tal forma que, los individuos estarán motivados siempre y cuando su desempeño contribuya a su utilidad. Por lo que, los trabajadores serán más efectivos si su salario se vincula a su desempeño en lugar de recibir un salario independiente de su desempeño.

<sup>18</sup> Victor Vroom, (1964): *Work and Motivation*, p. 75

La teoría se centra en 3 relaciones:

**Figura 5. Teoría de la Expectativa**



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins (2003), *Organizational Behavior*.

**1.- Relación Esfuerzo-Desempeño:** La probabilidad por la cual un individuo piensa que un esfuerzo extra llevará al rendimiento, la probabilidad de que el esfuerzo sea reconocido.

**2.- Relación Desempeño-Recompensa:** El grado por el cual se recompensa el desempeño causado por el esfuerzo extra, el grado en que será recompensado por el esfuerzo.

**3.-Relación Recompensa-Satisfacción:** El grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas individuales, el grado en que se encuentran las recompensas atractivas.<sup>19</sup>

La teoría de la Expectativa reconoce que la motivación no es universal; se basa en el entendimiento de los objetivos individuales y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño; desempeño y recompensas; y recompensas y satisfacción individual. Estos factores pueden variar entre individuos y países. Es importante comprender el marco organizacional respectivo para el diseño adecuado de un sistema de incentivos y ofrecer recompensas que están relacionadas con los objetivos y metas personales y por lo tanto con las preferencias de los trabajadores que se desempeñan dentro de ese marco.

---

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins, (2003): *Organizational Behavior*, p. 173



## 2.4.2 Proceso de Motivación

**Figura 6. Procesos de Motivación**

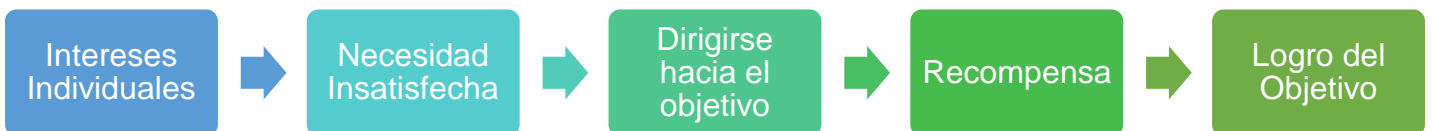
- Proceso de Motivación Básico



- Proceso de Motivación Intrínseca



- Proceso de Motivación Extrínseca



Fuente: Elaboración propia con base en Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*.

## 2.5 Satisfacción Laboral

Cuando se habla de la satisfacción laboral, por lo general se hace referencia a las actitudes de los empleados, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto grado de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

La satisfacción laboral, es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. (Boada y Tous, 1993)

Por lo que, satisfacción laboral puede definirse como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este. (Robbins, 2013)

El estudio formal de la satisfacción en el trabajo no es nada nuevo, los estudios de Elton Mayo en la Western Electric, en Hawthorne, arrojaron que si bien los factores físicos influían sobre la satisfacción de los trabajadores, los factores sociales como las relaciones con el supervisor o con el grupo de trabajo, tenían una influencia mucho mayor, no sólo en la satisfacción sino también en la productividad. Es decir, la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas en donde sea que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Por tanto, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es importante destacar que el trabajo de una persona va más allá que simples tareas mecanicistas; al interferir con relaciones personales y culturas organizacionales; ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un escenario mas completo sobre la satisfacción laboral.

Posteriormente los hallazgos de Herzberg, advertían que los principales factores que influían en la satisfacción laboral radicaban en factores intrínsecos del trabajo como el sentimiento de logro, el recibir reconocimiento, y el desempeñar un puesto que resultase significativo para el individuo.

Aunque pareciera que la satisfacción laboral es una cuestión relevante en todas las culturas, hay que precisar que existen diferencias culturales al respecto.

No obstante, todos los avances en el estudio de la satisfacción en el trabajo, no hay evidencias científicas contundentes que establezcan que un colaborador satisfecho es necesariamente un colaborador productivo, por lo que hoy en día existen otras variables como el ausentismo, o la rotación, tales como las distintas dimensiones del compromiso organizacional o una variable más situacional como la implicación en la tarea.

## 2.6 Teoría de Agencia “Modelo Agente-Principal”

Jensen y Meckling (1976) autores del modelo establecen la terminología básica; señalan que una relación de agencia corresponde a un contrato explícito en el que una parte; “el agente” se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte; “el principal”, en una relación que generalmente implica delegación de autoridad o delegación de derechos de decisión, de modo que el agente toma ciertas decisiones en nombre del principal.

Además, la teoría de agencia debe tener en cuenta no solo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés. Entre estos: los empleados, que pueden llegar a tener una relación característica con la empresa; los proveedores, de cuyo cumplimiento y adaptación depende una parte de los beneficios de la empresa; o los clientes, que permiten la existencia misma de la empresa.

Bajo este modelo, los supervisores y empleados adoptan el rol de “agentes”, quienes sin duda pueden desempeñar sus actividades de forma que no genere ningún beneficio para “el principal”; por el contrario, su comportamiento estará enfocado a la satisfacción de sus necesidades y objetivos personales.

### 2.6.1 Maximización de Utilidad

“Si ambos contratantes son maximizadores de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el mejor provecho del principal”<sup>20</sup>, por lo que el principal debe actuar para limitar las desviaciones si fija los incentivos adecuados para cada agente y de ser necesario incurrir a sistemas de control para delimitar las actividades que desvíen su desempeño.

La maximización de la utilidad, refiere que dado que el trabajador tiene una clara y consistente idea de sus intereses y preferencias, elegirá sin duda aquella alternativa que más satisfaga sus necesidades individuales.

---

<sup>20</sup> Michael C. Jensen . & Meckling, W. (1976). “*Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure*”. p.308

La maximización de utilidad requiere un enfoque de 2 etapas:

- En primera instancia, el trabajador explícita o implícitamente evalúa los cursos de acción disponibles con respecto a sus intereses y preferencias. El trabajador valora las consecuencias, así como las relaciones funcionales asociadas con cada una de las alternativas.
- Posteriormente, el trabajador compara las consecuencias de cada alternativa y selecciona aquella que mejor se adapte a sus intereses, ya que obtendrá la mayor utilidad neta.<sup>21</sup>

De esta forma, el curso de acción que evalúa cada trabajador está en función de los objetivos y necesidades que cada trabajador posee y busca lograrlos a través del desempeño de su trabajo; no únicamente factores materiales como el salario, bonos o compensaciones adicionales, sino factores inmateriales los cuales forman parte las funciones de utilidad.

De acuerdo con los autores, la problemática se centra en la separación de los intereses entre el principal y el agente, por lo que es indispensable ofrecer al agente los incentivos adecuados para tomar decisiones que maximicen las utilidades del principal y aproximen sus intereses mutuamente.

Dicho sistema de incentivos debe tener como principal objetivo la alineación de los intereses del agente y del principal, así como disminuir el riesgo de las desviaciones entre éstos.

Una de las aportaciones de la teoría de la agencia es fundamentar en el conocimiento y la información la toma de decisiones; lo cual implica delegar la responsabilidad sobre las decisiones en el agente que las ejecuta, en el ámbito de las tareas que realiza, y la consiguiente necesidad de control.

Podríamos decir que los directivos de las empresas son quienes tienen el conocimiento específico sobre situaciones complejas que requieren la adopción de

---

<sup>21</sup> Peter J. Jost, (2014): "*The Economics of Motivation and Organization*" p.207

decisiones, y dicho conocimiento no es transferible a los propietarios o accionistas para que sean ellos quienes tomen las decisiones.

De esta forma, la esencia del problema de la agencia se encuentra en el conocimiento específico que poseen los agentes y las dificultades para que sea transferido, que conlleva delegar en ellos la toma de decisiones.

Bajo este razonamiento, si el conocimiento específico es propio de una determinada tarea, y las especificaciones de la misma no pueden trasladarse con suficiente precisión a su superior jerárquico; lo consiguiente es delegar en los trabajadores (técnicos o especialistas) que poseen los conocimientos y habilidades específicas; articulando al mismo tiempo los mecanismos de control necesarios y estímulos adecuados que reducen el problema de la agencia.

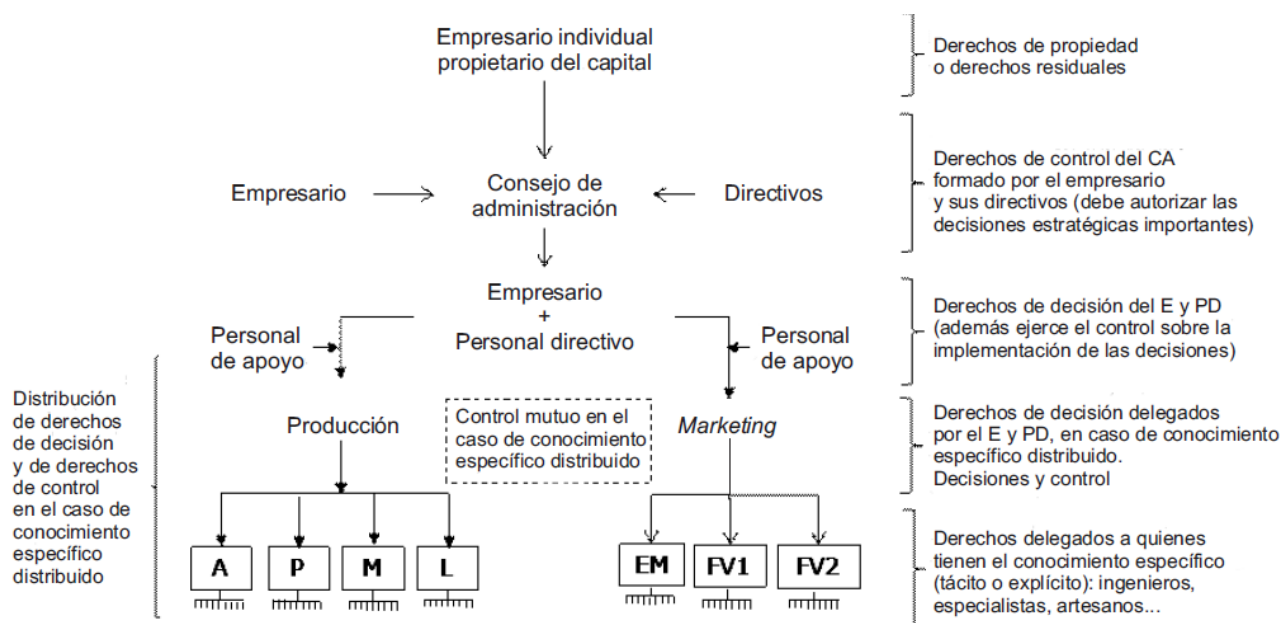
Por el contrario, si el conocimiento puede transferirse, sin pérdida relevante de información, al nivel organizativo en el que las decisiones deben ser adoptadas, entonces es innecesario delegar y no existe problema de agencia. Sin duda alguna, la cooperación debe existir y contribuirá a una mayor eficiencia, pero ello no hace innecesario el control.

Sin embargo, el modelo de Jensen y Meckling, no garantiza en la práctica un control del problema de la agencia; si bien el diseño de un sistema de control puede aproximarse a recibir una conducta esperada por parte de los empleados, no puede dirigir de forma inequívoca el comportamiento de los agentes a quienes se les da un alto marco de actuación para que desempeñen sus tareas de acuerdo con su conocimiento específico (técnicos).

### **Estructura Empresarial**

La siguiente Figura, tiene como fin mostrar la correspondencia entre los diferentes niveles jerárquicos y los sistemas de control y toma de decisiones (derechos de decisión) en una estructura empresarial.

**Figura 7. “Estructura Empresarial”**



Fuente: Marta Peris-Ortiz et al. (2012) “Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia”.

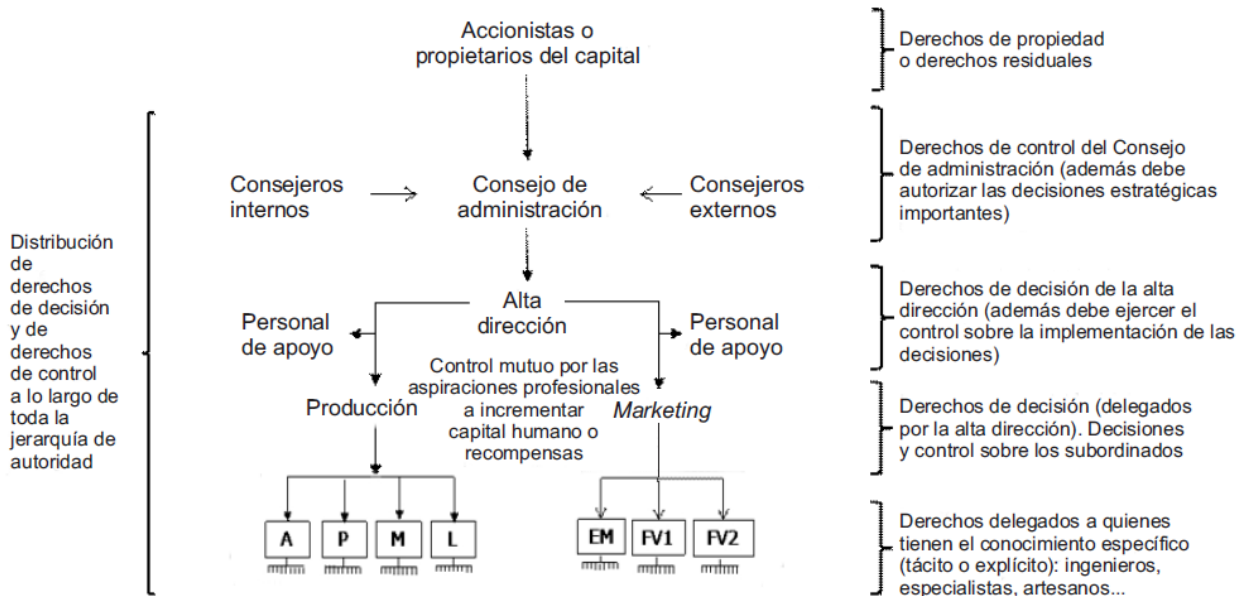
De acuerdo con Marta Peris-Ortiz et. al; puede observarse al propietario como responsable máximo de la empresa y propietario de capital; aunque comparta las tareas de control con otros directivos, él es el responsable máximo del control y de la toma de decisiones.

Esta estructura posee características de una empresa sencilla con poco conocimiento distribuido y, por lo tanto, con pocos profesionales en los niveles operativos de la organización, el control mutuo será escaso o inexistente.

“Cuando el conocimiento específico distribuido requiere trabajo cualificado a niveles medios o altos, los profesionales que trabajan en la empresa, interesados en incrementar su capital humano y los ingresos que pueden obtener como compensación a un trabajo eficiente, exigen un buen trabajo a los compañeros con los que interactúan o con los que comparten diferentes actividades. Lo cual actúa como un mecanismo natural de control del problema de agencia.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Marta Peris Ortiz, et al. “Fundamentos de la Teoría organizativa de Agencia”, p.7

**Figura 8. Estructura de Sociedad Anónima.**



Fuente: Marta Peris-Ortiz et al. (2012) “Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia”.

La figura 5 refiere a la estructura de una sociedad anónima, muestra la correspondencia entre los diferentes niveles organizativos, los sistemas de control y toma de decisiones.

La delegación en la toma de decisiones a niveles jerárquicos inferiores será mayor o menor en función del conocimiento específico que se encuentre distribuido entre los empleados y técnicos de las diferentes áreas operativas y en función de las tareas que realicen.

El comportamiento oportunista y el uso inadecuado de recursos por parte del empleado, puede presentarse con mayor facilidad en labores complejas o ambiguas; bajo este planteamiento y de acuerdo con la premisa del modelo agente-principal, la cual señala que el trabajador es contrario al esfuerzo y al riesgo y buscará su propio interés. Por lo cual, se incrementa la brecha entre los objetivos del agente y del principal.



## 2.6.2 Teoría de los Incentivos

De acuerdo con Jean-Jaques Laffont y Eric Maskin la teoría de los incentivos se ocupa del problema que afronta un planeador cuando sus propios objetivos no coinciden con los de los miembros de la sociedad. No basta la falta de coincidencia de las metas para que surja un problema de incentivos; el planeador (principal) debe interesarse por lo que sepan o hagan los agentes.<sup>23</sup> Es decir, su función de objetivo debe depender de la información de los agentes o de su comportamiento.

Se observa una dependencia conductista pura en una relación empleado-empendedor en la que el empleador se interesa sólo por la producción del empleado. En este caso los incentivos no tratan de revelar lo que sabe el empleado sino de inducirlo a trabajar arduamente. Por supuesto los problemas de incentivos implican de ordinario ambas clases de dependencia.<sup>24</sup>

Peris Ortiz Marta et. .al señala “los sistemas de recompensas, que necesariamente han de estar vinculados a las formas de medición y control, son el mecanismo de diseño habitual para conseguir ordenar los incentivos de tal manera que, cuando los miembros de la organización buscan sus propios intereses y objetivos, estén avanzando al mismo tiempo en la dirección de los intereses y objetivos de la organización”<sup>25</sup>

El principal persigue sus objetivos mediante la elección de un programa de incentivos, una regla que especifica por adelantado el comportamiento del planeador sobre la base de sus percepciones de la información y las acciones de los agentes.

Esta elección no es trivial si:

a) el planeador<sup>26</sup> no conoce a priori algo de la información sobre los agentes importante para los pagos.

---

<sup>23</sup> Miguel Ángel Pérez Arata, “*Teoría de incentivos y sus aplicaciones: regulación de empresas y subastas*”, p.371

<sup>24</sup> *Idem.*

<sup>25</sup> Peris Ortiz Marta, et al., *op.cit.*, p.7

<sup>26</sup> *Planeador*: el autor emplea este término para referirse al empleador (principal).

b) el planeador no puede observar perfectamente las acciones de los agentes. Si el planeador conociera toda la información pertinente y pudiera supervisar con precisión las acciones, presuntamente podría obligar a los agentes a realizar la acción óptima basada en esta información, advirtiéndoles las consecuencias en caso contrario.<sup>27</sup>

### **Selección Adversa**

La primera dificultad que señala el autor es llamada el problema de la “**selección adversa**”. No es necesario que la propia función de objetivo del planeador dependa de la información de los agentes para que surja la selección adversa, basta que los pagos a los agentes dependan de esa información.

### **Azar Moral**

Por otro lado, se encuentra la relación empleador-empleado, en donde el empleado no posee información que no conozca el empleador. Además, el producto del empleado depende de su esfuerzo, que el empleador no puede observar. Entonces el empleador afronta un problema de la segunda clase mencionada anteriormente: un problema de “**azar moral**”. Su incapacidad para inducir el nivel de esfuerzo “óptimo” del agente deriva sólo de su limitada capacidad para supervisar este esfuerzo.<sup>28</sup>

La elección de un plan de incentivos por parte del planeador implica una doble maximización: escoge el plan de maximizar su ganancia, sujeto a la restricción que dado este plan los agentes<sup>29</sup> maximizarán sus propias funciones de objetivos.

En muchos contextos debe garantizarse a los agentes una ganancia esperada mínima, para inducirlos a participar en el programa. En tales casos el planeador debe maximizar sujeto a las restricciones adicionales de que los agentes obtengan estos niveles mínimos. Por lo tanto el planeador es el líder en un juego de 2 movimientos; su movimiento consiste en la selección de un plan.

---

<sup>27</sup> Miguel Ángel, Pérez Arata,, *op.cit.* , 487 p.372

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> *agentes*: el autor emplea este término para referirse a los empleados.

