

Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas

Carlos Edmundo Sayes

Maestro en Asesoría Educativa

Docente investigador, Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

carlos.sayes@catolica.edu.sv

Fecha de recepción: 12-12-2016 / Fecha de aceptación: 14-02-2017

Resumen

El presente documento recoge la investigación sobre cómo se está aplicando la teoría de la motivación propuesta por el psicólogo, Frederick Herzberg, en las empresas santanecas, en donde se describe la manera en que los empresarios y/o gerentes animan a sus colaboradores para que las metas empresariales se concreten efectivamente, en beneficio de la institución.

Fueron 195 colaboradores (empleados, asalariados, trabajadores, obreros, entre otros), los responsables de llenar la encuesta, con el objeto de establecer cuál es el factor motivante que logra moverlos para ejecutar las tareas encomendadas. Esto permitió conocer cómo los elementos higiénicos o de mantenimiento de mayor preferencia son resultando de las condiciones de trabajo, y las que hacen que los empleados se mantengan laborando por más de cinco años en la misma institución.

En cuanto al factor de satisfacción o motivante que hace que los trabajadores se sientan bien, la investigación arrojó como resultado un trabajo interesante y el logro de metas; coincidiendo este tópico con la teoría de Herzberg, relacionado con la presente investigación.

Cabe resaltar que, dentro del estudio original realizado por Herzberg, al salario se le considera solo factor de mantenimiento; mientras que los resultados de esta investigación elaborada en las empresas santanecas, demostró que este factor, sí es considerado como motivante.

Palabras clave: motivación, empresas, satisfacción, insatisfacción, colaborador, metas

Abstract

This document gathers the research data about how the motivation theory proposed by the psychologist Frederick Herzberg is being applied in Santa Ana's enterprises. This theory describes the way businessmen and/or CEOs motivate their collaborators so that the enterprise's goals are achieved effectively on behalf of the institution.

195 collaborators (employees, wage-earners, workers, laborers, and others) filled out the survey in order to determine what motivates them to perform the tasks assigned. This allowed to know how the hygiene and maintenance elements have an influence on the working conditions, and this is what makes employees work for the institution for more than 5 years.

In regards to the motivating and satisfying factor that make workers feel comfortable, this research showed that they look for an interesting job and the achievement of goals; this coincides with Herzberg's theory on this topic.

It should be emphasized that, within Herzberg's original study, the salary is considered as a maintenance factor only, whereas the results of this research, which was carried out in Santa Ana enterprises, showed that salary is indeed considered as a motivating factor.

Key words: motivation, enterprises, satisfaction, dissatisfaction, collaborator, goals

1. Introducción

Este estudio estuvo dirigido a los colaboradores de las empresas del departamento de Santa Ana. A nivel general, las personas tienen diferentes motivos para terminar las encomiendas dadas por la alta dirección, según su particularidad; es decir, por sus impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que hacen que la tarea sea llevada a su cumplimiento con satisfacción. No obstante, algunas veces dichas fuerzas también pueden provocar insatisfacciones.

Por lo tanto, se formula la pregunta: ¿Cómo los gerentes de las empresas santanecas aplican la motivación a sus empleados en el quehacer empresarial? El objetivo de la investigación fue analizar los factores de la motivación según la teoría de Frederick Herzberg¹, que se emplean en las empresas santanecas.

A partir de ello, se propuso describir los factores de mantenimiento o insatisfactores que se dan en las empresas santanecas. Así como también hacer una comparación de las necesidades que impulsan a los empleados de las empresas estudiadas para cumplir la tarea encomendada.

La investigación también se enfocó en establecer los elementos motivadores que los gerentes aplican para hacer que los colaboradores trabajen eficientemente, a través de definir el modelo de motivación que se desarrolla en las empresas santanecas.

Para la construcción teórica inicial se seleccionaron fuentes bibliográficas utilizadas dentro

de las cátedras de la carrera de Administración de Empresas, impartida en la Universidad Católica de El Salvador; entre ellas el texto de Harold Koontz bajo el título de *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (2012); especialmente lo descrito en el capítulo 14: “Los Factores Humanos y Motivación”, donde se cita la Teoría de la motivación según el Psicólogo Frederick Herzberg. Asimismo, se estudió la fuente original traducida del texto de Herzberg, retomando los principales tópicos de la misma.

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores” (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: higiénicos y de motivación. Los factores considerados como motivadores influyen en el comportamiento de los empleados, dentro de los que tienen: trabajo interesante, logro de metas, desarrollo en el trabajo, reconocimiento y responsabilidad.

Además, se indagó sobre los factores de mantenimiento o higiénicos de los colaboradores en las empresas y que vuelven el trabajo más desafiante o en otras ocasiones más desgastante. Herzberg sostiene que los factores que generan insatisfacción en el trabajo son: salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas o estilos de dirección de la empresa, calidad de supervisión, relaciones interpersonales y categoría.

El estudio se enfocó en exponer el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores

1. Psicólogo, profesor universitario, sociólogo y economista estadounidense, reconocido por ser influyente en el ámbito de Administración de Empresas. Propuso la Teoría del enriquecimiento laboral y la Teoría de los dos factores.

en relación a los aspectos mencionados en esta teoría motivacional, debido a que si se cuestiona a los superiores jerárquicos, cabe la posibilidad de que por ser ellos parte interesada de la dirección empresarial de la institución, manifiesten que sí se logra alcanzar un alto grado de satisfacción, por el adecuado ambiente que generan sus acertadas o adecuadas políticas de trabajo; y por

ende, un buen clima organizacional, sesgándose los resultados que se pretenden investigar.

Para una mejor descripción de los componentes de la Teoría de Herzberg se presenta el siguiente cuadro, detallando la forma en que se aborda la temática con los empleados, en relación a la satisfacción o insatisfacción en cada factor y el cuestionamiento que se hará de ello.

Tabla 1. Factores de la motivación según Herzberg

Concepto	Definición	Tipos de factores
Factores motivadores	Son los que generan compromiso hacia el trabajo, por las buenas condiciones de trabajo	Trabajo interesante <ul style="list-style-type: none"> - Las funciones asignadas a su cargo. - Libertad para realizar el trabajo. - Variedad de tareas desafiantes en el puesto.
		Logro de metas <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de hacer actividades agradables. - Que el trabajo sea acorde a las competencias y personalidad del empleado.
		Desarrollo en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Formación o capacitación recibida. - Oportunidad de promoción o ascenso.
		Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> - Participación en la toma de decisiones. - Importancia de mi trabajo para la empresa. - Responsabilidad y compromiso de las tareas.
		Reconocimiento <ul style="list-style-type: none"> - Premios por trabajos bien hechos. - Halagos por la calidad del trabajo realizado

Concepto	Definición	Tipos de factores
Factores de mantenimiento	Son aquellos que generan insatisfacción en el trabajo	Salario <ul style="list-style-type: none"> - Acorde al trabajo realizado. - Salario recibido según el contrato. - Comisiones o bonificaciones recibidas.
		Seguridad en el empleo <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño. - Estabilidad laboral.
		Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza, higiene y salubridad. - Recursos o materiales para la labor. - Comodidad y ambiente laboral.
		Políticas o estilos de dirección de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de contrato y leyes laborales. - Horario de trabajo. - Cumplimiento de normativa y reglamentos internos.
		Calidad de supervisión <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de autoridades. - Formación del superior acorde al cargo. - Organización de la forma de supervisar del jefe.
		Relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> - Trato recibido de los superiores. - Relaciones con compañeros de trabajo. - Igualdad y justicia en el trato dentro de la empresa.