Lo que signifique para un agente la “maximización de su función de objetivo” puede resultar complejo si hay otros agentes, porque su ganancia dependerá entonces de las respuestas de los demás agentes al plan del planeador así como de su propia respuesta. Entonces, cuando hay más de un agente un plan de incentivos induce un juego entre los agentes y el planeador optima sujeto a la necesidad de que los agentes estén en *equilibrio*.<sup>30</sup>

Cada organización debe seleccionar si las compensaciones deben ser fijas o variables, de acuerdo con la facilidad de supervisar el desempeño del trabajador; si las actividades a realizar son cuantificables y programables el principal podrá conocer el desempeño del agente.

Es decir, si las actividades resultan difíciles de evaluar, el agente será recompensado por sus resultados, las recompensas se presentarán de forma variable. Por otro lado, si el agente desempeña actividades observables y cuantificables deberá ser recompensado por su comportamiento real y con una tendencia hacia las recompensas fijas.

Es de suma importancia, identificar el grado de complejidad del trabajo previo al diseño de un sistema de incentivos ya que ésta será un factor clave en la definición y ordenación de los incentivos.

### **2.6.3 Estructura de Incentivos**

Podemos observar que, en el ámbito tradicional, las recompensas responden a una actuación relativa; es decir, la respuesta obtenida es proporcional a los logros obtenidos. De acuerdo con Nalebuff y Stiglitz, el problema esencial de las empresas surge porque el insumo (esfuerzo) de los trabajadores no puede observarse de manera directa y gratuita.

Las empresas deben tratar de vigilar los insumos o de inventar estructuras de recompensa donde la compensación sea una función de variables que sean:

- Ellas mismas funciones de los insumos.

---

<sup>30</sup> Miguel Ángel Pérez Arata, *op.cit.* p.373

- De observación menos costosa que los propios insumos.

Los autores señalan que existen 3 características fundamentales de toda estructura de recompensas:

- **EL RIESGO:** Los programas de incentivos que conectan las recompensas con el producto hacen inevitable que los trabajadores soporten algunos riesgos, y si los individuos sienten aversión por el riesgo habrá una pérdida de bienestar en consecuencia.
- **LOS NIVELES DE LOS INCENTIVOS:** A fin de aliviar el problema del riesgo una parte considerable de la compensación de la mayoría de los individuos no se relaciona directamente con el producto. Esto reduce el incentivo para aportar el esfuerzo correcto y también el incentivo para tomar las decisiones correctas.
- **LA FLEXIBILIDAD:** El programa de compensación de incentivos que es “correcto” en una situación no será en general correcto en otra. En un principio podría haber una estructura de incentivos diferente para cada conjunto de variables ambientales. Es obvio que tal contrato resultaría demasiado caro, pero el hecho es que muchas de las variables ambientales importantes no pueden ser observadas sin costo por todas las partes del contrato.<sup>31</sup>

Por lo tanto, una sola estructura de incentivos debe funcionar en diversas circunstancias. La característica de flexibilidad de los programas de compensación competitiva es la que los hace tan atractivos. Cuando una tarea es fácil para una persona es probable que sea fácil para sus rivales.

Las estructuras de las compensaciones desempeñan también una segunda función fundamental: permiten la diferenciación y la selección de trabajadores de diferentes habilidades (Stiglitz, 1975)

---

<sup>31</sup> *Ibidem* p.333

## 2.6 El papel de los Incentivos en tareas mecánicas y cognitivas.

Los trabajadores en una amplia variedad de empleos son recompensados por su esfuerzo a través de medidas observadas que determinan su desempeño. La lógica de la compensación basada en el desempeño es a través de la motivación para incrementar el esfuerzo de los trabajadores en sus labores. Algunas pruebas recientes sugieren que el pago por el desempeño puede claramente incrementar el desempeño. La expectativa de que las personas mejorarán su desempeño cuando reciban grandes incentivos se basa en dos suposiciones subsidiarias:

(1) que el aumento los incentivos aumentarán la motivación y el esfuerzo, y (2) que este aumento en la motivación y el esfuerzo resultará en un mejor desempeño.<sup>32</sup>

La primera suposición, de que el incremento transitorio del desempeño aumenta la motivación y el esfuerzo, es generalmente aceptado, aunque hay algunas excepciones notables.

Dan Ariely et al., en su artículo “Large Stakes and Big Mistakes” expone 3 experimentos que abordan la cuestión de si un mayor esfuerzo conduce necesariamente a un mejor desempeño; a través de casos con diferentes niveles de incentivos, incluidos aquéllos que recibían incentivos elevados en comparación con su ingreso normal. De esta forma, a través de diferentes tareas, un incremento en la remuneración conduce a una mejora o disminución en el desempeño.

Investigaciones realizadas por psicólogos han expuesto situaciones en las que un incremento en la motivación puede resultar en un decremento en el desempeño; un fenómeno conocido como “asfixia bajo presión”. La idea de que los incentivos excesivos pueden socavar el desempeño fue incorporada en la “Ley Yerkes-Dodson” (1908) que postula que hay un nivel óptimo de incitación para ejecutar tareas, y que al salir de este nivel en cualquier dirección conducen a un decremento en el desempeño.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Dan Ariely, Gneezy U., Lowenstein G, y Mazar N., (2009) “*Large Stakes and Big Mistakes*”, p.451

<sup>33</sup> Ibidem p. 452

Extendiendo la regularidad empírica de la ley Yerkes-Dodson, la investigación por psicólogos ha intentado identificar la gama de situaciones y mecanismos psicológicos que pueden producir una relación perversa entre motivación y desempeño.

Por otro lado, es probable que el aumento de la motivación tenga un efecto negativo sobre el desempeño si se relaciona con enfoque general de atención; dicho enfoque es perjudicial en tareas que involucran la creatividad, ya que el aumento de la motivación tiende a restringir el “enfoque de atención”. Además, los grandes incentivos pueden simplemente ocupar la mente y la atención del trabajador, distrayéndolo de su labor principal.<sup>34</sup>

El determinante más interesante de la presión del desempeño es el nivel de incentivos monetarios en función del desempeño, y en particular de los efectos de los incentivos más comunes en los lugares de trabajo.

Uno de los experimentos se realizó con 24 estudiantes de pregrado MIT, utilizando 2 tareas (esfuerzo/ habilidades cognitivas) que son familiares para los participantes, con ensayos prácticos de ambas tareas antes del experimento; se llevó a cabo al final del semestre periodo en donde los estudiantes se encuentran más susceptibles al efectivo.

La tarea (1) que consistía en presionar 2 teclas (“v” y “n”), mostró una creciente relación entre el nivel de incentivos y actuación, el desempeño se medía de acuerdo con el número de alternaciones que realizaban los estudiantes en 4 minutos; mientras que la tarea (2) que consistía en responder un juego de 20 matrices, con 12 números cada matriz en donde los estudiantes debían encontrar 2 números que sumaran 10. El desempeño se medía por el número de matrices que podían resolver en 4 minutos.

Al llegar al experimento, los estudiantes recibían instrucciones para realizar “adding task” y tenían 4 minutos para resolverlo sin ningún incentivo. Al terminar, recibían instrucciones para la siguiente tarea “key-pressing task” y de la misma forma

---

<sup>34</sup> Idem.

contaban con 4 minutos para realizarla sin recibir ningún incentivo. Después de esta práctica inicial, la mitad de los participantes realizaban las mismas tareas en el mismo orden con bajos incentivos, mientras que la otra mitad realizaba las mismas tareas en el mismo orden, pero con altos incentivos.

Al terminar este primer juego de tareas con incentivos (pago), a cada estudiante se le pidió realizar nuevamente las mismas tareas en el mismo orden con otro nivel de incentivos; es decir el nivel de incentivos (alto-bajo) que él o ella aún no había experimentado.

El “incentivo bajo” para “adding task” fue de \$0 si los participantes resolvían 9 o menos matrices, \$15 si resolvían 10 matrices, y un adicional de \$1.50 por cada matriz adicional resuelta hasta llegar a un máximo de \$30. El “incentivo alto” para la “adding task” fue 10 veces mayor (\$0, \$150, \$300).

El “incentivo bajo” para presionar las teclas fue de \$0 si los encuestados presionaron 599 alternaciones o menos, \$15 si presionaron 600 alternaciones y \$0.10 adicionales por cada alternación adicional. (Basado en una prueba piloto se esperaba un máximo de 750 alternaciones, lo cual equivaldría a \$30). El “incentivo alto” de presionar teclas fue 10 veces mayor (\$0, \$150 y \$300).

Los autores buscaban comprobar 2 postulados:

(1) los incentivos contingentes elevados incrementan el esfuerzo puro, como consecuencia, mejoran el desempeño que se basa únicamente en el esfuerzo puro y, (2) los incentivos contingentes elevados pueden disminuir el desempeño que se basa en habilidades cognitivas.

Como consecuencia esperaban una mejora en el desempeño de la tarea de presionar las teclas (key pressing) cuando los incentivos eran elevados; sin embargo, debido a que la tarea de adición requería recursos cognitivos y esfuerzo, predijeron que el incremento de los incentivos llevaría a un decremento en el desempeño de esa tarea.

En el análisis de datos, la principal variable dependiente para cada participante, fueron los ingresos de cada uno como una fracción de los ingresos totales posibles

para esa tarea (un porcentaje de \$30 en la condición de un bajo incentivo y un porcentaje de \$300 en la condición de alto incentivo).

Para probar la importancia de las diferencias observadas, los datos se analizaron con una regresión lineal en donde las variables independientes fueron los niveles de incentivos, los tipos de tareas, el orden de los 2 incentivos, y todos los términos de interacción entre ellos.

La regresión incluyó efectos aleatorios y robustos errores agrupados para los participantes, asumiendo la no independencia de las observaciones a través de los ensayos debido a un diseño de medidas repetidas. Nuestros análisis revelaron una interacción altamente significativa entre el nivel de incentivo y la tarea.

En la “adding task”, la mayoría de los participantes, es decir, 17 de 24 participantes (70.8%) empeoraron con altos niveles de pago, tres participantes (12,5%) no se vieron afectados por el nivel de pago, y cuatro participantes (16,7%) mejoraron su rendimiento.

En la tarea de presionar las teclas, en cambio, la mayoría, 19 de los 23 participantes (82,6%, la observación de bajo pago de un participante se anulo) mejoro su rendimiento con altos niveles de pago, un participante (4,3%) no se vio afectado por el nivel de pago, y sólo tres participantes (13%) disminuyeron su rendimiento con un pago elevado.

Se demostró que tareas que implican sólo esfuerzo son probables para beneficiarse mediante el incremento de incentivos, mientras que las tareas que incluyen un componente cognitivo a llegar a un cierto punto, el incremento de los incentivos puede tener efectos que disminuyen el desempeño.

Las empresas proporcionan incentivos elevados para tareas que requieren creatividad, habilidades cognitivas y resolución de problemas, Dan Ariely et al. A través de sus experimentos demuestran que dichos incentivos conllevan a un decremento del desempeño.



## 2.7 Impacto de los Incentivos Intrínsecos sobre los extrínsecos.

Los incentivos intrínsecos, pueden identificarse como aquéllos que se enfocan en la autoestima del trabajador, el reconocimiento social, la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo, la estabilidad laboral, búsqueda del éxito y la percepción de justicia y equidad; los cuales asumen un papel importante como complemento de las recompensas extrínsecas.

La inserción de los incentivos intrínsecos que operen bajo la premisa de que el trabajador realice sus tareas porque realmente le atraen, le importan, son interesantes, y forman parte de algo aún más grande es esencial en la operación de cualquier organización.

Además, como lo plantea Kreps (1997, p. 360), “[...] en la mayoría de las situaciones de relaciones trabajo donde es entendida y aceptada la motivación intrínseca, por lo general resulta que el trabajador desea la continuidad de su empleo”. Es indispensable encontrar puntos de reconciliación y de encuentro entre los sistemas de incentivos extrínsecos e intrínsecos.

Por otra parte, Zapata Rotundo Gerardo y Hernández Arias Aymara, en su estudio realizado a 116 empresas españolas en el año 2006 concluyen que los incentivos intrínsecos no sólo están restringidos al aspecto económico en la relación empleado-patrón, sino también los relacionados con el compromiso profesional y social y la satisfacción personal o inherente a hacer el trabajo, que juegan un papel relevante en el comportamiento y los resultados del empleado.

De acuerdo con dichos autores entre los incentivos se encuentra la cuota de poder o posición dentro de la organización, el grado de autonomía para tomar decisiones, sensación de justicia retributiva, satisfacción de obtener nuevos conocimientos y habilidades, evaluación periódica, la carrera profesional, entre otros.

Benabou y Tirole (2003) en su artículo *Intrinsic and extrinsic motivation* destacan que los sistemas de incentivos extrínsecos pueden resultar contraproducentes a largo plazo, debido a que sofocan la confianza de los agentes acerca de sus propias habilidades o el valor del trabajo recompensado.

De acuerdo con Zapata y Hernández, la empresa tiene que tratar de encontrar un efecto neto positivo entre los incentivos intrínsecos y extrínsecos, y se va observando cada vez más en la medida que aumenta la complejidad del trabajo. Esto quiere decir que un desplazamiento de trabajos con menos cualificación y dificultad para su ejecución a trabajos más complejos, ambiguos y difíciles de realizar hace más importante y efectiva la presencia de los incentivos intrínsecos en la empresa.

Por ello, mientras más complejo se haga el trabajo, la alta dirección confronta problemas de racionalidad limitada. De esta manera, se ve obligada a buscar personal más cualificado y profesional, que exige mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar sus propias habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo, elementos estos vinculados con los incentivos intrínsecos.

Dan Pink propone que el modelo operativo de los trabajadores en las empresas recaiga en 3 elementos: la autonomía, la superioridad y propósito. La autonomía como elemento fundamental para la dirección de sus operaciones, la superioridad como el deseo de realizar las cosas cada vez mejor en lo que realmente importa y el propósito como el anhelo de hacer las cosas de la mejor manera.

## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Datos Generales**

Alemania es oficialmente llamada República Federal de Alemania, es un estado democrático y federal. Su capital es Berlín, siendo el estado más grande de los dieciséis estados que la conforman. Es un país perteneciente a la Unión Europea desde el 1 de enero de 1999, miembro de los principales organismos internacionales como son Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, La Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y el G8.

Cuenta con una superficie de 357 376 km<sup>2</sup> y una densidad poblacional de 82 175 684 habitantes en 2016, la cual representa un 16.1% de la población total de la Unión Europea. Limita con Dinamarca al norte, Polonia y la República Checa al este, con Austria y Suiza al sur, con Francia y Luxemburgo al sudoeste, y con Bélgica y los Países Bajos al noroeste.<sup>35</sup>

### **3.2 Economía Alemana y Aspecto Social**

Según datos del Banco Mundial Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo, se encuentra atrás de países como Japón, China y Estados Unidos, es uno de los principales exportadores a nivel mundial y el segundo país con un superávit comercial mayor. Así mismo es considerado a nivel mundial como el principal motor económico de la Unión Europea.

---

<sup>35</sup> Con base en la página electrónica de la Unión Europea. Recuperado de <[https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_es)>

**Tabla C. TABLA COMPARATIVA PIB**

Lugar	País	PIB (USD)
1	Estados Unidos	\$18 561 934
2	China	\$11 391 619
3	Japón	\$4 730 300
<b>4</b>	<b>Alemania</b>	<b>\$3 494 898</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (2016)

Los sectores más importantes son la industrial con 25.9%, la administración pública, la defensa, la educación, la salud y los servicios sociales 18.2%, y el comercio mayorista y minorista, el transporte y la hostelería 15.8 %. Los principales socios comerciales de exportación para Alemania son Francia, Estados Unidos y Reino Unido, mientras que sus principales socios de importación son los Países Bajos, Francia y China.

En 2015 Alemania exportó \$1,24 Billones, lo que lo coloca como el tercer exportador más grande en el mundo. Los principales productos exportados son coches, que representa el 12,4% de las exportaciones totales de Alemania, seguidas por las piezas-repuestos automotrices, que representan el 4,52%.<sup>36</sup>

Alemania tiene un buen desempeño en las métricas de bienestar social en relación con la mayoría de los demás países de la OCDE. Alemania se encuentra por arriba del promedio en educación y habilidades, equilibrio entre el trabajo y la vida privada, empleo y ganancias, calidad ambiental, conexiones sociales, vivienda y seguridad personal.

---

<sup>36</sup> Con base en la Organización Mundial de Comercio. Recuperado de <<https://www.wto.org/indexsp.htm>>

En este país europeo, el ingreso disponible per capital de las familias es de USD 31 925 al año, más que el promedio de la OCDE de USD 29 016 al año. Sin embargo, existe una gran brecha económica entre los más ricos y los más pobres, ya que el 20% de la parte superior de la pirámide social gana más de cuatro veces que el 20% de la parte inferior de la pirámide.

En términos de empleo, cerca del 74% de las personas de 15 a 64 años en Alemania tienen un empleo remunerado, por encima del promedio de empleo de la OCDE del 66%. Alrededor del 78% de los hombres están en trabajo remunerado, en comparación con el 69% de las mujeres. En Alemania, el 5% de los empleados trabajan horas muy largas, considerablemente menos que el promedio de la OCDE del 13%, con el 8% de los hombres trabajando horas muy largas, en comparación con sólo el 2% de las mujeres.

En términos de ingresos a nivel per capital este país cuenta con un ingreso familiar disponible neto ajustado<sup>37</sup> de 31 925 USD al año, cifra mayor que el promedio de la OCDE de que es de 29 016 USD, por otro lado, el patrimonio financiero neto familiar promedio per cápita<sup>38</sup> se estima en 49 822 USD cifra menor que el promedio de la OCDE de 84 547 USD.

### **Bajo índice de Desempleo**

En 2015 se registró en Alemania un índice de desempleo del 4,6 por ciento. Con ello, el país ostenta uno de los índices de desempleo más bajos del mundo. La media de los 28 países de la UE fue de más del doble en ese mismo año.