A manera de ilustrar la mencionada Teoría se grafica de la siguiente manera, la cual fue elaborada en Estados Unidos, durante el 1967, a un grupo de 200 profesionales de la rama de la Ingeniería y Contaduría. Dentro de la cual se puede evidenciar que los principales factores

de mantenimiento son el salario, calidad de supervisión y relaciones humanas. Por el lado de los factores de satisfacción, la teoría presenta que el logro de metas es lo más desafiante para ese estudio.

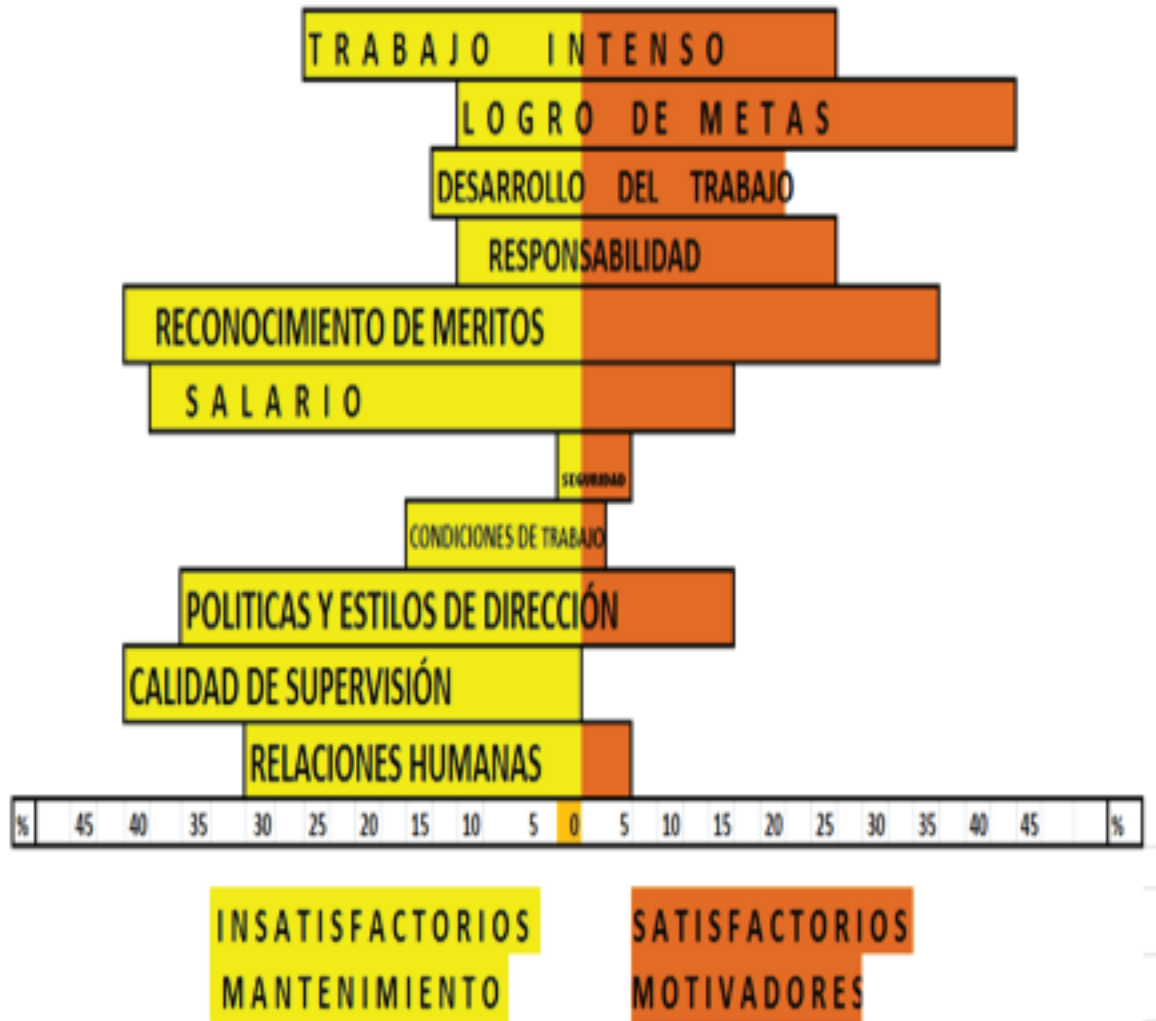


Figura 1. Gráfico de la motivación según Herzberg para doscientos ingenieros y contadores de Pittsburg en 1967.