Por su parte, los adultos también se benefician de la buena coyuntura económica y laboral de Alemania. Los índices de desempleo entre los habitantes de 25 a 54 años

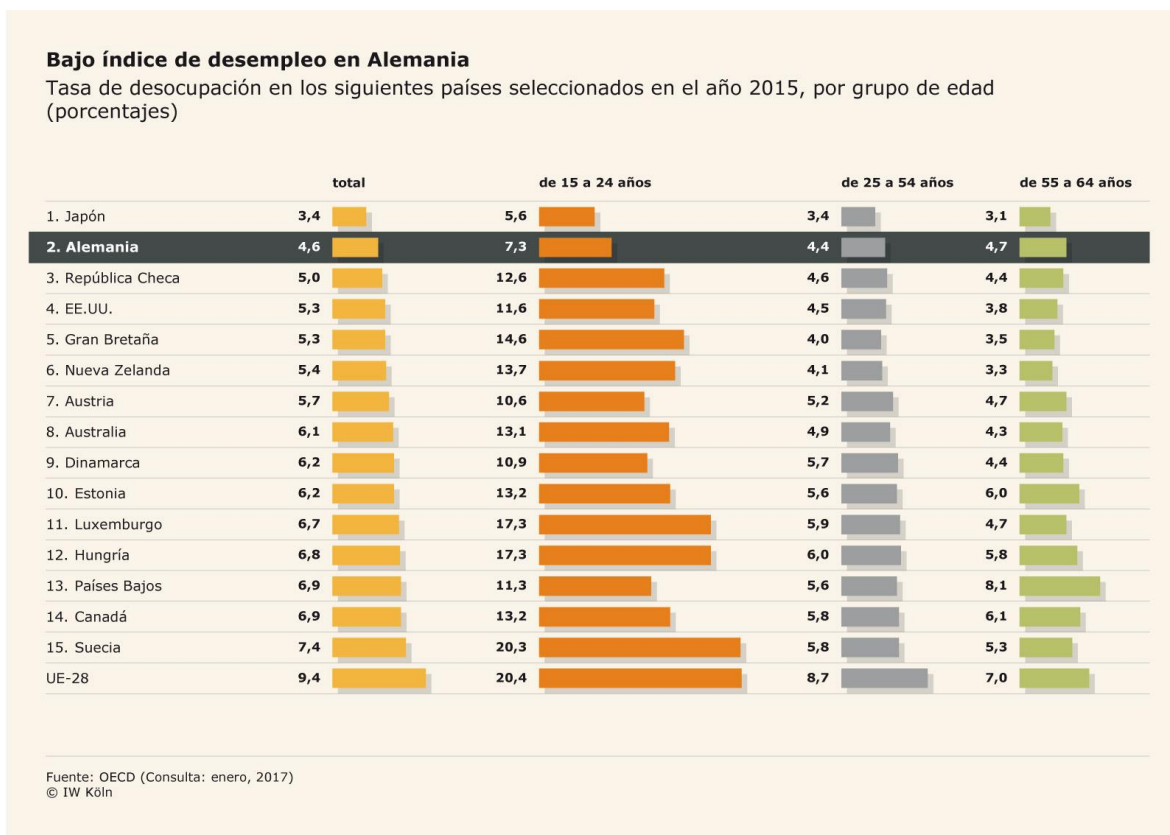
---

<sup>37</sup> Es la cantidad de dinero que una familia percibe, o gana, cada año después de impuestos, termino definido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

<sup>38</sup> Es el monto total de los valores financieros que posee una familia, como dinero o acciones en cuentas bancarias, termino definido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

y de 55 a 64 años fueron del 4,4 por ciento y del 4,7 por ciento respectivamente en 2015, una cifra también muy baja.<sup>39</sup>

**Figura 10. Índice de Desempleo**



Fuente: Tomado del artículo *“Make it Germany”*, Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (Fecha de consulta: 22/08/2017)

En cuanto al horario laboral, Alemania alcanzó en 2014 el tercer puesto más bajo entre los 28 países de la UE, con 1 651 horas establecidas por Convenio colectivo por cada trabajador a jornada completa. En lo concerniente a los días de vacaciones y festivos, también existe una gran variedad dentro de la UE: en 2014, los trabajadores de Alemania disfrutaron de 41 días de vacaciones y festivos.

De acuerdo con datos de la Sexta Encuesta Europea sobre las condiciones de trabajo (2015) el 57% de los trabajadores alemanes con un contrato fijo señalaron

<sup>39</sup> Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, *“Make it in Germany”* Recuperado de: <  
<http://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/conocer-alemania/cifras-y-datos/trabajo-y-sueldos/bajo-indice-de-desempleo>>

trabajar entre 35 y 40 horas semanales en su principal trabajo remunerado, el 31% señaló menos de 35 horas y el 12% restante labora más de 40 horas.<sup>40</sup>

El 70% de los trabajadores alemanes con un contrato fijo señaló trabajar el mismo número de horas todas las semanas; mientras que el 58% señaló trabajar el mismo número de horas diarias.

Con lo que respecta a la organización de los horarios laborales la encuesta EWCS (2015) arroja los siguientes datos:

En el caso de los trabajadores con contrato fijo; el 58% señaló que los horarios laborales son establecidos por la empresa/organización sin posibilidad de cambios, el 22% señaló que cada uno puede adaptar su horario laboral dentro de ciertos límites (ej. Horario flexible), el 13% puede elegir entre varios horarios laborales fijos determinados por la empresa/organización y únicamente el 7% determina su horario laboral.

**Figura 11. Jornada laboral, vacaciones y festivos**



Fuente: Tomado del artículo *“Make it Germany”*, Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (Fecha de consulta: 22/08/2017)

<sup>40</sup> EUROFUND, *“Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo”* (2015) <<https://www.eurofound.europa.eu/es/data/european-working-conditions-survey>>

## SALARIO MÍNIMO

El salario mínimo interprofesional para 2017 en Alemania ha quedado fijado en 1.498 € al mes, es decir 17.976 euros al año, teniendo en cuenta que se consideran 12 pagas anuales, que es la división habitual del salario anual en la mayor parte de los países.<sup>41</sup> A partir del 1 de enero 2017 se hizo efectiva la subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI), que pasó de 8,5 euros por hora a 8,84 euros por hora.

Por lo tanto, el SMI<sup>42</sup> ha subido 58 Euros mensuales respecto al año anterior, un 4%. Este incremento es mayor que el del IPC de 2016 que es del 1,7%, por lo tanto los trabajadores han ganado poder adquisitivo en el último año.

**TABLA D. Salario Mínimo**

ALEMANIA- Salario Mínimo	
Fecha	SMI
2017	1,498 .00 €
2016	1,440. 00 €
2015	1,440.00 €

Fuente: Elaboración propia con base en Expansión/Datos macro.com (Fecha de Consulta:22/08/2017)

### 3.2.1 Formación Educativa

En términos de educación alemana presenta índices superiores por ejemplos a nivel mundial el tiempo promedio que una persona pasa en el sistema educativo es de

<sup>41</sup> Expansión/Datos macro.com < <http://www.datosmacro.com/smi/alemania>>

<sup>42</sup> El salario mínimo interprofesional o SMI es la cuantía retributiva mínima o el valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga.



17.5 años, mientras que en Alemania este promedio se eleva a 18.2 años, esto debido a gran cantidad de personas cursando un grado de posgrado.

En términos de educación básica 87% de los adultos entre 25 y 64 años de edad ha terminado la educación media superior y de acuerdo a la prueba de PISA el estudiante promedio en este país obtuvo 515 puntos en los hábitos de lectura, matemáticas y ciencias versus 497 del promedio a nivel mundial.<sup>43</sup>

En el año académico 2015/2016, cerca de 34 000 colegios de toda Alemania hicieron posible el acceso a la formación de todos los niños en edad escolar obligatoria. Aproximadamente la mitad, es decir, unos 15.500 centros, eran escuelas primarias (Grundschule). Para continuar la formación, se contaba con numerosos centros de enseñanza secundaria y bachillerato de las tres modalidades existentes en Alemania: Hauptschule (3.000), Realschule (2.300) y Gymnasium (3 100).<sup>44</sup>

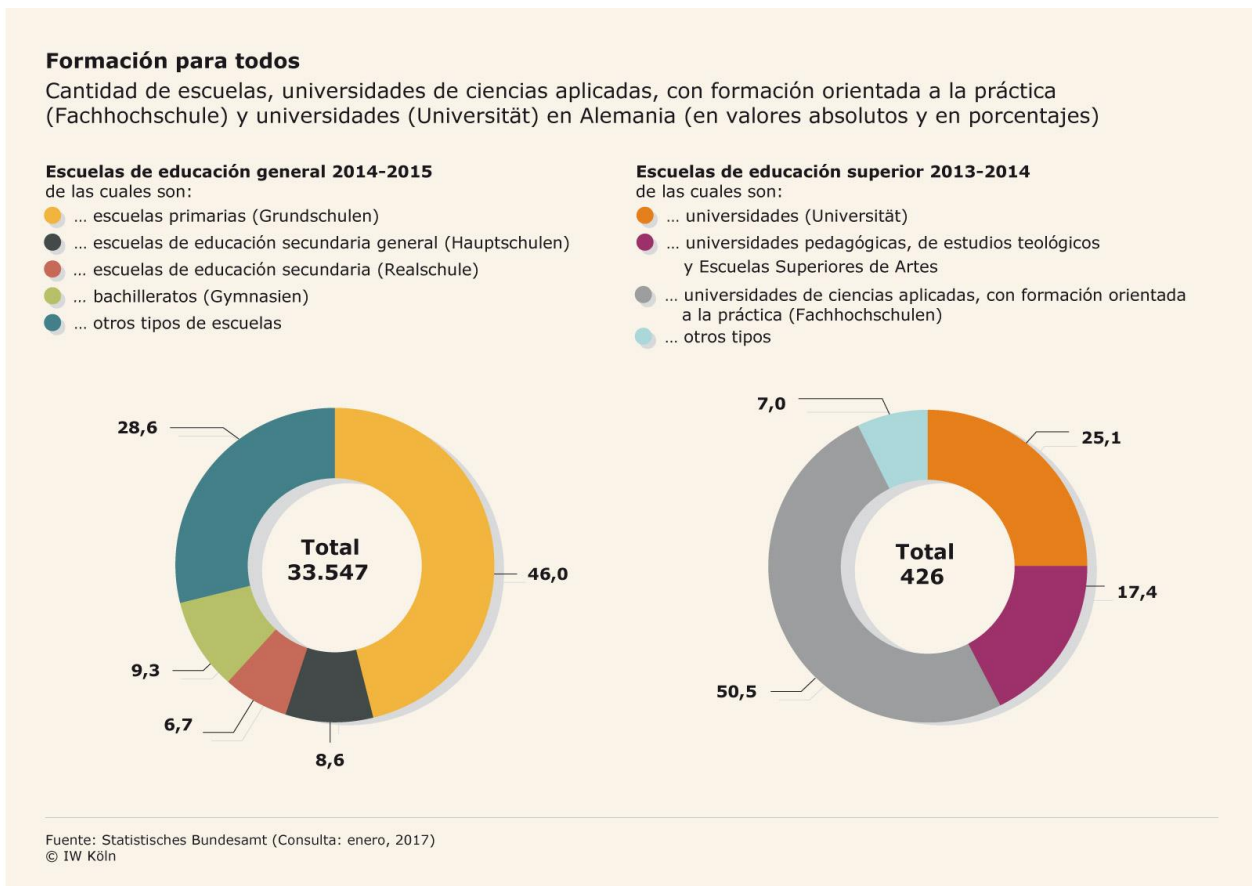
Existen alrededor de 426 centros de enseñanza superior del país; aproximadamente la cuarta parte de ellos eran universidades (Universität) y, la mitad, universidades de ciencias aplicadas, con formación orientada a la práctica (Fachhochschule). Los centros de enseñanza superior alemanes destacaron por su amplio número de especialidades.

---

<sup>43</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>>

<sup>44</sup> Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, "Make it in Germany" Recuperado de: <<http://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/conocer-alemania/cifras-y-datos/trabajo-y-sueldos/bajo-indice-de-desempleo>>

**Figura 12. Formación para todos**



Fuente: Tomado del artículo “*Make it in Germany,*” Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (Fecha de consulta: 3/08/2017)

### 3.2.2 Encuesta Europea sobre las condiciones de Trabajo (EWCS 2016)

La Fundación, creada en 1975, es un órgano de la Unión Europea que contribuye a la planificación y el establecimiento de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa. Desempeña su cometido en asociación con los gobiernos, empresarios, sindicatos y con la Unión Europea.

En 2015, la Sexta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) entrevistó a casi 44,000 trabajadores (tanto empleados como trabajadores por cuenta propia) en 35 países europeos: los 28 Estados miembros de la UE, los cinco países candidatos de la UE y Noruega y Suiza. A los trabajadores se les formuló una serie de preguntas sobre empleo, organización del trabajo, aprendizaje y capacitación, duración y organización del trabajo, factores de riesgo físicos y psicosociales, salud

y seguridad, equilibrio trabajo-vida, participación de los trabajadores, ingresos y seguridad financiera, así como trabajo y salud.

De acuerdo con la Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo 2015, el 65% de los trabajadores Alemanes con contrato fijo respondieron estar de acuerdo ante la premisa *“Recibo el reconocimiento que merezco por mi trabajo”*.

Siendo los países con mayor puntuación Noruega, Países Bajos, Finlandia y los de menor puntuación Eslovaquia, Serbia y Croacia. <sup>45</sup>

El 67% señaló que “siempre/casi siempre” recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo; mientras que el 46% señaló recibir apoyo por parte de su superior inmediato.

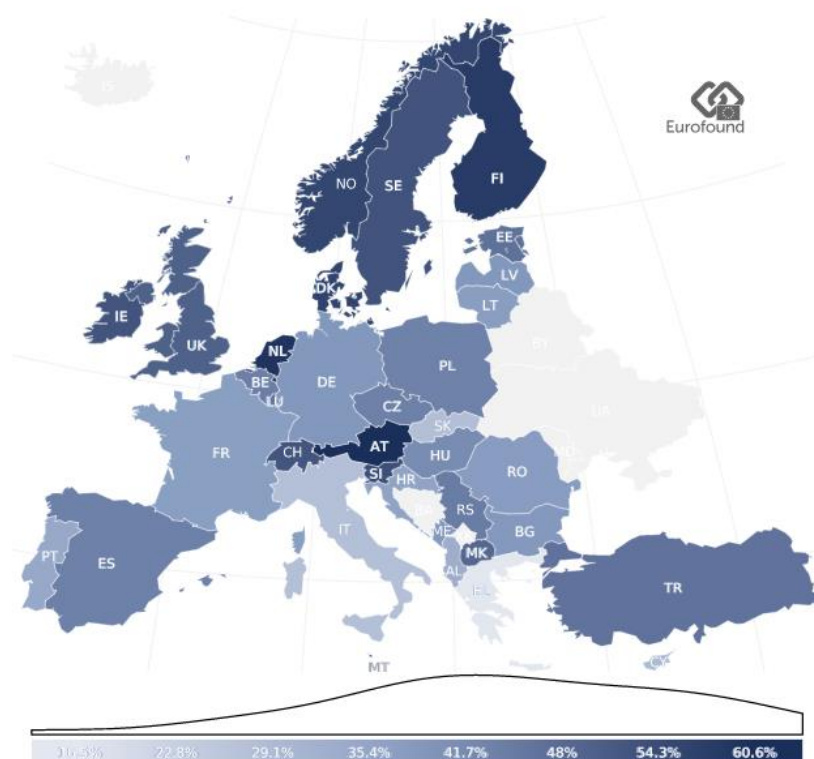
Con lo que respecta a la autonomía para el desempeño de las labores; aspecto fundamental para la presente investigación; la encuesta arrojó que el 76% de los trabajadores alemanes con contrato fijo tiene la posibilidad de elegir o cambiar sus métodos de trabajo y el 60% señaló tener la posibilidad de elegir o cambiar el orden de sus tareas.

En la figura podemos observar los porcentajes de trabajadores cuya situación laboral corresponde a trabajadores con un contrato fijo, frente a la pregunta *¿Puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo?* Siendo Austria, Países Bajos, Finlandia los países con mayor puntuación y los de menor puntuación son Grecia, Italia, Eslovaquia.

---

<sup>45</sup> EUROFUND, “Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo” (2015)  
<<https://www.eurofound.europa.eu/es/data/european-working-conditions-survey>>

**Figura 13. Porcentajes: ¿Puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo?**



Fuente: Tomado de la Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (2015). (Fecha de consulta: 30/08/2017)

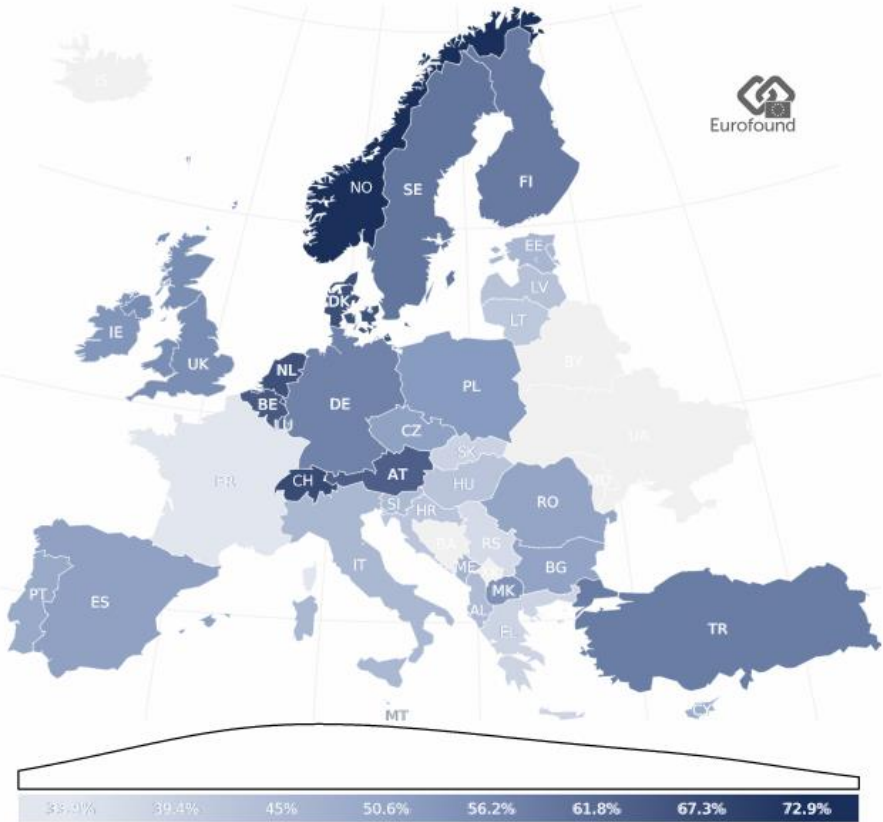
El 40% de los trabajadores alemanes respondieron que “siempre/casi siempre” pueden influir en las decisiones que son importantes para su trabajo. Por otro lado, únicamente el 44% de los trabajadores señaló que ha recibido algún tipo de formación pagada por su empresa/organización dentro o fuera de su puesto de trabajo.

Al referirnos a la relación trabajo-vida personal, el 84% de los trabajadores alemanes señalaron que su horario de trabajo se adapta bien/muy bien a sus compromisos sociales y familiares fuera del trabajo; aspecto que refleja la cultura organizacional de las empresas alemanas, cuyas jornadas laborales que comprenden de 6-8 horas son estrictamente respetadas por todos los trabajadores.

Por otro lado, al menos el 90% de los trabajadores alemanes se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo en las que se desempeñan.

En la siguiente figura podemos observar los porcentajes de trabajadores por país que respondieron estar '*De acuerdo*' con la remuneración que perciben teniendo en cuenta todos los esfuerzos y resultados de su desempeño. Los países con mayor puntuación son Noruega, Suiza, Dinamarca y los de menor puntuación son Francia, Serbia, Grecia.<sup>46</sup>

**Figura 14. Relación Remuneración-Desempeño**



**> Alemania**

---

De acuerdo : [57] %  
 En desacuerdo : 22 %  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo : 21 %

Fuente: Tomado de la Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (2015). (Fecha de consulta: 30/08/2017)

<sup>46</sup> Idem.

### 3.3 EBC Hochschule “University of Applied Sciences”

Universidad de educación superior privada, enfocada al ámbito de los negocios, cuenta con sedes en las principales ciudades de Alemania: Hamburgo, Düsseldorf y Berlín. Su oferta académica se centra en licenciaturas y maestrías en negocios y administración. Fue fundada en 2008 y en la actualidad cuenta con un amplio catálogo de convenios con universidades del mundo, siendo una de ellas la Universidad Nacional Autónoma de México.<sup>47</sup>

Las raíces del EBC Hochschule se encuentran en la primera escuela de interpretación en Alemania, fundada en 1934 en Hamburgo. Como miembro de la Euro School Organization (ESO), es una de las instituciones educativas privadas más grandes de Alemania, regularmente certificadas según el sistema de gestión de calidad DIN EN ISO 9001.

Desde julio de 2008 la EBC Hochschule ha sido oficialmente reconocida como una universidad privada por el estado federal de Hamburgo por la Autoridad para la Ciencia y la Investigación. Esto garantiza la equivalencia perfecta de los programas de grado con las calificaciones de los colegios estatales.

Los reglamentos de exámenes y los estudios individuales de licenciatura fueron aprobados por el Senado y la universidad se le dio el derecho de otorgar títulos académicos.

Todos los programas de estudios están certificados por la FIBAA<sup>48</sup>, la ZEVA<sup>49</sup> y son reconocidos por el estado por el Consejo de Ciencia y de acuerdo con los estándares del Consejo de Acreditación.

---

<sup>47</sup>EBC HOCHSCHULE , “University of Applied Sciences”

<[http://www.ebchochschule.de/standorte/campusuebersicht/berlin.html?gclid=EAlaIQobChMlu8eFz4zt1QIVi7obCh0dtwX3EAAYASAAEgJGcvD\\_BwE](http://www.ebchochschule.de/standorte/campusuebersicht/berlin.html?gclid=EAlaIQobChMlu8eFz4zt1QIVi7obCh0dtwX3EAAYASAAEgJGcvD_BwE)>

<sup>48</sup> La FIBAA acredita programas altamente calificados de licenciatura y maestría orientados a los negocios y confirma la aceptación académica, la relevancia profesional y la aceptación en el mercado de los respectivos cursos de estudio

<sup>49</sup> ZEvA lleva a cabo la evaluación y acreditación en el campo del estudio y la enseñanza, el control universitario y la gestión. En 1995 la ZEvA cooperó con universidades en Alemania, Europa y más allá en el campo de la garantía de calidad. Los cursos de la Facultad de Cuidado y Gestión Educativa están acreditados por ZEvA.

Las principales ofertas en licenciatura y maestría que ofrece la universidad son las siguientes:

*Licenciatura (BA)*

- Gestión de negocios Internacionales
- Gestión de Negocios Internacionales - Fokus China
- Turismo y Gestión de Eventos
- Turismo y Gestión de Eventos- Fokus China
- Economía y política empresarial internacional
- Psicología del Negocio
- Director deportivo

*Maestrías (MA)*

- Gestión Internacional (Desarrollo y Gestión del Capital Humano)
- Gestión Internacional (Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas y Emprendimiento)
- Gestión Estratégica del Turismo

## CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Tipo de Estudio en la Investigación Social

Tipo de Estudio: Descriptivo-Correlacional

#### **Estudio Descriptivo**

Dankhe (1989), citado por Sampieri, manifiesta que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas por separado; es decir, en un estudio descriptivo se mide de manera independiente los conceptos o variables estudiadas. El objetivo de este tipo de investigación no es indicar cómo se relacionan las variables medidas; después de medir las variables, estas pueden ser descritas en los términos correspondientes.

#### **Estudio Correlacional**

El propósito de este es medir el grado de relación que existe entre 2 o más variables o conceptos; por lo tanto, el objetivo e utilidad principal es llegar a saber cómo funciona una variable, cuando se conoce el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.





En la presente investigación su diseño es el siguiente:

**TABLA E. Características de la Investigación**

	<b>Ex post-facto</b>	Las variables independientes ya afectaron a las variables dependientes del fenómeno que se pretende investigar.
<b>Periodo</b>	<b>Prospectivo</b>	No existe un estudio previo de investigación aplicado a la Unidad de Análisis, por lo que, no se tiene información previa, esta se obtendrá con los criterios establecidos en la presente investigación.
<b>Evolución</b>	<b>Transversal</b>	Las variables se medirán una sola vez; es decir, se tomará una fotografía en un momento específico de los factores motivacionales intrínsecos que influyen en el desempeño de los trabajadores.
<b>Población</b>	<b>Descriptivo</b>	Se cuenta con una población la cual se buscará describir los diferentes factores de la motivación intrínseca a partir de un número de variables.
	<b>Correlacional</b>	Se buscará identificar la relación que existe entre las variables dependientes e independientes.
<b>Interferencia de Investigador</b>	<b>Observacional</b>	No se pretende influir en el proceso, el objetivo es medir el fenómeno a partir de un modelo teórico sin modificar las variables.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández Sampieri Roberto (2014) "Metodología de la Investigación"

## 4.2 Población Objetivo

Universidad EBC Hochschule, Berlín, Alemania.

## 4.3 Unidad de Análisis

Académicos investigadores de nivel superior (licenciatura y posgrado) en la Universidad EBC Hochschule Berlín, Alemania.

## 4.4 Levantamiento y tratamiento de la Información.

El levantamiento de información se realizará a través del instrumento de investigación diseñado para la presente investigación; el cual se basa en la investigación realizada por Gunkel Marjaana en el año 2006: “*Country-Compatible Incentive Design: A Comparison of Employees’ Performance Reward Preferences in Germany and the USA*”.

Cuestionario conformado por una totalidad de 35 items cuya aplicación está dirigida a la totalidad de académicos investigadores (20) de la Universidad EBC Hochschule, con sede en Berlín, Alemania.

El tipo de estudio será **descriptivo-correlacional** a través del cual se buscará identificar la relación e impacto que existe entre los factores intrínsecos (motivacionales) y los factores higiénicos y el grado de satisfacción laboral de los académicos encuestados.

Para el análisis de los datos se utilizará el programa estadístico SPSS para Windows y STATA: Data Analysis and Statistical Software.

Paralelamente se realizaron entrevistas individuales en profundidad con cada uno de los investigadores a través de una conversación profesional dirigida, cuya información recolectada sirvió como base para visualizar y comprender la estructura organizacional y marco contextual que se evaluaría; así como las condiciones, políticas y procesos laborales de la Institución.

#### 4.5 Contenido del Instrumento.

El cuestionario propuesto está basado en la investigación realizada por Gunkel Marjaana en el año 2006: ***“Country-Compatible Incentive Design: A Comparison of Employees’ Performance Reward Preferences in Germany and the USA”***.

El cuestionario se compone de una totalidad de 35 ítems; 6 de ellos corresponden a datos sociodemográficos y organizacionales; los cuales tienen el objetivo de obtener tener información básica como sexo, edad, tiempo de laborar en la Universidad, nivel general de satisfacción en su puesto de trabajo, el tiempo que consideran continuar en su puesto y el tipo de actividades que más desempeñan los académicos en su ámbito laboral; lo anterior con el objetivo de discernir entre las actividades que requieren habilidades cognitivas y aquellas que únicamente se apegan a un esfuerzo mecanicista,

Posteriormente los 29 ítems restantes se agrupan en un conjunto de aseveraciones conformada por factores motivacionales e higiénicos que se alternan en dicho conjunto; para su medición se emplea un diferencial semántico con la siguiente escala:

- Muy satisfecho (5)
- Satisfecho (4)
- Ni satisfecho ni insatisfecho (3)
- Insatisfecho (2)
- Muy Insatisfecho (1)

A través de dicha escala se busca medir el impacto que tienen diferentes factores motivacionales e higiénicos en la satisfacción laboral de los académicos encuestados.

## VARIABLES

**Tabla F. Factores Sociodemográficos**

<b>Variable</b>	<b>Definición Teórica</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Identificadores</b>
<b>P1. Sexo</b>	Sexo del Académico	Nominal	1.-Masculino 2.-Femenino
<b>P2. Edad</b>	Edad en años cumplidos	intervalos	1.-De 25 a 30 años. 2.-De 31 a 35 años. 3.-De 36 a 40 años. 4.-De 41 a 45 años. 5.-Más de 46 años.

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del Instrumento de la Investigación (Ver Anexo I.)

**Tabla G. Factores Organizacionales-Situación Actual**

<b>Variable</b>	<b>Definición Teórica</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Identificadores</b>
<b>P3. Antigüedad en la Universidad</b>	Tiempo que el trabajador lleva colaborando con la Universidad.	Intervalos	1.-Menos de 1 año. 2.-De 1 año a menos de 5 años. 3.-De 5 años a menos de 10 años. 4.- Más de 10 años.
<b>P.4 Principales actividades</b>	Engloba las principales actividades que realiza en una clasificación	Nominal	1.-Captura de datos y papeleo.

<p><b>que desempeñan</b></p>	<p>generalizada de actividades que requieren habilidades cognitivas o puramente esfuerzo físico.</p>		<p>2.-Análisis de información y resolución de conflictos.</p> <p>3.-Esquematizar y escribir reportes.</p> <p>4.-Acomodo de carpetas y llenado de formularios.</p> <p>5.-Toma de decisiones y evaluación de situaciones.</p> <p>6.-Organizar actividades.</p> <p>7.-Sacar fotocopias y dar seguimiento a correos electrónicos.</p>
<p><b>P. 34</b></p> <p><b>Grado de satisfacción en el momento actual</b></p>	<p>Refiere al grado de satisfacción que el trabajador percibe considerando todos los factores que intervienen en el desempeño de su labor.</p>	<p>Diferencial Semántico</p>	<p>1.-Completamente satisfecho</p> <p>2.-Satisfecho</p> <p>3.-Ni satisfecho ni insatisfecho</p> <p>4.-Insatisfecho</p> <p>5.-Completamente insatisfecho</p>
	<p>Tiempo que los académicos perciben que</p>	<p>Nominal</p>	<p>1.-Al menos 2 años</p>

<p><b>P.35</b> <b>Permanencia en la Universidad</b></p>	<p>continuarán laborando en la Universidad.</p>		<p>2.-De 2 años a 5 años. 3.-Más de 5 años (pero probablemente antes de su retiro) 4.-Hasta su retiro.  (Pregunta 13)</p>
---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del Instrumento de la Investigación (Ver Anexo I.)

**Tabla H. Factores Motivacionales (Factores Intrínsecos)**

Variable	Definición Teórica	Escala de medición	Operacionalización
<p><b>Desarrollo Profesional</b></p>	<p>Es la formación y adquisición constante de nuevas habilidades, aptitudes y conocimientos a lo largo de la vida profesional que produce un cambio y mejora en la forma de pensar y actuar.</p>	<p>Diferencial semántico.</p>	<p>Pregunta 5 Pregunta 17 Pregunta 27</p>
<p><b>Reconocimiento</b></p>	<p>Es el resultado positivo del esfuerzo, dedicación y actividades realizadas por los académicos.</p>	<p>Diferencial semántico.</p>	<p>Pregunta 8 Pregunta 22</p>
<p><b>Responsabilidad</b></p>	<p>Capacidad y autonomía de los trabajadores para la</p>	<p>Diferencial Semántico</p>	<p>Pregunta 15 Pregunta 26</p>

	toma de decisiones y asumir las consecuencias de las mismas.		
<b>Autoconfianza</b>	Es la capacidad de medir y reconocer las habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas con el fin de conseguir algo.	Diferencial Semántico	Pregunta 18
<b>Promoción</b>	Oportunidad de mejorar la situación laboral y económica.	Diferencial Semántico	Pregunta 25 Pregunta 36
<b>Logro de Objetivos</b>	Obtención de lo que se ha buscado e intentado a través de la inversión de diferentes esfuerzos y recursos.	Diferencial Semántico	Pregunta 29
<b>Autonomía</b>	Libertad de desempeñar sus labores de la forma que desee o decida.	Diferencial Semántico	Pregunta 33

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del Instrumento de la Investigación (Ver Anexo I.)

**Tabla I. Factores Extrínsecos (Higiénicos)**

<b>Variable</b>	<b>Definición Teórica</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Operacionalización</b>
<b>FACTORES RELACIONADOS AL ESTÍMULO MONETARIO</b>			
<b>Salario</b>	Remuneración monetaria que percibe cada académico por su trabajo.	Diferencial semántico.	Pregunta 6 Pregunta 19
<b>Beneficios Adicionales Monetarios</b>	Beneficios adicionales al salario que se percibe, tales como tarjetas de regalos, membresías, bonos en efectivo, etc..	Diferencial semántico.	Pregunta 7 Pregunta 20
<b>FACTORES RELACIONADOS AL ESTÍMULO NO MONETARIO</b>			
<b>Supervisión</b>	Estilo de inspección del desempeño de sus labores apegado a los estándares y procesos organizacionales.	Diferencial semántico	Pregunta 16 Pregunta 28
<b>Relación Vida-Trabajo</b>	La relación que mantiene el académico con su trabajo, dejando tiempo suficiente para que exista un equilibrio entre su vida personal/familiar y su labor.	Diferencial semántico.	Pregunta 10 Pregunta 21 Pregunta 23
<b>Seguridad</b>	Son las garantías que percibe el trabajador para mantener su puesto de	Diferencial semántico.	Pregunta 11 Pregunta 13



	trabajo tanto como lo desee, bajo el marco del cumplimiento de acuerdos/contratos previos.		
<b>Condiciones Físicas Laborales</b>	Medios físicos necesarios e indispensables para desempeñar adecuadamente las actividades laborales.	Diferencial semántico.	Pregunta 12 Pregunta 24
<b>RELACIONES LABORALES</b>			
<b>Relación con supervisor inmediato</b>	Relación laboral, apoyo y comunicación que existe entre el trabajador y supervisor inmediato.	Diferencial Semántico	Pregunta 14 Pregunta 30
<b>Relación con los compañeros de trabajo</b>	Relación, trato y comunicación que existe entre compañeros de trabajo con el mismo nivel jerárquico, cuyas responsabilidades y obligaciones son las mismas.	Diferencial semántico	Pregunta 31
<b>Ambiente laboral</b>	Mantener una relación cordial con todos aquellos agentes con los que interactúa diariamente el académico.	Diferencial semántico.	Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del Instrumento de la Investigación (Ver Anexo I.)

#### 4.6 Etapas de la Investigación de Campo.

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO																							
	AGOSTO										SEPTIEMBRE													
	21	22	23	24	25	28	29	30	31	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21
Presentación con el tutor de la Universidad receptora	E																							
	R																							
Visualización del Alcance del estudio (1era revisión del enfoque de la investigación)	E																							
	R																							
Análisis del Marco Referencial (Definición de la situación actual y situación propuesta)	E																							
	R																							
Construcción de instrumento de recolección de información	E																							
	R																							
Selección de muestra/área de aplicación de instrumento	E																							
	R																							
Revisión del instrumento y prueba piloto	E																							
	R																							
Aplicación del instrumento	E																							
	R																							
Procesamiento de la información y datos obtenidos	E																							
	R																							
Realización de gráficos y figuras para análisis	E																							
	R																							
Análisis de información y datos obtenidos con relación al Marco Teórico	E																							
	R																							
Interpretación de Resultados	E																							
	R																							
Discusión y revisión final con el tutor (retroalimentación)	E																							
	R																							
Conclusiones y recomendaciones	E																							
	R																							
<b>NOTA:</b>	Los días sábado y domingo de cada semana están contemplados para llevar a cabo investigación documental en las instalaciones de la universidad receptora.																							

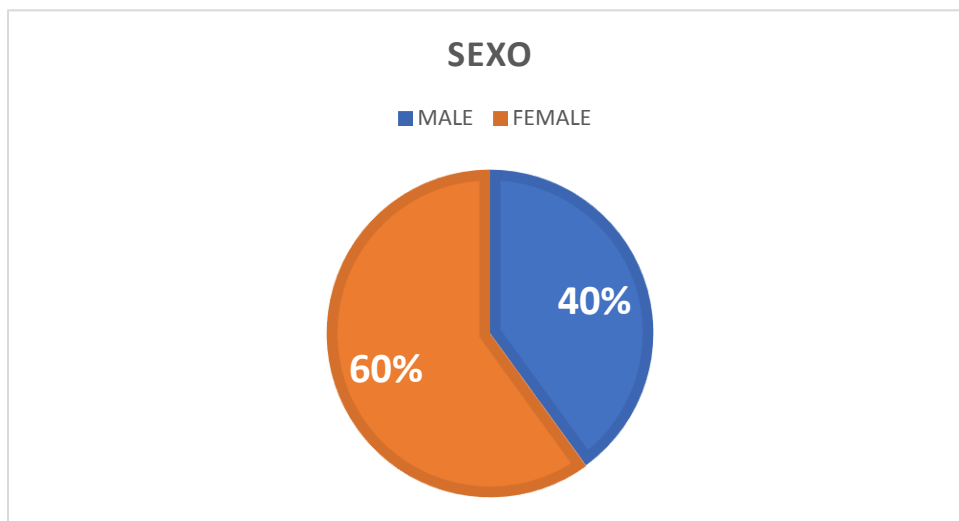
## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1 Estadística Descriptiva

#### 5.1.1 Datos Sociodemográficos y Organizacionales

Del total de los académicos encuestados el 60% (12) son mujeres y el 40% (8) hombres.

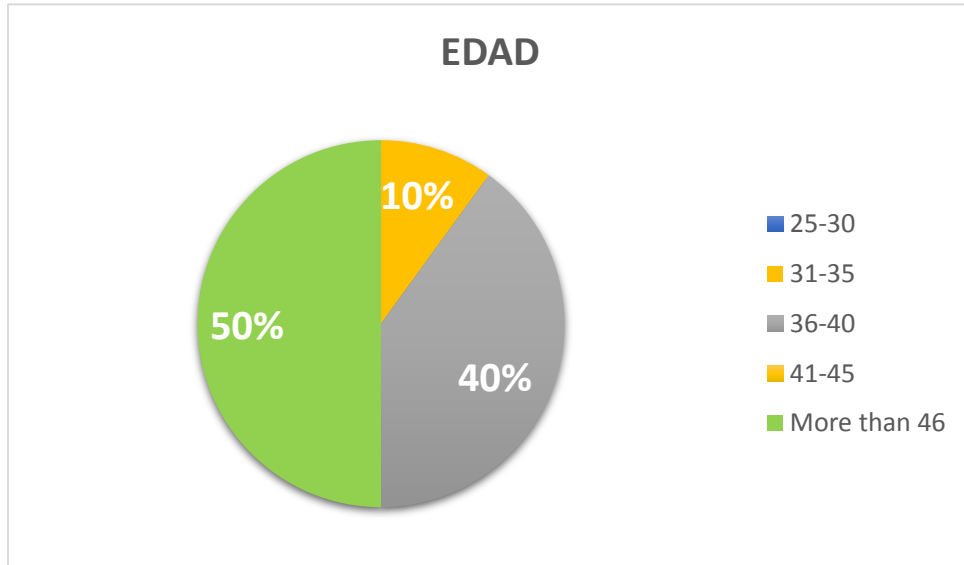
**Gráfica 1. Porcentaje de Mujeres y Hombres encuestados.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

El 50% de los encuestados tiene más de 46 años, el 40% se encuentra en un rango de 36 a 40 años y el 10% son académicos con edad entre 31 y 35 años.

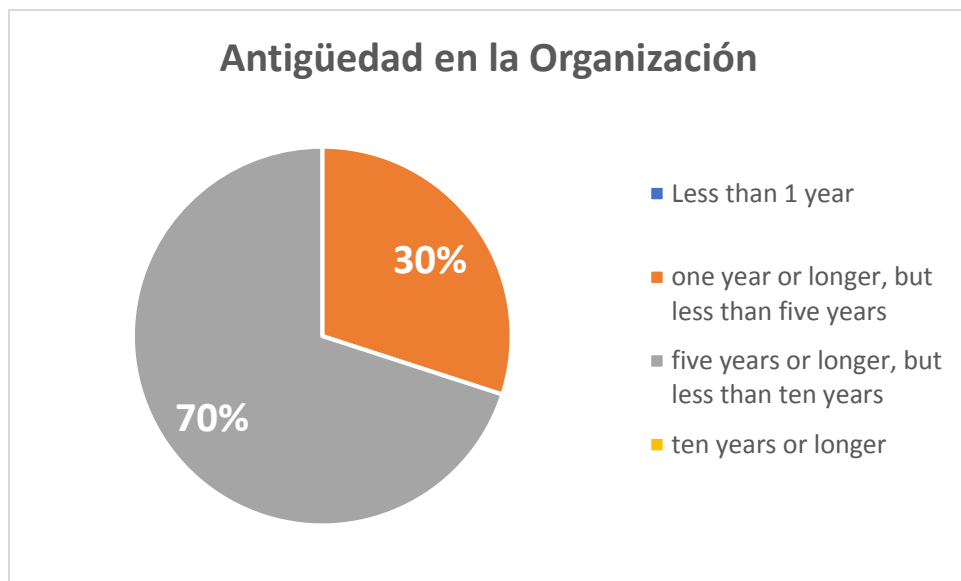
**Gráfica 2. Porcentaje de edad de los encuestados.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

El 70% del personal encuestado tiene 5 o más de 5 años y menos de 10 de antigüedad en la organización, mientras que el 30% tiene 1 o más de un año y menos de 5 años de antigüedad.