Fuente: Stoner, J. y otros. (1996). Administración. México. Editorial Pearson. Sexta edición.

2. Metodología

La investigación de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo estudió las principales variables de aplicación de la motivación empresarial, según la teoría de Herzberg. Se debe aclarar que, por conveniencia del investigador, el estudio fue intencionado, visitando los establecimientos ubicados en el departamento de

Santa Ana, que cuentan con más de cinco años de operatividad, sin importar el giro económico de cada una, ni el número de empleados.

Se tuvo especial preferencia por las empresas en las que los propietarios fueran parientes o conocidos de los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas y Licenciatura en Mercadeo y Negocios Internacionales de la

Universidad Católica de El Salvador, debido a la factibilidad de ingresar a las mismas. Se encuestó a 195 empleados con educación a nivel universitario y que tuvieran más de cinco años de laborar para las empresas.

Se implementó un cuestionario con treinta interrogantes para que los empleados respondieran el grado de satisfacción que reciben por parte de la jefatura. Para la recolección de la información se visitaron los negocios, solicitando a la alta dirección el permiso para entrevistar al menos un empleado de cada empresa.

3. Resultados

En cuanto a la actividad económica de las organizaciones investigadas, un 59% correspondió a empresas de servicios, 28% de las empresas visitadas pertenecían al sector comercial, y solo un 13% al gremio industrial. El número de colaboradores de cada una de las empresas se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Tipo de empresa

Giro de la empresa	Colaboradores	Porcentaje
Comercial	54	28%
Industrial	26	13%
Servicios	115	59%
Total	195	100%

En el análisis de cada ítem del cuestionario se hizo una separación de los factores motivadores y de mantenimiento. Para interpretar el significado la tabla presentada se emplearon las siguientes siglas:

CI: Completamente insatisfecho

MI: Muy insatisfecho

PS: Poco Satisfecho

I: Indiferente

AS: Algo satisfecho

M: Muy Satisfecho

CS: Completamente satisfecho

El 90% de los empleados estaban satisfechos, más que todo por tener la libertad de realizar las tareas asignadas a su cargo. Esto corrobora que los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace, desempeñándolo de manera agradable. Solo tres profesionales mencionaron estar completamente insatisfechos con su trabajo.

En cuanto al cumplimiento de las metas asignadas, solo el hecho de tener la posibilidad de ejecutar las actividades agradables, a un 89% le propicia sensación de satisfacción; mientras que el resto manifestó estar totalmente insatisfecho con el cumplimiento de las metas, especialmente en cuanto a tener la posibilidad de ejecutar actividades agradables.

Por otro lado, un 90% de los colaboradores piensa que el trabajo realizado esta acorde a la personalidad, competencias y habilidades de cada uno; y, por lo tanto, les resulta motivador. (Ver tablas 3 y 4).

Tabla 3. Trabajo Interesante

Trabajo interesante	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Que las funciones asignadas a su cargo sean interesantes	3	4	3	5%	6	3%	36	77	66	92%	195
Tener la libertad de realizar las tareas bajo su cargo	3	4	5	6%	2	1%	28	71	82	93%	195
Realizar una variedad de tareas desafiantes	3	3	7	7%	13	7%	35	61	73	87%	195
Total	35			6%	21	4%	529			90%	585

Tabla 4. Logro de Metas

Logro de metas	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Tener la posibilidad de ejecutar actividades agradables	1	4	4	5%	12	6%	29	68	77	89%	195
Que el trabajo esté acorde a su personalidad, competencias y habilidades.	4	5	3	6%	7	4%	20	64	92	90%	195
Total	21			5%	19	5%	350			90%	390

Fueron muy pocos (5%) los colaboradores que expresaron estar insatisfechos en este rubro; es decir, que ejecutan tareas diferentes a su forma de ser y que por necesidad aceptan realizarlas; por lo que este último factor coincide con la teoría original de Frederick Herzberg.