**Gráfica 3. Porcentaje del Tiempo de Antigüedad en la Organización de los encuestados.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

### 5.1.2 Factores Motivacionales

Los factores motivacionales se clasificaron en 7 categorías cuya escala de medición se realizó mediante un diferencial semántico: Muy satisfecho, satisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

Con lo que respecta a la categoría de **Desarrollo profesional**, se agrupan 3 aseveraciones:

- *“Qué tan satisfecho te sientes con incrementar tu crecimiento personal y profesional manteniendo tú mismo nivel salarial” (p.17)*  
8 académicos (40%) señalaron estar satisfechos, 2 de ellos (10%) se encuentran muy satisfecho; mientras que 4 mencionaron (20%) estar muy insatisfecho y los 6 restantes (30%) restante dijo estar insatisfecho,
- *“Qué tan satisfecho te sientes con ser parte de capacitación/entrenamiento adicional” (p.27)*  
El 40% de los encuestados señaló estar satisfecho con recibir entrenamiento adicional, el 30% señaló que no se encuentra satisfecho ni insatisfecho, un 20% se encuentra muy satisfecho y únicamente un 10% señaló estar muy insatisfecho.
- *“Que tan satisfecho te sientes con desempeñar nuevas actividades que te desafíen o te permitan adquirir nuevas habilidades(p.”5)*  
El 80% de los académicos encuestados señaló estar satisfecho con adquirir nuevas habilidades y trabajo desafiante y el 20% restante señaló estar muy satisfecho.

**Gráfica 4. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al Desarrollo Profesional.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Respecto a esta categoría es importante destacar que:

- Al menos el 50% de los académicos encuestados señalaron estar satisfechos o muy satisfechos con obtener actividades que impulsen su desarrollo profesional, aun cuando su nivel salarial se mantenga igual.

En la categoría de **Reconocimiento** se agruparon 2 aseveraciones:

- *“Qué tan satisfecho te sientes con recibir el reconocimiento como el mejor trabajador del mes”(p.22)*

El 60% de los encuestados señaló no estar satisfecho ni insatisfecho con recibir el reconocimiento como trabajador del mes, el 30% señaló estar insatisfecho con dicho reconocimiento y el 10% señaló estar muy insatisfecho.

- *“Qué tan satisfecho te sientes al recibir el reconocimiento que mereces al realizar un buen trabajo.” (p.8)*

El 50% de los encuestados señaló estar Muy satisfecho con recibir el reconocimiento de su jefe por desempeñar un buen trabajo, el 40% señaló

estar satisfecho y únicamente el 10% señaló no estar satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfica 5. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al Reconocimiento.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Respecto a esta categoría es importante destacar que:

- Aún cuando existe indiferencia e insatisfacción al recibir el reconocimiento como trabajador del mes; el 90% señaló estar satisfecho con el reconocimiento por parte de su jefe al desempeñar un buen trabajo; lo anterior se debe a la forma de evaluar el desempeño de los académicos, la cual se basa principalmente en resultados y objetivos (publicaciones, aportaciones, cátedras) y no se mide con respecto al tiempo, en este caso el reconocimiento mensual.

La categoría de **Promoción** agrupa 2 aseveraciones:

- “*Qué tan satisfecho te sientes con recibir una promoción en los siguientes 6 meses*” (p.25)

El 50% señaló estar satisfechos, el 30% estar muy satisfechos y el 20% restante señaló no estar ni satisfecho ni insatisfecho.

- “*Qué tan satisfecho te sientes con recibir una mejor posición en un largo plazo*” (p.36)

El 40% señaló estar satisfecho con obtener una promoción en un largo plazo, el 30% señaló estar insatisfecho y el 30% restante señaló no estar satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfica 6. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Promoción.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

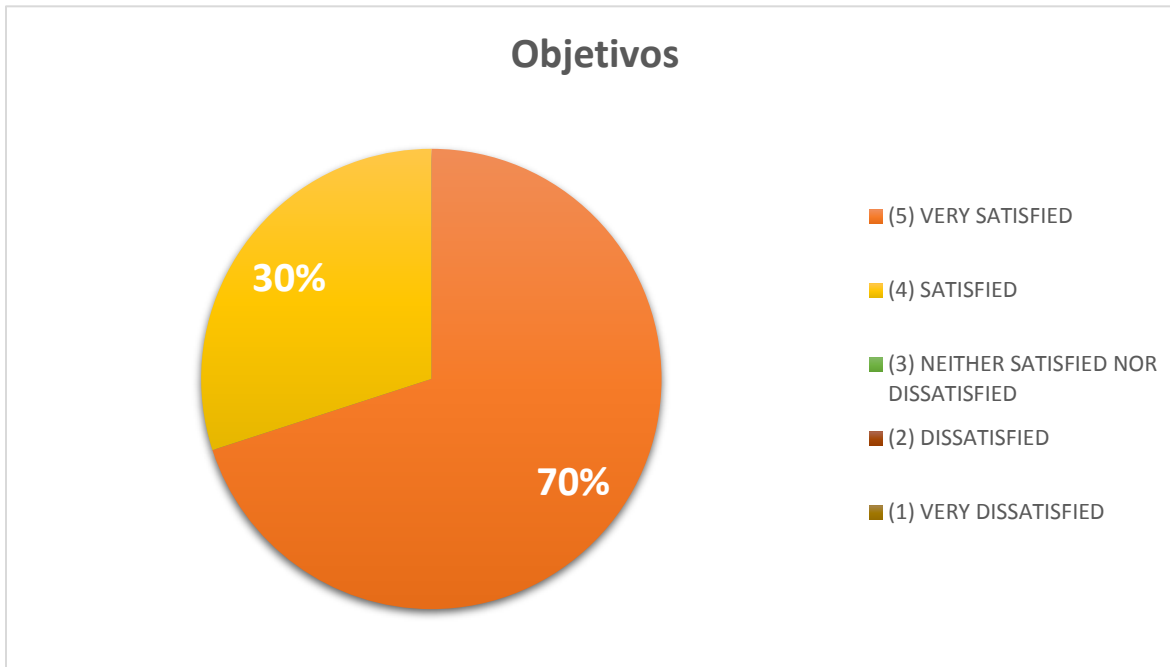
Es importante destacar que el 80% señaló estar satisfecho o muy satisfecho en recibir una promoción en los siguientes 6 meses; sin embargo, al tratarse de una promoción a largo plazo el 30% señaló su insatisfacción y únicamente el 40% señaló estar satisfecho con una promoción a largo plazo.

Con lo que respecta a la Categoría de **Objetivos**, bajo la premisa “Qué tan satisfecho estás con la oportunidad que te da la Institución para alcanzar tus objetivos personales” (p.29)

El 70% de los encuestados señaló estar Muy satisfecho con el logro de sus objetivos y el 30% restante señaló estar satisfecho.



**Gráfica 7. Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al logro de Objetivos personales.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

La categoría de **Responsabilidad** agrupa 2 aseveraciones:

- *“Qué tan satisfecho te sientes al recibir mayores responsabilidades en el desempeño de tus actividades” (p.26)*

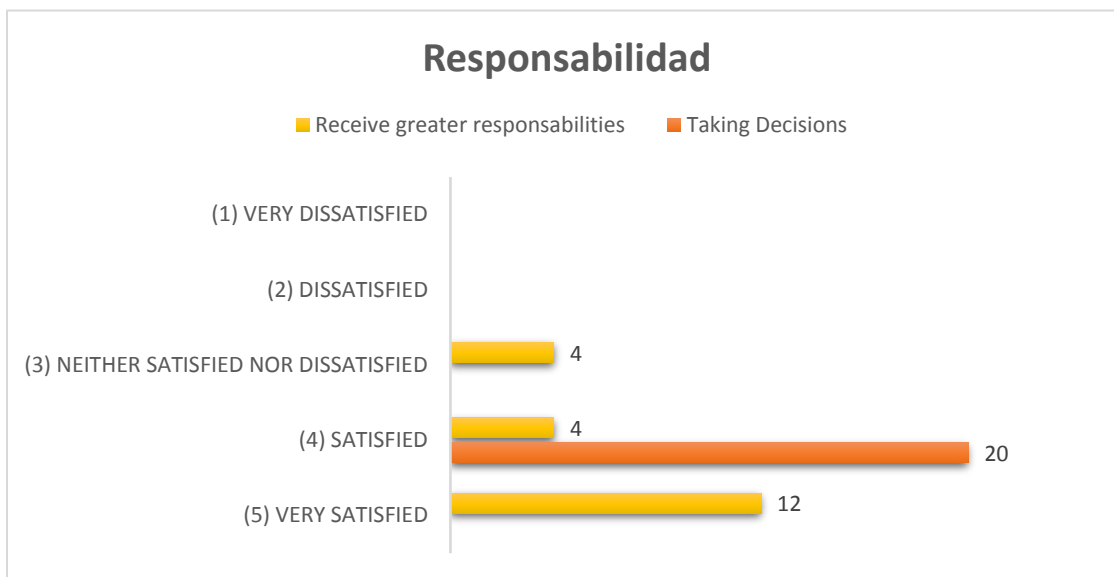
El 60% señaló sentirse Muy satisfecho al recibir mayores responsabilidades en su cargo, el 20% sentirse satisfecho y el 20% restante de los encuestados señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

- *“Qué tan satisfecho te sientes al asumir mayor responsabilidad como consecuencia de recibir plena autonomía en la toma de tus decisiones” (p. 15)*

El 100% de los encuestados señaló estar satisfecho con adquirir mayor responsabilidad como consecuencia de la libertad en la toma de decisiones.

Es importante destacar el impacto de esta categoría en la satisfacción laboral de los académicos encuestados; la cual obtuvo un porcentaje de al menos el 80% de los encuestados que señalaron sentirse satisfechos y Muy satisfechos con la adquisición de nuevas responsabilidades.

**Gráfica 8. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Responsabilidad.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

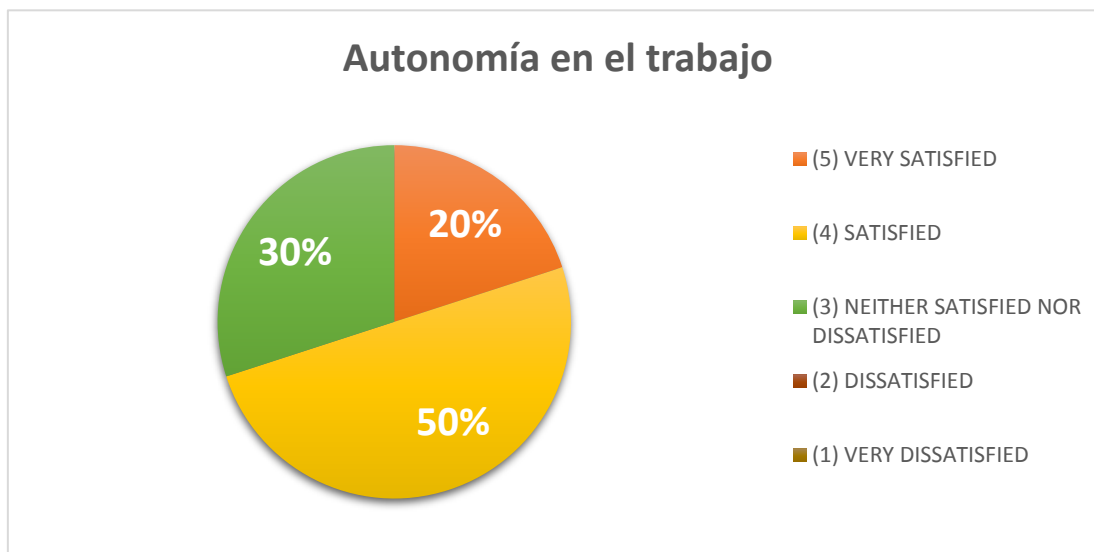
### **Autonomía en el trabajo.**

- *“Qué tan satisfecho te sientes con tener autonomía en la toma de decisiones y en la manera en que desempeñas tus actividades” (p.33)*

El 50% de los encuestados se sienten satisfechos con tener independencia para desempeñar sus actividades de la manera que prefieran, el 20% se sienten Muy satisfechos y el 30% restante señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

La autonomía para escoger el orden de las tareas y el método para desempeñarse están en gran medida correlacionadas positivamente con la satisfacción laboral de los académicos.

**Gráfica 9. Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al factor: Autonomía en el Trabajo**

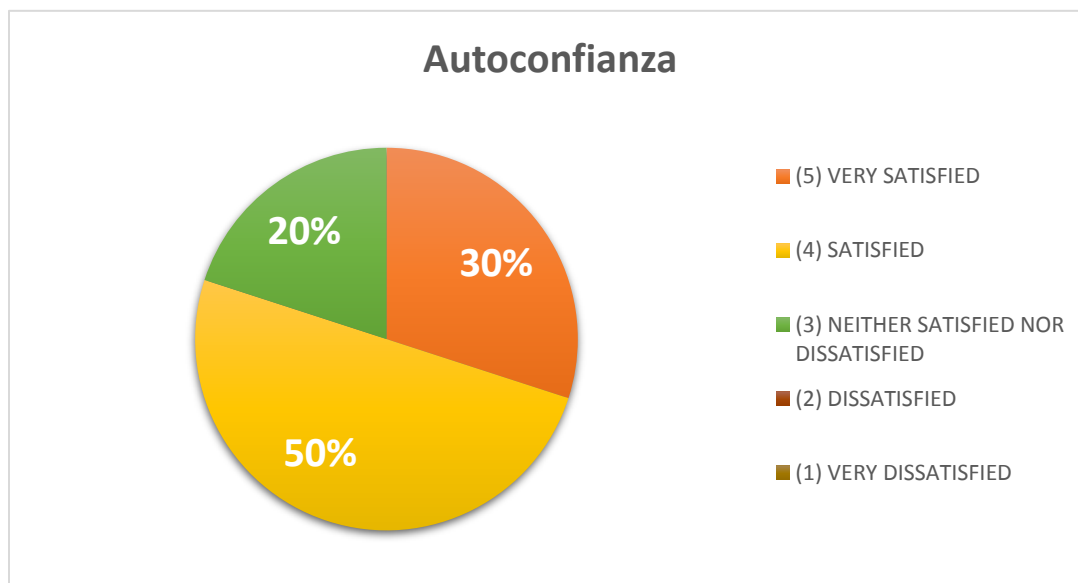


Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Con respecto a la categoría de **Autoconfianza** ante la aseveración;

- “Qué tan satisfecho te sientes con la capacidad que tienes para mantener o conseguir otro puesto con el mismo o mayor ingreso que percibes”. (p.18)  
El 50% señaló sentirse satisfecho, el 30% señaló sentirse Muy satisfecho y el 20% restante señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfica 10. Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al factor: Autoconfianza**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

### 5.1.3 Factores Higiénicos

Los factores higiénicos se dividieron en 2 grupos: factores relacionados con un estímulo monetario y factores relacionados con un estímulo **no** monetario. De la misma forma que los factores motivacionales, la escala de medición empleada fue a través de un diferencial semántico.

#### 5.3.1 Factores relacionados al estímulo monetario

La categoría relacionada al estímulo monetario agrupa 4 aseveraciones:

- *“Qué tan satisfecho te sientes al tener la oportunidad de recibir un aumento salarial/ adquirir mayores ingresos” (p.6)*

El 60% de los encuestados respondió estar satisfecho con recibir un incremento salarial, el 30% señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho y el 10% restante señaló sentirse Muy satisfecho.

- *“Qué tan satisfecho te sientes con recibir beneficios adicionales; tales como, tarjetas de regalo, extra bonos, membresías, etc.”(p.7)*

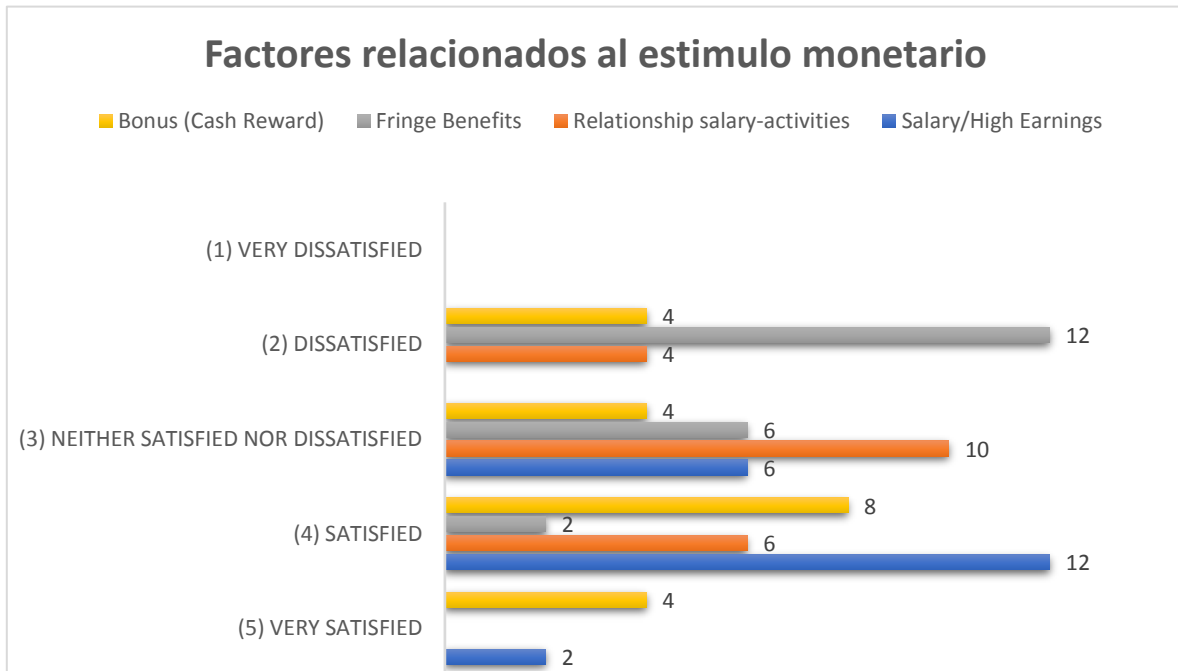
El 60% de los encuestados señaló sentirse insatisfecho con recibir beneficios adicionales, el 30% señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho y únicamente el 10% respondió sentirse satisfecho con dichos beneficios.

- *“Qué tan satisfecho te sientes al recibir una recompensa en efectivo por buen desempeño”(p.20)*

El 40% señaló sentirse satisfecho al recibir una recompensa en efectivo, el 20% señaló sentirse Muy satisfecho con dicha recompensa, el 20% señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho y el 20% restante respondió sentirse insatisfecho con la recompensa,

- *“Qué tan satisfecho te sientes con respecto al ingreso que percibes de acuerdo con las actividades que desempeñas”(p.19).* El 60% de los encuestados señaló sentirse satisfecho con los ingresos que percibe, el 10% respondió sentirse muy satisfecho y el 30% restante señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfica 11. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al estímulo monetario.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Es importante destacar que, si bien el salario es la base de cualquier relación contractual de trabajo, es claro que un aumento salarial resulta satisfactorio para los académicos encuestados; lo mismo ocurre al tratarse de una recompensa en efectivo (bono salarial); sin embargo, dicho aumento reflejado en otros elementos como beneficios adicionales tales como membresías o tarjetas de regalo genera insatisfacción e indiferencia. Al menos el 70% de los encuestados señaló sentirse satisfecho o muy satisfecho con el salario que percibe, ya que lo consideran un salario justo y proporcional de acuerdo con las actividades que desempeñan.

### 5.3.2 Factores relacionados al estímulo no monetario.

Los factores relacionados al estímulo no monetario fueron agrupados en 5 categorías con sus respectivas aseveraciones; planteadas como se muestra a continuación:

## Seguridad:

- “Qué tan satisfecho te sientes con la seguridad de mantener tu puesto de trabajo el tiempo que tu decidas” (p.11)

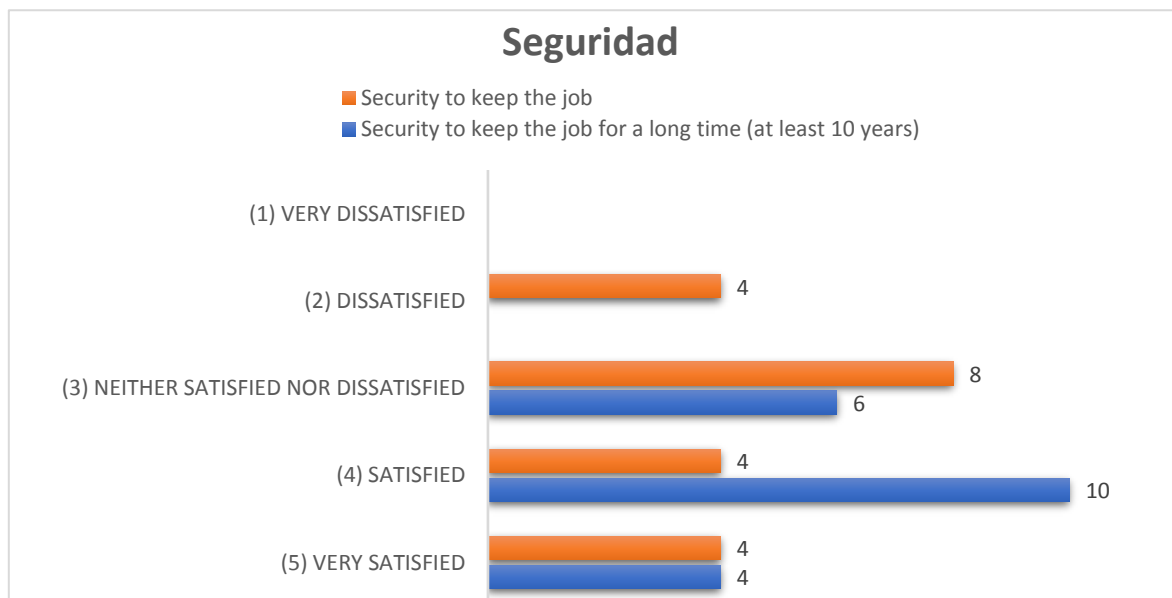
El 40% de los encuestados señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho con la seguridad de mantener su puesto de trabajo, el 20% señaló estar Muy satisfecho con dicha certeza, 20% sentirse satisfecho y el 20% restante respondió sentirse insatisfecho.

- “Qué tan satisfecho te sientes mantener tu puesto a largo plazo (al menos 10 años)”.(p.13)

La mitad de los académicos señaló sentirse satisfecho, un 20% más señaló sentirse Muy Satisfecho con esa certeza y el 30% respondió no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

- Es importante destacar que al menos el 70% de los encuestados señaló sentirse satisfecho/ Muy satisfecho con la certeza de mantener su puesto de trabajo por al menos 10 años.

**Gráfica 12. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Seguridad de mantener el empleo.**

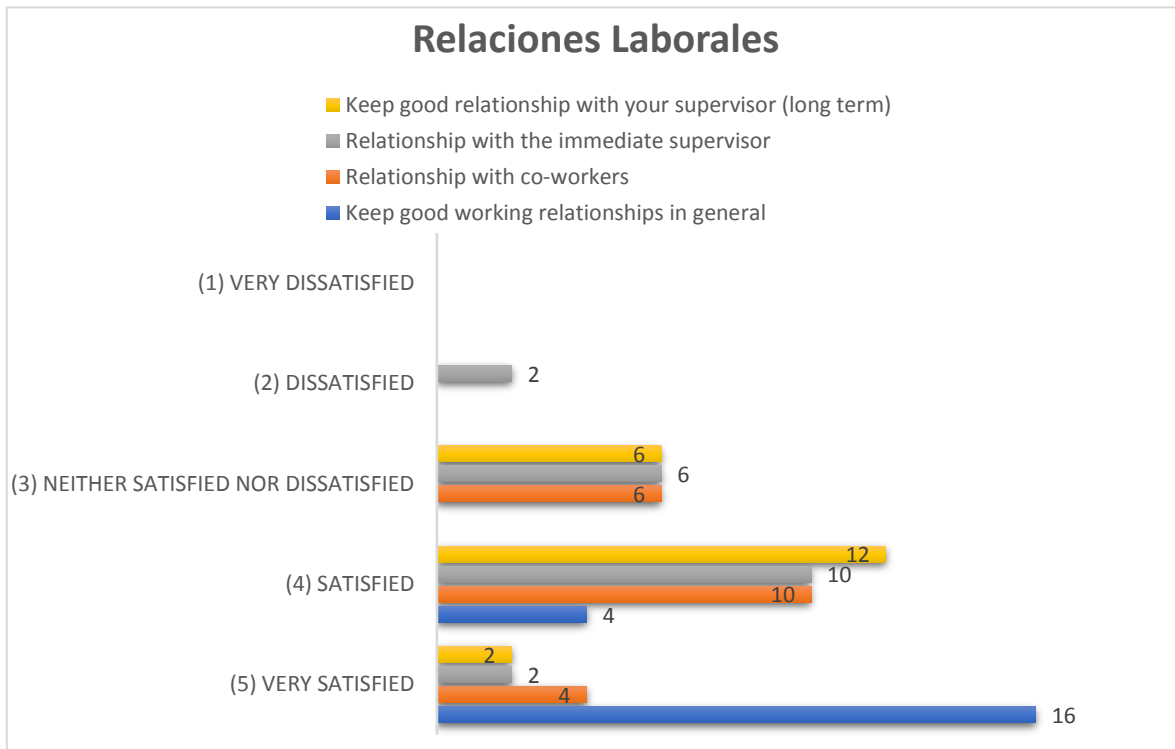


Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

## Relaciones Laborales.

- *“Qué tan satisfecho te sientes con tu ambiente laboral; las relaciones laborales que mantienes con todos los agentes que interactúas” (p.9)*  
El 80% de los encuestados señaló sentirse Muy Satisfecho con mantener buenas relaciones en su entorno laboral, el 20% señaló sentirse satisfecho.
- *“Qué tan satisfecho te sientes con la comunicación y la relación laboral que mantienes con tu jefe inmediato”. (p.30)*  
La mitad de los encuestados señaló sentirse satisfecho, el 30% respondió no sentirse satisfecho ni insatisfecho con la relación laboral, un 10% más señaló sentirse Muy satisfecho y por el contrario un 10% señaló sentirse insatisfecho.
- *“Qué tan satisfecho te sientes con la relación laboral que has mantenido con tu supervisor inmediato en el largo plazo” (p.14)*  
El 60% de los académicos señaló sentirse satisfecho con la relación con su jefe inmediato en el largo plazo, el 10% sentirse Muy satisfecho y el 30% no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.
- *“Qué tan satisfecho te sientes con la comunicación y relación que mantienes con tus compañeros de trabajo” (p.31)*  
El 50% de los encuestados señaló sentirse satisfecho, un 20% más expresó sentirse Muy satisfecho y el 30% restante respondió no sentirse satisfecho ni insatisfecho con la relación laboral que mantiene con sus compañeros.

**Gráfica 13. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a las Relaciones Laborales.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Es importante destacar que la totalidad de los encuestados señalaron sentirse satisfechos/Muy satisfechos con las relaciones laborales que mantienen en su entorno laboral, al menos el 70% expresó sentirse satisfecho/Muy satisfecho con la relación laboral que mantienen con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.

#### **Condiciones Físicas:**

- *“Qué tan satisfecho te sientes con las condiciones físicas laborales (iluminación, ventilación, mobiliario) en las que te desempeñas”. (p.12)*

La mitad de los encuestados señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho con las condiciones físicas laborales, el 40% expresó sentirse satisfecho y el 10% restante se siente Muy satisfecho.

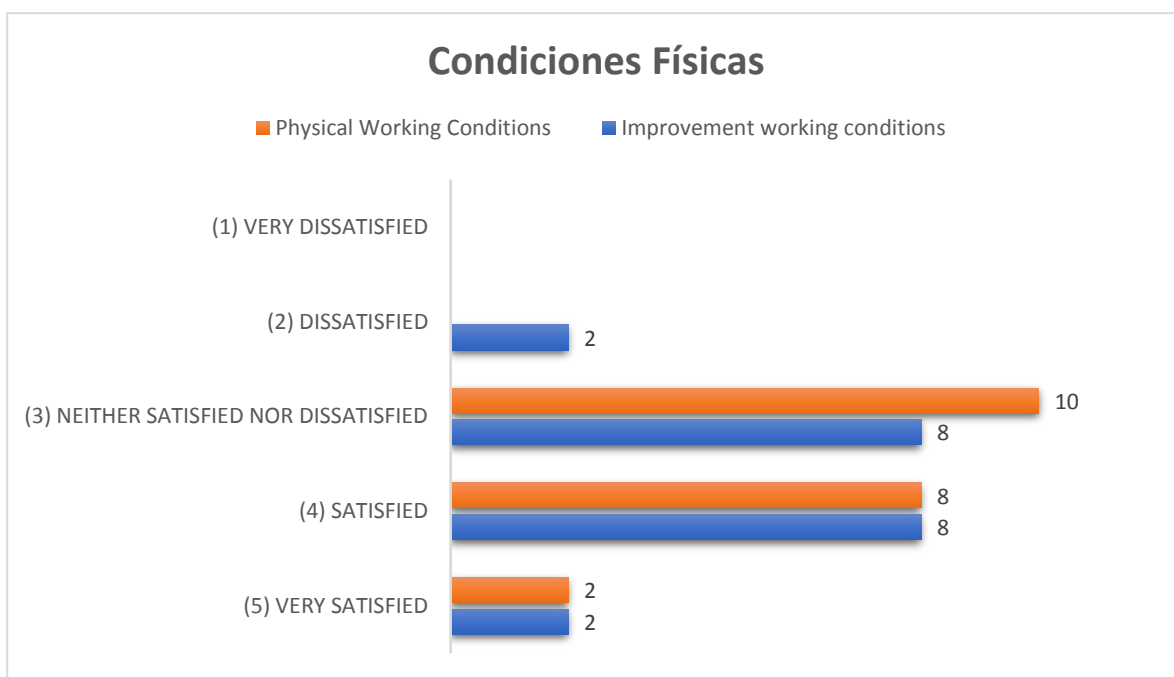
- *“Qué tan satisfecho te sientes con mejorar las condiciones físicas laborales en las que te desempeñas” (p.24)*



El 40% de los encuestados expresó no sentirse satisfecho ni insatisfecho con la mejora de las condiciones laborales, otro 40% señaló sentirse satisfecho, un 10% sentirse Muy satisfecho y por el contrario un 10% señaló su insatisfacción por la mejora en las condiciones laborales.

Es importante destacar que la mitad de los encuestados expresó sentirse satisfecho/muy satisfecho con las condiciones físicas laborales y con su mejora; sin embargo, la otra mitad expresó indiferencia al no sentirse satisfechos ni insatisfechos con dichas condiciones.

**Gráfica 14. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a las Condiciones Físicas Laborales.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

### **Relación Trabajo-Vida Personal.**

- *“Qué tan satisfecho te sientes con la relación que mantienes entre tu vida laboral y personal” (p. 10)*

El 70% de los encuestados señaló sentirse satisfecho la relación trabajo-vida personal, un 20% expresó sentirse Muy satisfecho y el 10% restante refirió no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

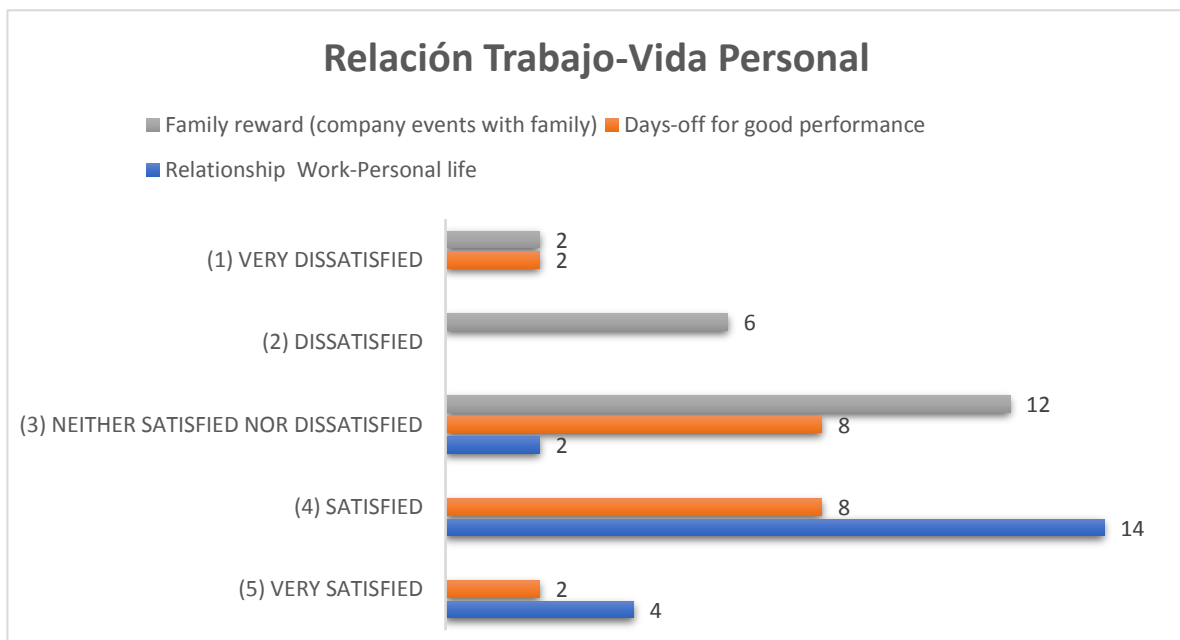
- “Qué tan satisfecho te sientes con gozar de días libres como recompensa por un buen desempeño” (p.21)

El 40% de los encuestados expresó sentirse satisfecho con recibir días libres, otro 40% dijo no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho, un 10% señaló sentirse Muy insatisfecho y por el contrario un 10% señaló sentirse Muy satisfecho.

- “Qué tan satisfecho te sientes con recibir una recompensa que involucre a tu familia, tal como eventos organizados por la Universidad que los hagan participes”.(p. 23)

El 60% de los encuestados señaló no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho con la recompensa familiar, el 30% dijo sentirse insatisfecho con dicha recompensa y el 10% restante expresó sentirse Muy insatisfechos.

**Gráfica 15. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Relación Trabajo-Vida Personal.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Es importante destacar que el 90% de los encuestados refirió sentirse satisfecho/Muy satisfecho con el equilibrio que existe entre su vida laboral y personal, lo anterior debido a las jornadas laborales de 6 a 8 horas; la flexibilidad de horarios de la que gozan los académicos favorece dicha relación laboral-personal. Además, la cultura organizacional no favorece laborar horas extras a la jornada

establecida. Por otro lado, podemos observar que menos de la mitad de los académicos señaló sentirse satisfecho con recibir días adicionales de descanso como recompensa de su buen desempeño. Y existe indiferencia e insatisfacción hacia el involucramiento de la familia en las actividades laborales; lo cual puede interpretarse como una separación de la vida laboral y personal; que, si bien se mantiene en equilibrio, no es satisfactoria su interacción o conjunción.

### **Supervisión.**

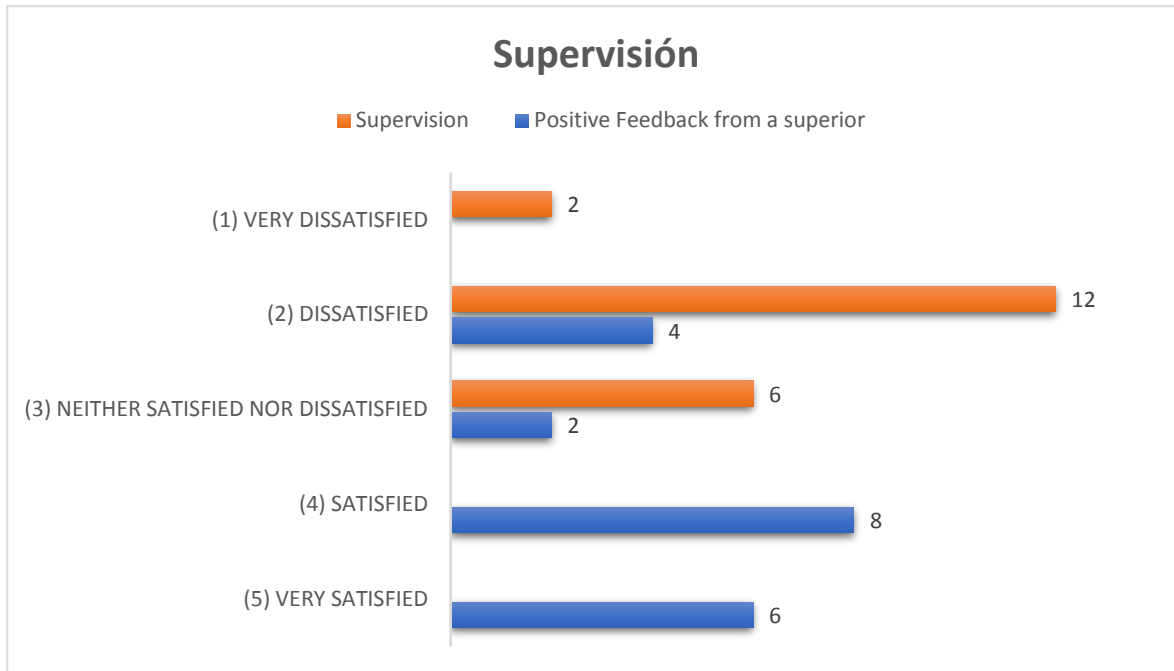
- *“Qué tan satisfecho te sientes con el estilo de supervisión que recibes por parte de tu jefe inmediato (procedimientos y reglas)”(p.16)*

El 60% de los académicos señaló sentirse insatisfecho con el estilo de supervisión de su jefe inmediato, el 10% añadió sentirse Muy insatisfecho y el 30% refirió no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

- *“Qué tan satisfecho te sientes con recibir retroalimentación positiva por parte de tu jefe”.(p.28)*

El 40% de los académicos señaló sentirse satisfecho con la retroalimentación que recibe, el 30% refirió sentirse Muy satisfecho; por el contrario, el 20% señaló sentirse Muy insatisfecho con dicha retroalimentación y el 10% restante no dijo sentirse ni satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfica 16. Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Supervisión Laboral.**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del Instrumento de la Investigación.

Es importante destacar que se presenta insatisfacción e indiferencia por parte del estilo de supervisión que reciben los académicos, lo cual nos habla de un cambio necesario en los sistemas de control y medidas de su desempeño laboral. Al menos el 70% señaló sentirse satisfecho/Muy satisfecho con la retroalimentación positiva que reciben por parte de su jefe inmediato; sin embargo, se contrapone la insatisfacción referida en la supervisión de su trabajo.

## 5.2 Resultados de correlaciones (coeficiente de correlación.)

### Metodología Empleada para el Tratamiento de Datos

Con el fin de generar una medida única sobre los factores intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral de cada participante, se llevó a cabo la construcción de un índice de factores intrínsecos a nivel individual utilizando el *método de componentes principales*. De esta manera es posible obtener una representación numérica unidimensional de los factores intrínsecos que repercuten en la satisfacción laboral de cada participante a partir de sus respuestas obtenidas mediante el Instrumento diseñado para la presente investigación.