Tabla 5. Desarrollo en el Trabajo

Desarrollo en el trabajo	Insatisfacción			Porcentaje	Indiferente		Satisfacción			Total	
	Número				Número	Porcentaje	Número				Porcentaje
	C I	MI	P S	I	A S	M	C S				
Poder formarse o capacitarse por parte de su empresa	6	5	15	13%	17	9%	25	52	75	78%	195
Tener la oportunidad de ser promovido a cargos de mayor responsabilidad.	13	7	12	16%	20	10%	32	42	69	73%	195
Total	58			15%	37	9%	295			76%	390

En cuanto al desarrollo en el trabajo (ver tabla 5), es decir, la oportunidad que tiene el colaborador de superarse en la empresa se destaca porque las cifras bajan en relación a los factores anteriormente analizados. Un 76% manifestó tener satisfacción en general, y si se ven los resultados de ser promovido a cargos de mayor responsabilidad, se encuentra un 16% de insatisfacción y un 10% de indiferencia. Esto indica que el factor debe ser mejorado por parte de los empresarios si se quieren lograr las expectativas laborales, debido a que no es conveniente mantener a las personas desmotivadas por mucho tiempo, ya esto se puede traducir en malas atenciones a los clientes que visitan el establecimiento comercial.

Los resultados apuntan a que en las empresas investigadas no se está atendiendo como debe ser este aspecto motivacional, tomando en cuenta que la población encuestada tiene el perfil de ser un profesional con grado académico universitario. Esto indica que el empresario tiene que buscar las estrategias adecuadas de la promoción de personal, a efecto de lograr con ello preparar al empleado en el desarrollo empresarial o hacer un plan de carrera dentro de la empresa, brindando el beneficio de fidelizar al colaborador; y, por ende, las utilidades.

Tabla 6. Responsabilidad

Responsabilidad	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Participar en la toma de decisiones	6	5	10	11%	33	17%	35	53	53	72%	195
Hacer tareas importantes para la empresa	9	7	9	13%	11	6%	36	61	62	82%	195
Poseer mucha responsabilidad y compromiso para hacer las tareas	7	4	4	8%	7	4%	27	73	73	89%	195
Total	61			10%	51	9%	473			81%	585

La responsabilidad en la toma de decisiones es otro aspecto que requiere mejora. En general, el aspecto referente a la responsabilidad presenta cifras bajas de satisfacción (72%), mientras que se observa la insatisfacción e indiferencia con un 28%, mostrando que ese aspecto deja un resultado de 81% de satisfacción (Ver tabla 6).

Tabla 7. Reconocimiento

Reconocimiento	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Obtener premios por los trabajos bien hechos	14	9	23	24%	23	11%	36	39	51	65%	195
Que le hagan halagos por la calidad del trabajo realizado	10	10	17	19%	22	11%	38	51	47	70%	195
Total	83			21%	45	12%	262			67%	390

El reconocimiento del trabajo realizado (tabla 7) tiene dos aspectos investigados: en primer lugar, los premios obtenidos por los trabajos; en este ámbito, solo el 65% manifestó estar satisfecho (51 empleados de un total de 195 de ellos están completamente satisfechos). En se-

gundo lugar, se analizaron los halagos recibidos por la calidad del trabajo, en donde un 70% mostró sentirse satisfecho.