Esta metodología implica la reducción de un conjunto de variables correlacionadas en un grupo de componentes no correlacionados. Como estos componentes son independientes, cada componente explica una fracción de la correlación entre cada variable. En suma, es una metodología para reducción del número de variables y en nuestro caso para poder analizar únicamente una dimensión.

De este modo, se obtuvieron Índices que corresponden a cada una de las dimensiones a analizar: factores intrínsecos, factores extrínsecos (higiénicos); que a su vez se subdividen en Índices representativos de cada una de las categorías previamente señaladas en la investigación. Una vez obtenido el Índice correspondiente, se realizó la correlación entre el Índice de Factores y el Grado de Satisfacción Laboral.

Es importante destacar que al obtener un coeficiente de correlación nunca se debe interpretar como una relación de causa-efecto; el que dos variables covaríen, no significa que una sea causa de la otra, y aunque así fuera, un coeficiente de correlación no es prueba de causalidad. La correlación simplemente expresa **asociación de hecho**. La interpretación de los resultados se realiza en desviación estándar. En la diagonal vemos “unos” (1) porque la correlación de cada ítem consigo mismo es perfecta.

Los índices y correlaciones mencionadas anteriormente fueron obtenidos mediante el programa STATA: Data Analysis and Statistical Software.

## 5.2.1 Correlación Factores Intrínsecos-Grado de Satisfacción.

Para la interpretación de la correlación entre los diferentes factores (intrínsecos e higiénicos) y el grado de satisfacción se plantea la siguiente escala:

- De 0 a -1, existe una correlación inversa. (correlación negativa)
- De 0 a 1 existe una correlación directa. (correlación positiva)
- De 0.2 a 0.39 correlación positiva débil.
- De 0.4 a 0.69 correlación positiva moderada.
- De 0.7 a 0.89 correlación positiva fuerte.
- De 0.9 a 0.99 correlación positiva muy fuerte.

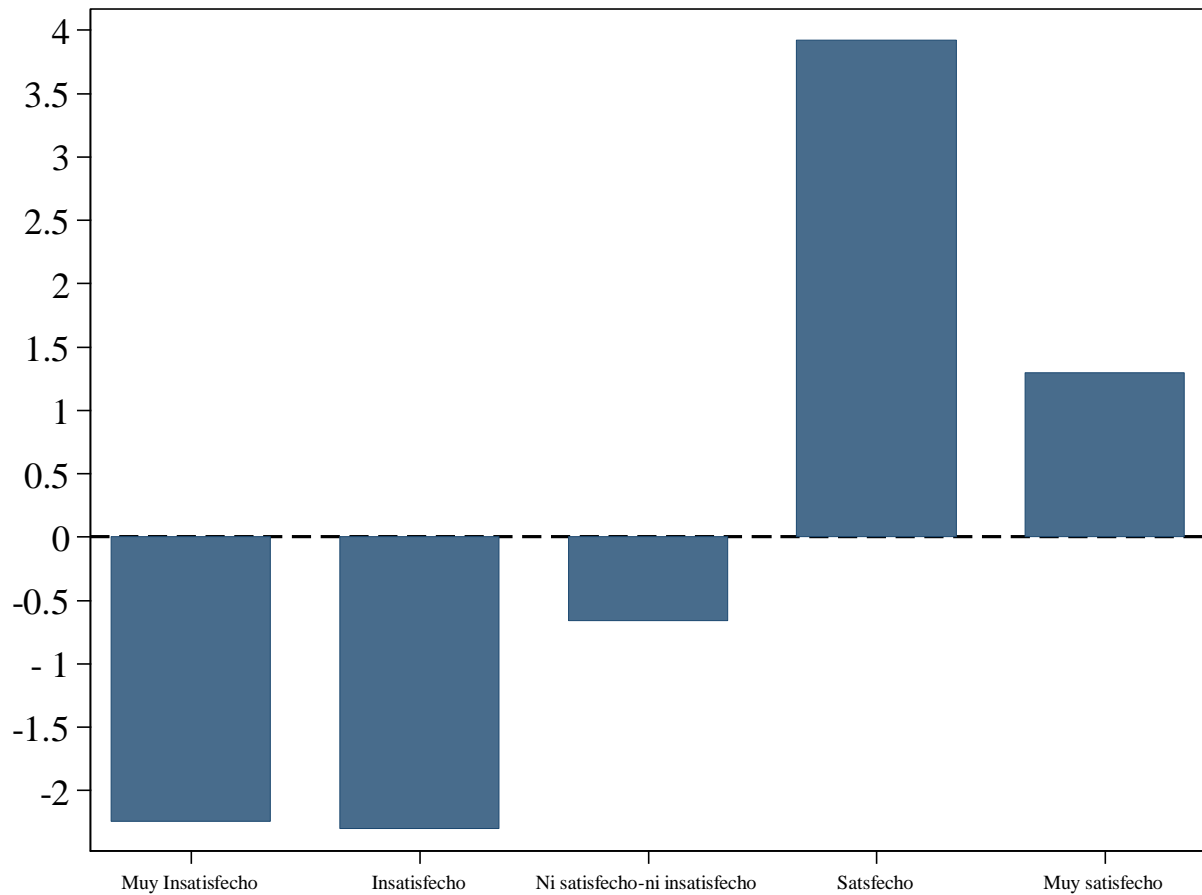
**Tabla J. Correlación Factores Intrínsecos-Grado de Satisfacción**

	<b>Factores Intrínsecos (Intrinsic Stimuli)</b>	Grado de Satisfacción
Factores Intrínsecos (Intrinsic Stimuli)	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.7977*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

Con un nivel de confianza del 95% se obtiene una correlación de **0.7977**; correlación positiva fuerte que nos señala que a medida que se incrementan los factores intrínsecos también lo hace el grado de satisfacción laboral y viceversa; es decir, obtuvimos una correlación directa.

### Gráfica 17. Índice de Factores Intrínsecos-Grado de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia con base en resultados arrojados por STATA: Data Analysis and Statistical Software

- **Correlación de cada uno de los Factores Intrínsecos con respecto al Grado de Satisfacción.**

**Tabla K. Correlación Desarrollo Profesional-Grado de Satisfacción**

	Desarrollo Profesional	Grado de Satisfacción
Desarrollo Profesional	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.4702*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla L. Correlación Reconocimiento-Grado de Satisfacción**

	<b>Reconocimiento</b>	Grado de Satisfacción
<b>Reconocimiento</b>	1	
Grado de Satisfacción	<b>-0.7042*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla M. Correlación Autoconfianza-Grado de Satisfacción**

	<b>Autoconfianza</b>	Grado de Satisfacción
Autoconfianza	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.8199*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla N. Correlación Responsabilidad-Grado de Satisfacción**

	<b>Responsabilidad</b>	Grado de Satisfacción
Responsabilidad	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.3536*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla Ñ. Correlación Promoción-Grado de Satisfacción**

	<b>Promoción</b>	Grado de Satisfacción
Promoción	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.5448*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla O. Correlación Logro de Objetivos-Grado de Satisfacción**

	<b>Logro de Objetivos</b>	Grado de Satisfacción
Logro de Objetivos	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.8721*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%

**Tabla P. Correlación Autonomía-Grado de Satisfacción**

	<b>Autonomía</b>	Grado de Satisfacción
Autonomía	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.6708*</b>	1

\*Nivel de Confianza del 95%



## 5.2.2 Correlación Factores Higiénicos (Extrínsecos)-Grado de Satisfacción.

**Tabla Q. Correlación Factores Extrínsecos-Grado de Satisfacción**

	<b>Factores Extrínsecos (Extrinsic Stimuli)</b>	Grado de Satisfacción
Factores Extrínsecos (Extrinsic Stimuli)	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.5888*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

Con un nivel de confianza del 95% se obtiene una correlación de **0.5888**; correlación positiva moderada que nos señala que a medida que se incrementan los factores extrínsecos también lo hace el grado de satisfacción laboral y viceversa; es decir, obtuvimos una correlación directa moderada.

**Tabla R. Correlación Factores relacionados al Estímulo Monetario-Grado de Satisfacción**

	<b>Factores relacionados al Estímulo Monetario</b>	Grado de Satisfacción
Factores relacionados al Estímulo Monetario	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.4394*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla S. Correlación Factores relacionados al Estímulo NO Monetario-Grado de Satisfacción**

	<b>Factores relacionados al Estímulo NO Monetario</b>	Grado de Satisfacción
Factores relacionados al Estímulo NO Monetario	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.6120*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

- **Correlación de cada uno de los Factores relacionados al estímulo Monetario con respecto al Grado de Satisfacción.**

**Tabla T. Correlación Salario-Grado de Satisfacción**

	<b>Salario</b>	Grado de Satisfacción
Salario	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.3189*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla U. Correlación Beneficios Adicionales-Grado de Satisfacción**

	<b>Beneficios Adicionales</b>	Grado de Satisfacción
Beneficios Adicionales	1	
Grado de Satisfacción	<b>-0.3101*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla V. Correlación Recompensa Económica-Grado de Satisfacción**

	<b>Recompensa Económica</b>	Grado de Satisfacción
Recompensa Económica	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.6708*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

- **Correlación de cada uno de los Factores relacionados al estímulo NO Monetario con respecto al Grado de Satisfacción.**

**Tabla W. Correlación Seguridad-Grado de Satisfacción**

	<b>Seguridad</b>	Grado de Satisfacción
Seguridad	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.6455*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla X. Correlación Relaciones Laborales en General-Grado de Satisfacción**

	<b>Relaciones Laborales en General</b>	Grado de Satisfacción
Relaciones Laborales en General	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.8216*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla Y. Correlación Relación Laboral Compañeros de Trabajo-Grado de Satisfacción**

	<b>Relación Laboral compañeros de trabajo</b>	Grado de Satisfacción
Relaciones Laboral compañeros de trabajo	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.6708*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla Z. Correlación Relación Laboral Jefe Inmediato-Grado de Satisfacción**

	<b>Relaciones Laboral Jefe Inmediato</b>	Grado de Satisfacción
Relación Laboral Jefe Inmediato	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.4876*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla A1. Correlación Relación que existe entre el Trabajo y la Vida Personal-Grado de Satisfacción**

	<b>Relación Trabajo-Vida personal</b>	Grado de Satisfacción
Relación Trabajo-Vida personal	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.5966*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla B1. Correlación Supervisión-Grado de Satisfacción**

	<b>Supervisión</b>	Grado de Satisfacción
Supervisión	1	
Grado de Satisfacción	<b>-0.4961*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla C1. Correlación Recompensa que involucre a la Familia-Grado de Satisfacción**

	<b>Recompensa Familiar</b>	Grado de Satisfacción
Recompensa Familiar	1	
Grado de Satisfacción	<b>-0.3101*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla D1. Correlación Condiciones Laborales-Grado de Satisfacción**

	<b>Condiciones Laborales</b>	Grado de Satisfacción
Condiciones Laborales	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.4168*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

**Tabla E1. Correlación Días de descanso-Grado de Satisfacción**

	<b>Condiciones Laborales</b>	Grado de Satisfacción
Días de descanso	1	
Grado de Satisfacción	<b>0.3381*</b>	1

Nivel de Confianza del 95%

### 5.3 Contrastación de Hipótesis

#### Hipótesis General

Ho: Los factores intrínsecos **NO** repercuten en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania

Ha: Los factores intrínsecos repercuten en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania

#### Hipótesis Específicas

Ho: Los factores intrínsecos **NO** tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos).

1) Ha: Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos).

Ho: Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios **NO** repercutirá en mayor grado en la satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule que un sistema enfocado únicamente hacia factores monetarios.

2) Ha: Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios repercutirá en mayor grado en la satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule que un sistema enfocado únicamente hacia factores monetarios.

### 5.4 Resultado de la hipótesis de investigación general e hipótesis específicas.

Con base en la **hipótesis general** “*Los factores intrínsecos repercuten en la satisfacción laboral de los profesores de nivel superior de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania.*” y la pregunta de investigación *¿Existe un impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule, Berlin, Alemania?*

La hipótesis se acepta al obtener una correlación con un nivel de confianza del 95% de **0.7977**; valor que representa una **correlación positiva fuerte** entre los factores intrínsecos y el grado de satisfacción de los académicos encuestados. Siendo el logro de los objetivos el factor que arroja una correlación con un valor de **0.8721**, el cual representa una **correlación positiva fuerte**; rechazando la hipótesis nula.

### **Hipótesis Específicas**

*1.- Los factores intrínsecos tienen mayor repercusión en la satisfacción laboral de los académicos de la Universidad EBC Hochschule campus Berlín, Alemania que los factores extrínsecos(higiénicos).*

La hipótesis específica se acepta, ya que con un nivel de confianza del 95% la correlación entre los factores intrínsecos y el grado de satisfacción de los académicos es de **0.7977**, valor que representa una **correlación positiva fuerte**, mientras que la correlación entre los factores higiénicos y el grado de satisfacción es de **0.5888**, valor que representa una **correlación positiva moderada**. Si bien, ambos factores se relacionan positivamente con el grado de satisfacción; son los factores intrínsecos los que se relacionan con más fuerza.

*2.- Un sistema de incentivos basado principalmente en factores no monetarios repercutirá en mayor grado en la satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule que un sistema enfocado únicamente hacia factores monetarios.*

La hipótesis específica se acepta parcialmente, con un nivel de confianza del 95% la correlación entre los **factores no monetarios** y el grado de satisfacción es de **0.6120**, valor que representa una **correlación positiva moderada**, de la misma forma la correlación entre los factores monetarios y el grado de satisfacción arroja un valor de **0.4394**, que representa **una correlación positiva moderada**. Aun cuando los factores no monetarios reflejan un valor superior; ambos factores (monetarios y no monetarios) se relacionan de manera moderada al grado de satisfacción

## CONCLUSIONES

Se demuestra que existe un impacto de los factores intrínsecos en el grado de satisfacción laboral de los profesores de la Universidad EBC Hochschule, campus Berlin, Alemania al obtener una correlación positiva (fuerte); podemos afirmar que a medida que se incrementan los factores intrínsecos, también lo hace el grado de satisfacción y viceversa; es decir, la relación es directa.

Al referirnos a los factores intrínsecos; encontramos que el *logro de objetivos* es el factor que arrojó mayor relación con el grado de satisfacción de los académicos; seguido de la autoconfianza.

Es importante destacar un aspecto fundamental; cada trabajador buscará satisfacer sus propias necesidades y objetivos a través de la organización de la que forma parte, únicamente se logrará motivarlo a participar o permanecer en la organización cuando ésta contribuya en gran medida a alcanzar sus propios objetivos. Como consecuencia, el adecuado diseño e implementación de un sistema de incentivos mejorará el desempeño de los trabajadores alineando los objetivos de ambas partes; de esta manera podemos afirmar que la estructura organizacional y el sistema de incentivos guiarán principalmente el comportamiento del trabajador.

Sin embargo, la disyuntiva se centra en determinar si los incentivos y la motivación empleada son los adecuados para cada trabajador y el tipo de tareas que desempeña.

Tal es el caso del *reconocimiento*; es el único factor que presenta una relación negativa (fuerte) con el grado de satisfacción; por lo que se concluye que debido al cargo que ocupan los académicos en la organización, el perfil que poseen, la cultura organizacional y por supuesto al tipo de reconocimiento que ofrece la Universidad a sus académicos que se reduce a ceremonias anuales y diplomas otorgados como reconocimiento a su desempeño; los cuales evidentemente no son suficientes o trascendentales para reconocer su trabajo; aunado a esto, se contrapone la *autoconfianza* que los académicos poseen en sus habilidades y aptitudes.

Por otro lado, los factores higiénicos también contribuyen de manera positiva al grado de satisfacción; sin embargo, se demuestra que la relación que existe entre factores intrínsecos y el grado de satisfacción laboral es más fuerte que la que hay entre los factores extrínsecos y el grado de satisfacción; que aún cuando también contribuyen a la satisfacción su relación es moderada.

De acuerdo con la clasificación de los factores higiénicos en: factores relacionados al estímulo monetario y factores relacionados al estímulo **no** monetario; se encuentra una correlación positiva moderada con respecto al grado de satisfacción laboral de los académicos.

Los factores que implican un estímulo monetario reflejado en recompensas económicas; es decir, en recibir bonos en efectivo como recompensa a su desempeño; arrojó la mayor relación con el grado de satisfacción. Por otro lado, observamos que al tratarse de recompensas plasmadas en beneficios adicionales; tales como membresías, tarjetas de regalo, tarjetas de descuento, cupones, etc., que sin duda implican un gasto elevado por parte de la Dirección, son percibidos de manera insignificante e incluso generan insatisfacción en los académicos; este es el único factor que arrojó una relación negativa con el grado de satisfacción. Es decir, si las recompensas por su desempeño no son recibidas puramente en efectivo generan insatisfacción.

Al tratarse de los factores relacionados al estímulo no monetario, la categoría con mayor impacto en la satisfacción laboral son las relaciones laborales y la comunicación que mantienen con todos los agentes que interactúan; siendo la relación con sus compañeros de trabajo la más significativa.

Por otro lado, se encuentra una relación negativa entre la supervisión de su trabajo y el grado de satisfacción; lo cual representa inconformidad con la forma de supervisión de su trabajo, el estilo de supervisión o el supervisor mismo; ya que bajo el modelo de comunicación de la organización, los académicos consultan directamente con sus superiores sus propuestas, sus nuevas alternativas o las posibles sugerencias, de esta manera la información fluye de forma directa y sin intermediarios.



Además, debido a las políticas organizacionales que establecen jornadas laborales de 6-8 horas; en las que la flexibilidad del horario laboral que gozan los académicos y la cultura organizacional orientada hacia el respeto del horario laboral; incluso se plantean políticas que prohíben recibir llamadas o correos electrónicos relacionados con temas de trabajo después de las 6 de la tarde; dichos elementos favorecen la relación entre el factor trabajo-vida personal y el grado de satisfacción; es decir existe un equilibrio favorable en dicha relación.

Por ello cuando es hora de trabajar, es hora de trabajar; las jornadas laborales son reflejo de una sociedad que focaliza las tareas, destinando el tiempo que le pertenece a cada labor sin mezclar actividades personales; debido a esto, se observa una relación negativa entre el grado de satisfacción y recibir recompensas que involucren a la familia; tales como días de visita o eventos familiares.

Lo que motiva o recompensa a diferentes individuos depende en gran medida de su formación, expectativas, valores, ética profesional, necesidades y el valor que cada uno le otorga a su trabajo; dichos factores variarán de acuerdo con el estilo de vida y la cultura en la que se encuentren inmersos.

El grado de relevancia que reciba cada recompensa tendrá un impacto significativo en la motivación, productividad y satisfacción de los trabajadores. Por ello, es esencial analizar y comprender plenamente cómo el trabajador actúa en su situación de trabajo específica, de lo contrario no es posible anticipar cursos de acción para influir adecuadamente en el comportamiento.

## RECOMENDACIONES

La presente investigación, es un primer acercamiento a conocer la influencia de factores intrínsecos e higiénicos en el grado de satisfacción de un grupo de análisis altamente segmentado: los académicos investigadores de la Universidad EBC Hochschule campus Berlin, Alemania, los resultados arrojan importantes áreas de oportunidad de mejora tales como el tipo de supervisión, reconocimiento y beneficios adicionales otorgados a los trabajadores; sería conveniente profundizar la investigación en las áreas mencionadas para definir cursos de acción y modificar la relación negativa entre dichos factores y su grado de satisfacción.

Además, el contenido de la investigación es una base sólida para futuras investigaciones, sería interesante conocer el impacto de los factores intrínsecos en la satisfacción laboral de los investigadores y académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México y plantear una comparativa entre ambas Universidades, destacando características propias de las Universidades del sector público y privado.