En cuanto a los factores de mantenimiento se presentan los siguientes resultados:

Tabla 8. Salario

Salario	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			%	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Recibir la remuneración acorde al trabajo realizado.	8	10	19	19%	19	19%	34	56	49	71%	195
El salario recibido este según el contrato.	1	3	3	4%	15	8%	24	49	10	89%	195
Obtener comisiones o bonificaciones	11	5	18	17%	20	10%	30	43	68	72%	195
Total	78			13%	54	9%	453			77%	585

El apartado referente al salario es de especial atención, ya que para Herzberg es un factor de mantenimiento, obteniéndose un similar resultado con la investigación en las empresas

santanecas, donde se obtuvo que solo el 77% de los colaboradores está satisfecho, y un 13% no lo está.

Tabla 9. Seguridad en el trabajo

Seguridad en el empleo	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Ser evaluado de su desempeño objetivamente.	6	3	6	8%	17	9%	39	71	53	84%	195
Tener estabilidad Laboral	3	5	8	8%	7	4%	30	51	91	88%	195
Total	31			8%	24	6%	335			86%	390

La mayoría de los empleados de las empresas (86%) manifestó su satisfacción en la seguridad en el empleo (tabla 9). En forma global les parece ser evaluados objetivamente en su desempeño y tener estabilidad laboral. Por otro lado, una minoría (8%) respondió tener insatisfacción, y el 6% de ellos tiene indiferencia.

Tabla 10. Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Existir una adecuada higiene y salubridad	0	3	4	4%	7	4%	24	53	10 4	92%	195
Mantener los recursos o materiales en la unidad de trabajo	2	4	5	6%	5	3%	35	62	82	92%	195
Poseer la comodidad y ambiente laboral	2	4	4	5%	6	3%	33	59	87	92%	195
Total	28			5%	18	3%	539			92%	585

Una de las tres preguntas de este tópico es la adecuada higiene y salubridad. El 92%, manifestó estar satisfecho. En cuanto, al aspecto de mantener los recursos o materiales en la unidad de trabajo, esto es considerado como factor de satisfacción por el 92%, al igual que el tercer elemento: poseer la comodidad y ambiente laboral, y el cual arroja el mismo porcentaje de satisfacción. (Ver Tabla 10).

Al cuestionar sobre las políticas de la empresa, se encuentra que los empleados se motivan cuando se cumple lo estipulado con el contrato laboral (85%); en tanto que la cifra disminuye en relación a los horarios de trabajo, llegando solo al 80% de satisfacción. Finalmente, se presenta que el 82% de los colaboradores respon-

dió estar satisfecho con la normativa y reglamentos de la empresa. Sin embargo, se ve que existen dos personas completamente insatisfechas con dicha normativa (Ver tabla 11).

Midiendo el apoyo de las autoridades hacia el empleado, se denota que existen 12 personas insatisfechas con este apartado; mientras que 17 empleados dicen que les es indiferente el tener el apoyo.

Con relación a la formación del superior, la misma es importante para el empleado, pues les genera satisfacción, según 171 personas entrevistadas. Finalmente, el 84% de los investigados están satisfechos con este tópico motivacional. (Ver tabla 12).

Tabla 11. Políticas y Estilo de Dirección de la Empresa

Políticas y estilos de dirección de la empresa	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Que se cumpla lo estipulado con el contrato y leyes laborales	2	4	8	7%	16	7%	29	49	87	85%	195
Horario de trabajo sea el adecuado a sus necesidades	2	8	16	13%	13	7%	30	49	77	80%	195
La normativa y reglamentos internos de la empresa sean adecuados.	2	5	12	10%	16	8%	30	59	71	82%	195
Total	59			10%	45	8%	481			82%	585

Tabla 12. Supervisión laboral

Calidad de supervisión	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Tener el apoyo de las autoridades	1	3	8	6%	17	6%	49	59	58	85%	195
Que la formación del superior acorde al cargo	4	4	7	8%	9	5%	33	58	80	88%	195
Que la organización de la forma de supervisar del jefe sea funcional	4	2	10	8%	15	8%	38	54	72	84%	195
Total	43			7%	41	7%	501			86%	585

Tabla 13. Relaciones humanas en el trabajo

Relaciones humanas	Insatisfacción				Indiferente		Satisfacción				Total
	Número			Porcentaje	Número	Porcentaje	Número			Porcentaje	
	C I	MI	P S				A S	M	C S		
Que el trato recibido de los superiores sea adecuado	2	1	12	8%	10	8%	32	59	79	87%	195
Que las relaciones con compañeros de trabajo sean amistosas	0	0	9	5%	10	5%	29	62	85	90%	195
Que se posea igualdad y justicia en el trato en la empresa	7	2	10	10%	15	8%	33	51	77	83%	195
Total	43			7%	35	6%	507			87%	585

Si se considera en general este tema empresarial, se detecta que un 87% de los colaboradores se encuentra satisfecho con ello. Pero hay un 8% de insatisfacción y 8% de indiferencia, que sumados representan un 16%. Otro elemento son las relaciones amistosas con los compañeros de trabajo, las mismas presentan un 90% de grado de satisfacción entre la población cuestionada, pero este dato baja a un 83% de satisfacción si se trata de la igualdad y justicia en el trato dentro de la empresa (ver tabla 13).

En general, en la figura 2 se puede establecer que en todos los aspectos se inclina a la motivación. En contraste con la teoría de Herzberg, los primeros cinco elementos investigados de la parte superior, corresponden a los

motivadores: Trabajo intenso, logro de metas, responsabilidad y reconocimiento; y los seis de la parte inferior corresponde a los factores de mantenimiento: salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas y estilo de dirección, calidad de supervisión y relaciones humanas.

Por lo anterior se desprende a manera de síntesis sobre la investigación cuatro figuras o cuadros que destacan si están insatisfechos, indiferentes y completamente satisfechos y los factores motivantes para los empleados o colaboradores.

Muy pocos empleados están completamente insatisfechos como se observa en la figura 3.



Figura 2. Gráfico de la motivación según Herzberg para 195 profesionales de las empresas santaneccas.

Factor	Cantidad de empleados
Trabajo interesante	3
Logro de metas	1
Tener la oportunidad de ser promovidos a cargos de mayor categoría	13
Responsabilidad de hacer tareas importantes	9
Reconocimiento de obtener premios por trabajos bien hechos	14
Obtener comisiones o bonificaciones	11
Ser evaluado en su desempeño objetivamente	6
Comodidad y ambiente laboral	2
Políticas y estilos de la empresa	2
Organización de la forma de supervisar del jefe	4
Poseer igualdad y justicia en el trato en la empresa	7
Total	72

Figura 3. Cuadro resumen de insatisfacción en colaboradores.

Otro elemento de discusión es la cantidad de profesionales entrevistados que resultaron indiferentes en los factores:

Factor	Cantidad de empleados
Realizar una variedad de tareas desafiantes	13
Tener la posibilidad de ejecutar actividades agradables	12
Tener la oportunidad de ser promovido a cargos de mayor responsabilidad	20
Participar en la toma de decisiones	33
Obtener premios	23
Obtener comisiones o bonificaciones	20
Ser evaluado objetivamente	17
Cumplir con lo estipulado en el contrato	16
Tener apoyo de la autoridades	17
Poseer igualdad y justicia en el trato	15
Total	186

Figura 4. Cuadro resumen de indiferencia en colaboradores.

De los 195 empleados que participaron en el estudio, se tiene que los que están completamente satisfechos o motivados en la empresa se distribuyen en los siguientes factores investigados:

Factor	Cantidad de empleados
Tener la libertad de realizar las tareas bajo su cargo	82
Trabajo está acorde a su personalidad, competencias y habilidades	92
Formarse o capacitarse por parte de la empresa para la cual trabaja	75
Poseer mucha responsabilidad y compromiso para hacer las tareas.	73

Figura 5. Cuadro resumen de colaboradores completamente satisfechos o motivados.