Por otro lado, es importante destacar aspectos fundamentales; toda organización debe considerar a cada uno de sus integrantes como elementos clave para alcanzar sus objetivos; cada trabajador buscará satisfacer sus propias necesidades y objetivos a través de la organización de la que forma parte, únicamente se logrará motivarlo a participar o permanecer en la organización cuando ésta contribuya en gran medida a alcanzar sus propios objetivos.

Como consecuencia, el adecuado diseño e implementación de un sistema de incentivos mejorará el desempeño de los trabajadores alineando los objetivos de ambas partes; de esta manera podemos afirmar que la estructura organizacional y el sistema de incentivos guiarán principalmente el comportamiento del trabajador.

Sin embargo, la disyuntiva se centra en determinar si los incentivos y la motivación empleada son los adecuados para cada trabajador y el tipo de tareas que desempeña. Por ello, los supervisores deben interesarse en las actitudes de sus subalternos debido a que estas alertan sobre problemas potenciales e influyen en

el comportamiento. La formación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional totalmente exitoso; no obstante, las investigaciones sugieren que todas las acciones de los supervisores para mejorar las actitudes de los trabajadores, probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia.

Los trabajadores cada vez reciben menos instrucciones fijas e inflexibles; por ello, lo que realmente importa es desarrollar su potencial creativo, el desarrollo de las diferentes habilidades conceptuales y cognitivas, ya que las problemáticas que se enfrentan no poseen una única solución o una guía fija para resolverlas; por el contrario, las soluciones se encuentran en la periferia, los trabajadores están obligados a evaluar constantemente el entorno en el que se encuentran.

En otras palabras, el desplazamiento de trabajos con menos cualificación y dificultad hacia trabajos más complejos y ambiguos hace más importante y efectiva la presencia de los incentivos intrínsecos en la empresa.

Hay actividades que, por su propia naturaleza, dan pocas oportunidades para la motivación, por lo que la dirección debe considerar el equilibrio de todos los elementos motivadores (extrínsecos e intrínsecos). Por otro lado, en donde la motivación intrínseca puede ser efectiva, los incentivos monetarios sólo actúan como evaluación. Un sistema de incentivos debe construirse bajo un marco normativo, que involucre metas, valores y principios que le permita al trabajador tener una visión amplia y clara que les permita identificar los objetivos y medidas por los cuales trabaja.

Finalmente, es importante destacar que bajo un sistema de incentivos limitado únicamente a incentivos extrínsecos otorgados dentro de un marco normativo específico y un objetivo claramente definido encuadran la atención y logran la concentración de un solo punto para la resolución de una problemática, lo cual reduce el enfoque del trabajador y como consecuencias las posibilidades de resolución. Aunado a esto, grandes incentivos pueden simplemente ocupar la mente del trabajador y captar su atención, distrayéndolo de su labor.

## FUENTES CONSULTADAS

### BIBLIOGRAFÍA

FAYOL, Henri (1987) *“Administración Industrial y General”*, trad. de Constantino Dimitru, Buenos Aires, El Ateneo, 46 pp. (I.S.B.N. 950 02 3540 4)

GUNKEL Marjaana (2006): *“Country-Compatible Incentive Design: A Comparison of Employees´ Performance Reward Preferences in Germany and the USA”*, Gabler Edition Wissenschaft pp.201(I.S.B.N 3 8350 0365 8)

HERNÁNDEZ Sampieri R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio P., (2014) *“Metodología de la Investigación.”* Mc Graw Hill, 6ta ed., pp.600

JOST Peter J. (2014), *“The Economics of Motivation and Organization”*, Edward Elgar Publishing, pp.435 (I.S.B.N 978 1 78100 434 0)

MCCLELLAND, David. C. (1987): *“Human Motivation”*, New York, Cambridge University Press, pp.609 (I.S.B.N 0 521 36951 7)

PÉREZ Arata, Miguel Ángel (coord.), (1993): *“Teoría de incentivos y sus aplicaciones: regulación de empresas y subastas”*, México, Fondo de Cultura Económica, pp.487

ROBBINS, Stephen P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, (7th Edition), 752 pp. (I.S.B.N. 0131925199, 9780131925199)

ROBBINS, Stephen P. (2003): *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, 10th Edition, pp.675 (I.S.B.N 0131000691, 9780131000698)

VROOM, V. (1964): *“Work and Motivation”*, New York, John Willey & Sons, pp.331 I.S.B.N: 0471912050, 9780471912057

## HEMEROGRAFÍA

ALDERFER, C. P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 2 pp. 142-175

ARIELY D., Gneezy U., Lowenstein G, y Mazar N., (2009) “Large Stakes and Big Mistakes”, *The Review of Economic Studies*, vol.76, pp.451-469

BENABOU Roland, Tirole Jean, (2003)“Intrinsic and Extrinsic Motivation” *The Review of Economic Studies*, vol. 70,no.3, pp.489-520

DECI, E. L. (1971). “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation.” *Journal of personality and Social Psychology*, vol. 18, No. 1, pp. 105-115

HERZBERG, Frederick (1968), “One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, pp. 53-62

JENSEN, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure. *Journal of Financial Economics* vol.3, no.4, October 1976, North-Holland Publishing Company, pp. 305- 360.

MASLOW, A.H. (1943): “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, no.4, pp.370-396

MORENO, Juan Antonio; Martínez, Antonio, (2006). “Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: fundamentos e

implicaciones prácticas.” *Cuadernos de Psicología del Deporte*, Vol.6, núm. 2 pp. 39-54.

PERIS Ortiz Marta, et al. (2012) “Fundamentos de la Teoría organizativa de Agencia”, *Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico*, no. 865, Marzo- Abril 2012 pp.107-118

ZAPATA Rotundo Gerardo J, Hernández Arias Aymara, (2010) “Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia” *Pensamiento & Gestión*, no.29, Barranquilla: Fundación Universidad del Norte, pp.56-86

## SITIOS DE INTERNET

EBC HOCHSCHULE , “University of Applied Sciences” (2017)  
<[http://www.ebchochschule.de/standorte/campusuebersicht/berlin.html?gclid=EAlaIQobChMlu8eFz4zt1QIVi7obCh0dtwX3EAAAYASAAEgJGcvD\\_BwE](http://www.ebchochschule.de/standorte/campusuebersicht/berlin.html?gclid=EAlaIQobChMlu8eFz4zt1QIVi7obCh0dtwX3EAAAYASAAEgJGcvD_BwE)> (12 de Julio de 2017, 12:45 hrs)

EUROFUND, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, (2015) “*Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo*”  
<<https://www.eurofound.europa.eu/es/data/european-working-conditions-survey>>  
(30 de Agosto de 2017, 12:50 hrs)

EXPANSIÓN, Datos macro.com (2017)  
<<http://www.datosmacro.com/smi/alemania>> ( 22 de Agosto de 2017, 13:30 hrs)

MACKENZIE, R. Alec, “*The Management Process in 3-D*”, Harvard Business Review, November 1969, < <https://hbr.org/1969/11/the-management-process-in-3-d>> (22 de Noviembre de 2017, 13:50 hrs)

MINISTERIO FEDERAL DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, (2017) *“Make it in Germany”*, < <http://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/conocer-alemania/cifras-y-datos/trabajo-y-sueldos/bajo-indice-de-desempleo>>(22 de Agosto de 2017, 16:40 hrs.)

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO, (2017)  
<<https://www.wto.org/indexsp.htm>> (12 de Julio de 2017, 16:30 hrs)

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>> (3 de Agosto de 2017, 09:00 hrs)

UNIÓN EUROPEA,(2017) < [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_es) > (20 de Agosto de 2017, 12.00 hrs)

## ANEXOS

### ANEXO A. INSTRUMENTO



The next questionnaire only has academic purposes to develop a research performed by a student of the National Autonomous University of Mexico. Thank you for your contribution.

#### BASIC INFORMATION

1. Are you:

1. Male

2. Female

2. Age:

1.- 25-30

2.- 31-35

3.- 36-40

4.- 41-45

5.- 46 or more


3. How long have you been employed by this University?

1. Less than one year

2. One year or longer, but less than five years

3. Five years or longer, but less than ten years

4. Ten years or longer


4. Which type of activities do you do the most at work?

1. Paperwork and data capture

2. Information analysis and conflict resolutions

3. Schematize and writing reports

4. File documents and fill forms

5. Evaluate situations and take decisions

6. Schematize Activities

7. Make Photocopies and send e-mails




## FIRST SECTION

### “REAL JOB”

These is a list of factors which people commonly want in their work. Indicate how satisfied are you in your real job with:

Choose one answer for each line across.

HOW SATISFIED ARE YOU WITH...					
	Very satisfied	Satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Dissatisfied	Very dissatisfied
5) Have challenging work to do, to improve or learn new skills	5	4	3	2	1
6) Have an opportunity for high earnings?	5	4	3	2	1
7) Have good fringe benefits (club memberships, gift cards, etc.)	5	4	3	2	1
8) Get the recognition you deserve when you do a good job?	5	4	3	2	1
9) Your work environment; have good working relationships with all the people you work with?	5	4	3	2	1
10) Have a job which leaves you sufficient time for your personal or family life?	5	4	3	2	1
11) Have the security that you will be able to work for your company as long as you want to?	5	4	3	2	1
12) The physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)?	5	4	3	2	1

Choose one answer for each line across.

	Very satisfied	Satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Dissatisfied	Very dissatisfied
13) Continue working for this University for at least 10 years or longer	5	4	3	2	1
14) Have a good relationship and communication with your immediate supervisor in the long term	5	4	3	2	1
15) Take more responsibility as a consequence of get plenty autonomy to take your own decisions.	5	4	3	2	1
16) the supervision that you receive from your immediate boss (rules and procedures)	5	4	3	2	1
17) Increase your opportunities of personal and professional growth keeping your salary level	5	4	3	2	1
18) Be able to get another job in your line of work at about the same or higher income	5	4	3	2	1
19) Your income according to the activities that you perform	5	4	3	2	1
20.. Receive a cash reward for good performance (e.g. a bonus)	5	4	3	2	1

**HOW SATISFIED ARE YOU WITH...**

	<b>Very satisfied</b>	<b>Satisfied</b>	<b>Neither satisfied nor dissatisfied</b>	<b>Dissatisfied</b>	<b>Very dissatisfied</b>
21. Receive day(s) off for good performance	5	4	3	2	1
22. Receive an Employee of the Month Reward (or alike) for good performance	5	4	3	2	1
23. Receive a family related reward (such as company events with my family) for good performance.	5	4	3	2	1
24. Receive an improvement in working conditions	5	4	3	2	1
25. Receive a promotion if you perform well in the next 6 months	5	4	3	2	1
26. Receive greater responsibilities in the performance of your activities	5	4	3	2	1
27. Was able to take part in additional training (education) when performing well	5	4	3	2	1
28. Received positive feedback from your immediate superior	5	4	3	2	1

**HOW SATISFIED ARE YOU WITH...**

<b>Very satisfied</b>	<b>Satisfied</b>	<b>Neither satisfied nor dissatisfied</b>	<b>Dissatisfied</b>	<b>Very dissatisfied</b>
-----------------------	------------------	---	---------------------	--------------------------

29. Reach my personal goals and objectives through your work activities	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

30. Keep a good relationship and communication with your boss	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

31. Have a good relationship and communication with your co-workers	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

32. Have autonomy in your decision making and work performance	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

33. To be promoted to a higher position in a long term.	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

34) Considering everything, how would you rate your overall satisfaction in this company at the present time:

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 1. I am completely satisfied          | <input type="checkbox"/> |
| 2. Satisfied                          | <input type="checkbox"/> |
| 3. Neither satisfied nor dissatisfied | <input type="checkbox"/> |
| 4. Dissatisfied                       | <input type="checkbox"/> |
| 5. I am completely dissatisfied       | <input type="checkbox"/> |

35) How long do you think you will continue working for this company?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Two years at the most  | <input type="checkbox"/> |
| 2. From two to five years   | <input type="checkbox"/> |
| 3. More than five years (but I probably will leave before I retire) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Until I retire.  | <input type="checkbox"/> |

## ANEXO B. GLOSARIO

**Factores Extrínsecos:** factores que se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo.

**Factores Intrínsecos:** factores relacionados con la **satisfacción** en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta; es decir, factores que no son cubiertos a través de un entorno laboral externo, solo a través del contenido del trabajo que realiza cada empleado.

**Incentivos intrínsecos:** aquéllos que se enfocan en la autoestima del trabajador, el reconocimiento social, la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo, la estabilidad laboral, búsqueda del éxito y la percepción de justicia y equidad.

**Motivación:** la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia los objetivos de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". Robbins (1994)

**Motivación Extrínseca:** dicha motivación se origina a partir de una recompensa externa. Jost (2014)

**Motivación Intrínseca:** se dice que se está intrínsecamente motivado para realizar una actividad cuando no se reciben recompensas aparentes excepto la actividad en sí. Deci (1971)

**Método de Componentes Principales:** una metodología para reducción del número de variables y en nuestro caso para poder analizar únicamente una dimensión.

**Ingreso familiar disponible neto ajustado:** es la cantidad de dinero que una familia percibe, o gana, cada año después de impuestos, termino definido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

**Salario Mínimo Interprofesional (SMI):** cuantía retributiva mínima o el valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga.

## ANEXO C. ÍNDICE DE FIGURAS

MARCO TEÓRICO		
<b>Figura 1.</b>	Pirámide de las necesidades Maslow	Pág. 20
<b>Figura 2.</b>	Diagrama ERC Alderfer.	Pág. 23
<b>Figura 3.</b>	Satisfacción- Insatisfacción Laboral	Pág.26
<b>Figura 4.</b>	Factores que afectan las actitudes laborales.	Pág.27
<b>Figura 5.</b>	Teoría de la Expectativa.	Pág.31
<b>Figura 6.</b>	Procesos de Motivación	Pág. 32
<b>Figura 7.</b>	Estructura Empresarial	Pág. 38
<b>Figura 8.</b>	Estructura Sociedad Anónima	Pág. 39

MARCO CONTEXTUAL		
<b>Figura 10.</b>	Índice de Desempleo	Pág. 53
<b>Figura 11.</b>	Jornada laboral, vacaciones y festivos.	Pág. 54
<b>Figura 12.</b>	Formación para todos.	Pág. 57
<b>Figura 13.</b>	Porcentajes: ¿Puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo?	Pág. 59
<b>Figura 14.</b>	Relación Remuneración-Desempeño	Pág.60

## ANEXO D. ÍNDICE DE TABLAS

<b>MARCO TEÓRICO</b>		
<b>Tabla A.</b>	Factores Intrínsecos e Higiénicos.	Pág. 28
<b>Tabla B.</b>	“Tabla Comparativa Principales Teorías de la Motivación”	Pág. 30

<b>MARCO CONTEXTUAL</b>		
<b>Tabla C.</b>	“Tabla Comparativa PIB”	Pág. 51
<b>Tabla D.</b>	Salario Mínimo	Pág. 55

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Tabla E.</b>	Características de la Investigación	Pág. 64
<b>Tabla F.</b>	Factores Sociodemográficos	Pág. 67
<b>Tabla G.</b>	Factores Organizacionales-Situación Actual	Pág.67
<b>Tabla H.</b>	Factores Motivacionales (Factores Intrínsecos)	Pág.69
<b>Tabla I.</b>	Factores Extrínsecos (Higiénicos)	Pág.71

<b>RESULTADOS</b>		
<b>Tabla J.</b>	Correlación Factores Intrínsecos-Grado de Satisfacción	Pág. 93
<b>Tabla K.</b>	Correlación Desarrollo Profesional-Grado de Satisfacción	Pág. 94
<b>Tabla L.</b>	Correlación Reconocimiento-Grado de Satisfacción	Pág. 95

<b>Tabla M.</b>	Correlación Autoconfianza-Grado de Satisfacción	Pág. 95
<b>Tabla N.</b>	Correlación Responsabilidad-Grado de Satisfacción	Pág. 95
<b>Tabla Ñ.</b>	Correlación Promoción-Grado de Satisfacción	Pág. 95
<b>Tabla O.</b>	Correlación Logro de Objetivos-Grado de Satisfacción	Pág. 95
<b>Tabla P.</b>	Correlación Autonomía-Grado de Satisfacción	Pág. 95
<b>Tabla Q.</b>	Correlación Factores Extrínsecos-Grado de Satisfacción	Pág. 96
<b>Tabla R.</b>	Correlación Factores relacionados al Estímulo Monetario-Grado de Satisfacción	Pág. 96
<b>Tabla S.</b>	Correlación Factores relacionados al Estímulo NO Monetario-Grado de Satisfacción	Pág.96
<b>Tabla T.</b>	Correlación Salario-Grado de Satisfacción	Pág. 97
<b>Tabla U.</b>	Correlación Beneficios Adicionales-Grado de Satisfacción	Pág. 97
<b>Tabla V.</b>	Correlación Recompensa Económica-Grado de Satisfacción	Pág. 97
<b>Tabla W.</b>	Correlación Seguridad-Grado de Satisfacción	Pág. 97
<b>Tabla X.</b>	Correlación Relaciones Laborales en General-Grado de Satisfacción	Pág. 98
<b>Tabla Y.</b>	Correlación Relación Laboral Compañeros de Trabajo-Grado de Satisfacción	Pág. 98



<b>Tabla Z.</b>	Correlación Relación Laboral Jefe Inmediato-Grado de Satisfacción	Pág. 98
<b>Tabla A1.</b>	Correlación Relación que existe entre el Trabajo y la Vida Personal-Grado de Satisfacción	Pág. 98
<b>Tabla B1.</b>	Correlación Supervisión-Grado de Satisfacción	Pág. 99
<b>Tabla C1.</b>	Correlación Recompensa que involucre a la Familia-Grado de Satisfacción	Pág. 99
<b>Tabla D1.</b>	Correlación Condiciones Laborales-Grado de Satisfacción	Pág. 99
<b>Tabla E1.</b>	Correlación Días de descanso-Grado de Satisfacción	Pág. 99

## ANEXO E. ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>RESULTADOS</b>		
<b>Gráfica 1.</b>	Porcentaje de Mujeres y Hombres encuestados.	Pág. 74
<b>Gráfica 2.</b>	Porcentaje de edad de los encuestados.	Pág. 75
<b>Gráfica 3.</b>	Porcentaje del Tiempo de Antigüedad en la Organización de los encuestados.	Pág. 75
<b>Gráfica 4.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al Desarrollo Profesional.	Pág.77
<b>Gráfica 5.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al Reconocimiento.	Pág. 78
<b>Gráfica 6.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Promoción.	Pág. 79

<b>Gráfica 7.</b>	Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al logro de Objetivos personales.	Pág. 80
<b>Gráfica 8.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Responsabilidad.	Pág. 81
<b>Gráfica 9.</b>	Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al factor: Autonomía en el Trabajo	Pág. 82
<b>Gráfica 10.</b>	Porcentaje de satisfacción laboral-insatisfacción laboral con respecto al factor: Autoconfianza	Pág. 82
<b>Gráfica 11.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados al estímulo monetario.	Pág. 84
<b>Gráfica 12.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Seguridad de mantener el empleo.	Pág. 85
<b>Gráfica 13.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a las Relaciones Laborales.	Pág. 87
<b>Gráfica 14.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a las Condiciones Físicas Laborales.	Pág. 88
<b>Gráfica 15.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Relación Trabajo-Vida Personal.	Pág. 89
<b>Gráfica 16.</b>	Frecuencia de satisfacción laboral-insatisfacción laboral de los Factores relacionados a la Supervisión Laboral.	Pág. 91
<b>Gráfica 17.</b>	Índice de Factores Intrínsecos-Grado de Satisfacción	Pág. 94