Para finalizar, los factores motivantes para los empleados se resumen a continuación:

Factor	Cantidad de empleados
Recibir halagos por la calidad del trabajo realizado	51
Que el salario recibido este según el contrato	100
Tener estabilidad laboral	91
Existencia de una adecuada higiene y salubridad	104
Agrado por el horario de trabajo	77
Formación académica de su superior esta acorde al cargo	80
Mantener relaciones amistosas con compañeros de trabajo	85

Figura 6. Cuadro resumen de factores motivantes para los colaboradores.

4. Discusión

Comparando la teoría original de Frederick Herzberg con el estudio realizado en el departamento de Santa Ana, se tienen los siguientes elementos:

Básicamente, la mayoría de investigados manifestaron que están motivados en todos los factores cuestionados, independientemente de si son de mantenimiento o insatisfactorios; o si son de motivación o satisfactorios. Esto contradice la teoría del mencionado autor donde aparecen que el salario, condiciones de trabajo, políticas y estilos de dirección, calidad de supervisión y relaciones humanas solo son elementos de mantenimiento o también conocidas como factores higiénicos en el trabajo.

Los tres factores más motivantes encontrados fueron: las condiciones de trabajo, el trabajo interesante y el logro de metas, destacando que para Herzberg las condiciones de trabajo pertenecen a los factores de mantenimiento, pero en esta investigación se encontró como motivante. Por el contrario, los factores con menos ponderación mencionados fueron: reconocimiento, desarrollo del trabajo y salario. Este último factor, de acuerdo a los estudios originales de Herzberg, se menciona como de mantenimiento, casi coincidiendo con este nuevo estudio en las empresas santanecas. Con el paso del tiempo, lo monetario deja de ser motivante, y cada vez surgen nuevas necesidades que cubrir, por lo que “el dinero no alcanza”.

Siempre se encuentran empleados que están completamente insatisfechos, personas que no están a gusto con el quehacer operativo empresarial y ponen pretexto sobre el incumplimiento laboral, factor que debe ser identificado por las jefaturas para la adecuada atención al cliente; lo que provocaría menos ventas, y, por ende, menos ganancias para los empresarios, que se traduce en recortes de personal, bajos salarios y trabajo a desgano.

Algunos profesionales entrevistados manifestaron sentirse indiferentes respecto a los factores investigados, posiblemente por el temor de que las altas autoridades de su empresa les sancionen o les llamen la atención.

Finalmente, para los empleados los factores motivantes más relevantes resultan ser el halago de los superiores sobre la calidad del trabajo ejecutado, por el cual reciben el salario adecuado según el contrato. Esto da como resultado la estabilidad laboral, que les permita concentrarse en las tareas encomendadas, realizadas en un ambiente adecuado en cuanto a higiene y salubridad; laborando en el horario de trabajo conveniente a sus necesidades empresariales.

Asimismo, a ellos les motiva que les permitan mantener las relaciones armoniosas con compañeros de trabajo, dando la productividad requerida en las empresas, en beneficio tanto del empleado como para los patronos.

5. Referencias

Bateman, Y. y otros (2009). Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. México. Mc Graw Hill. Octava edición.

Giovannone, P. (2011). La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg. Un estudio Empírico. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Plata.

Herzberg, F. (1954). The World of Publishing Company. Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg. Recuperado de: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Herzberg, F. (1959). Teorías de la Motivación en el trabajo de Frederick Herzberg y sus teorías de motivación en el trabajo. Recuperado de: <http://www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivacion-en-el-trabajo/>

Jones, G, y otros (2006). Administración Contemporánea. México. McGraw Hill. Sexta edición.

Koontz, H. y otros (2012). Administración “Una Perspectiva Global y Empresarial”. México. Mc Graw Hill. 14ª edición.

Robbins, S. (2009). Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones. México, Editorial Pearson. Prentice Hall. Sexta edición.

Stoner, J. y otros. (1996). Administración. México. Editorial Pearson. Sexta edición.

Terry, G. (2003). Principios de Administración. México. CECSA. Décima novena reimpresión.

Wikipedia (2015). Wikipedia la enciclopedia libre. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg