



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (E4)**

**Cómo motivar a los empleados del futuro para que contribuyan con  
más esfuerzo y tiempo en el trabajo.**

Autor: Steven Kiberd  
Directora: Paloma Bilbao-Calabuig

Madrid  
Marzo 2015



**Steven  
Kiberd**

**Cómo motivar a los empleados del futuro para que contribuyan con más esfuerzo y  
tiempo en el trabajo.**



## **AGRADECIMIENTOS**

- A la Profesora Dr. Paloma Bilbao-Calabuig, directora de este trabajo de fin de grado, por el tiempo que ha dedicado en ayudarme y apoyarme en todo momento. Además me gustaría aprovechar esta oportunidad para darle las gracias por su orientación durante mi tiempo en la universidad.
- A los participantes del cuestionario ya que sin su participación la realización de esta investigación no hubiera sido posible.

## **Resumen**

Esta investigación analiza las percepciones que tienen los estudiantes universitarios irlandeses y españoles sobre los métodos de motivar la conducta de los empleados en las organizaciones. A través de un cuestionario he observado que las percepciones de los diferentes incentivos ofrecidos por las organizaciones difieren entre ambos países y también entre sexos. A partir de estos resultados, he concluido que las compañías deben tener en cuenta que no hay una técnica única para gestionar la conducta de todos los empleados. Mi propio análisis está apoyado por un marco conceptual que identifica y explica las teorías y conceptos de motivación ya propuestas por otros autores.

Palabras clave: Motivación de imagen, motivación extrínseca, motivación intrínseca, conducta, empleados, percepciones de los estudiantes.

## **Abstract**

This investigation analyses perceptions of both Irish and Spanish university students in relation to motivating certain behaviours of employees in organisations. By means of a survey, we have seen that perceptions of the different incentives offered by companies vary depending on nationality and also gender. From this survey we have concluded that companies should take into account that there is no “one-size-fits-all” method to manage the behaviour of all employees. My own analysis is supported by a conceptual framework that identifies and explains the concept and theories of motivation that have already been proposed by other authors.

Key words: Image motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, behaviour, employees, student perceptions.

## INDICE

1	INTRODUCCIÓN:	8
1.1	Motivación del tema:	8
1.2	Objetivos:	9
1.3	Metodología:	10
1.4	Estructura del trabajo:	10
2	MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1	CAPÍTULO 1:	11
2.1.1	La motivación en el trabajo:	11
2.1.2	Qué significa “conducta” en el trabajo:	13
2.1.3	Motivación y teorías de motivación:	14
2.1.4	Relación entre la motivación y la conducta en el trabajo.	14
2.2	CAPÍTULO 2:	16
2.2.1	Relación-entre incentivos monetarios y la conducta en el trabajo:	16
2.2.2	Uso y limitaciones de los incentivos monetarios:	16
3	ESTUDIO DE CAMPO	21
3.1	Estudio de Campo:	21
3.1.1	Metodología:	21
3.1.2	Cuestionario:	23
3.2	Resultados:	25
4	CONCLUSIÓN	38
4.1	Conclusiones del estudio y recomendaciones:	38
4.2	Límites y futuras líneas de investigación.	46
5	BIBLIOGRAFÍA:	48
6	ANEXO:	52
6.1	Anexo 1 - Cuestionario (Versión Inglés):	52
6.2	Anexo 2 - Cuestionario (Versión Español):	56

## INDICE DE CUADROS

1	INTRODUCCIÓN:	
	Cuadro 1: Resumen de objetivos.....	9
2	MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
	Cuadro 2: La teoría jerárquica de Maslow.....	12
3	ESTUDIO DE CAMPO	
	Cuadro 3: Resultados – Tabla 1.1.....	27
	Cuadro 4: Resultados – Tabla 1.2.....	28
	Cuadro 5: Resultados – Tabla 2.1.....	32
	Cuadro 6: Resultados – Tabla 2.2.....	32
	Cuadro 7: Resultados – Tabla 3.1.....	34
	Cuadro 8: Resultados – Tabla 3.2.....	34
	Cuadro 9: Resultados – Tabla 4.1.....	36
	Cuadro 10: Resultados – Tabla 4.2.....	36
4	CONCLUSIÓN	
	Cuadro 11: Resumen de hipótesis aceptadas y rechazadas.....	45

# **1 INTRODUCCIÓN:**

## **1.1 Motivación del tema:**

La pregunta general de investigación planteada en este trabajo es: ¿Cómo afecta la motivación a la conducta de los empleados en el trabajo? La cuestión central es entender las percepciones de los estudiantes universitarios españoles e irlandeses para que los empleadores tengan una idea de cómo motivar a la generación próxima de trabajadores.

Resulta importante conocer y aprovechar, a nivel empresarial, el concepto de motivación. Cada vez más las organizaciones quieren explotar al máximo la utilidad de sus empleados y para lograrlo los empleados deben sentirse inspirados a cumplir las tareas por su propia cuenta (Hunter y Thatcher, 2007). Puede ser útil para las organizaciones entender por qué algunos empleados se comportan de una manera, y por qué otros se comportan de manera diferente. Con este conocimiento, es posible tomar decisiones encaminadas a motivar determinadas conductas.

El estudio que voy a hacer adopta una postura nueva académica respecto al tema de motivación de empleados dado que compara las percepciones de estudiantes de dos países distintos. Además, este estudio se centra en las percepciones de estudiantes universitarios, que serán los empleados del futuro. Arrojará algo de luz sobre si es necesario introducir cambios por parte de las organizaciones ante la incorporación de nuevos trabajadores.

Desde el principio, había pensado que sería interesante e importante basar mi propia investigación en un tema que podría ser útil y aplicable en el mundo real. Me interesa el tema principal de la investigación porque es relevante para mi carrera universitaria. Soy un estudiante especializando en gestión y también he trabajado en tres puestos de recursos humanos. Me parece ser un tema importante conocer cómo podemos maximizar la contribución de los empleados, particularmente en un mundo en que los puestos de trabajo son sustituidos o reemplazados por la tecnología (Padayache, 2006). Frente al desarrollo tecnológico me parece imprescindible que exploremos la capacidad de los empleados y aumentando su contribución hacia el trabajo es una vía potencial.

## 1.2 Objetivos:

En primer lugar es importante que definamos qué representa la palabra “conducta” en el caso de esta investigación. Del mismo modo es importante que conozcamos el concepto de motivación. Este trabajo investigará la relación entre el comportamiento y la motivación y por lo tanto es importante que tengamos claro a qué nos referimos.

Es importante el efecto que la motivación puede tener en la conducta de los empleados. También voy a investigar la percepción que tienen los estudiantes universitarios de los principales métodos de motivación.

Además si quiero entender cómo afecta la motivación a la conducta de los empleados, es importante conocer las teorías que hablan de la motivación y los métodos que recomiendan para evaluar a los futuros empleados de nuestra sociedad.

Debido a que vivimos en un mundo en que hay gente con diferentes intereses y motivaciones, intentaré dividir la muestra en grupos según país de nacimiento y género.

Cuadro 1: Resumen de objetivos

Objetivo General: Identificar cómo afecta la motivación a la conducta de los empleados en el trabajo	
Objetivo Principal: Estudiar la percepción que los estudiantes españoles e irlandeses tienen de los principales métodos de motivación	
Subobjetivos:	
1.	Definir qué significa la palabra “conducta” en el caso de esta investigación.
2.	Definir el concepto de motivación.
3.	Identificar métodos para motivar los empleados y cómo cada método se relaciona con la conducta del empleado.
4.	Ver si la relación entre motivación y conducta es diferente respecto de variables tales como: a. cultura nacional (país de nacimiento) b. género (hombre versus mujer)

*Fuente: Elaboración Propia*

### **1.3 Metodología:**

Antes de abordar con la tesis es importante establecer los métodos a utilizar para cumplir los objetivos establecidos.

En primer lugar haré una revisión de la Literatura. Voy a usar internet y bases de datos académicas (como Ebsco) para encontrar fuentes secundarias como libros, revistas y artículos. También voy a aprovechar la biblioteca universitaria para encontrar fuentes que me permitan elaborar un marco conceptual en el cual pueda encuadrar mi investigación. Con este paso en la metodología voy a definir los conceptos clave de mi investigación y analizar qué han descubierto otros autores que han hecho investigaciones similares o relacionadas con la mía.

Respeto a la metodología del estudio de campo elaboraré una encuesta. Voy a hacer una encuesta entre los estudiantes universitarios de España e Irlanda para entender su percepción de la relación entre motivación y conducta en el trabajo. También me va a permitir hacer una comparación entre la percepción femenina y la percepción masculina de ambos países. Los datos que extraiga de la encuesta serán en su totalidad cualitativos y, por tanto, serán tratados estadísticamente con un análisis de frecuencias.

### **1.4 Estructura del trabajo:**

La primera sección es el marco conceptual. Está dividido en dos capítulos. El primer capítulo trata de la conducta de los empleados en el trabajo y el concepto de motivación en el trabajo y los distintos estilos de motivación que existen. El segundo capítulo estudia cómo la motivación puede afectar a la conducta en el trabajo. Este capítulo también investiga las teorías de motivación y cómo se relacionan

A partir del marco conceptual, abordo mi propio estudio de campo. Diseño un cuestionario para enviar a estudiantes irlandeses y españoles.

En la sección de resultados interpreto de forma descriptiva las estadísticas del cuestionario.

Evalúo los resultados que sacamos en la conclusión que es la última sección de la investigación. Aquí también vemos si se cumplen las hipótesis planteadas a partir de los objetivos. Además este último apartado me permite identificar inconvenientes del estudio y recomendaciones para futuros estudios similares.

## **2 MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 CAPÍTULO 1:**

Tomando como punto de partida la pregunta de investigación “¿Cómo afecta la motivación a la conducta de los empleados en el trabajo?” el marco conceptual servirá para establecer los conceptos clave y discutir sobre ellos, de tal forma que tengamos el marco teórico y conceptual de referencia para comprender mejor la relación entre varias formas de motivación y el impacto en la conducta en el trabajo. Antes de llevar a cabo mi estudio de campo, es importante comprender cómo funcionan nuestras variables. Además de lo dicho es importante definir con precisión y de manera crítica los conceptos de las distintas variables de conducta y motivación.

#### **2.1.1 La motivación en el trabajo:**

Varios científicos organizacionales definen motivación como el proceso que fomenta, dirige y sostiene cierta conducta humana hacia el logro de un objetivo (Greenberg y Baron, 2008).

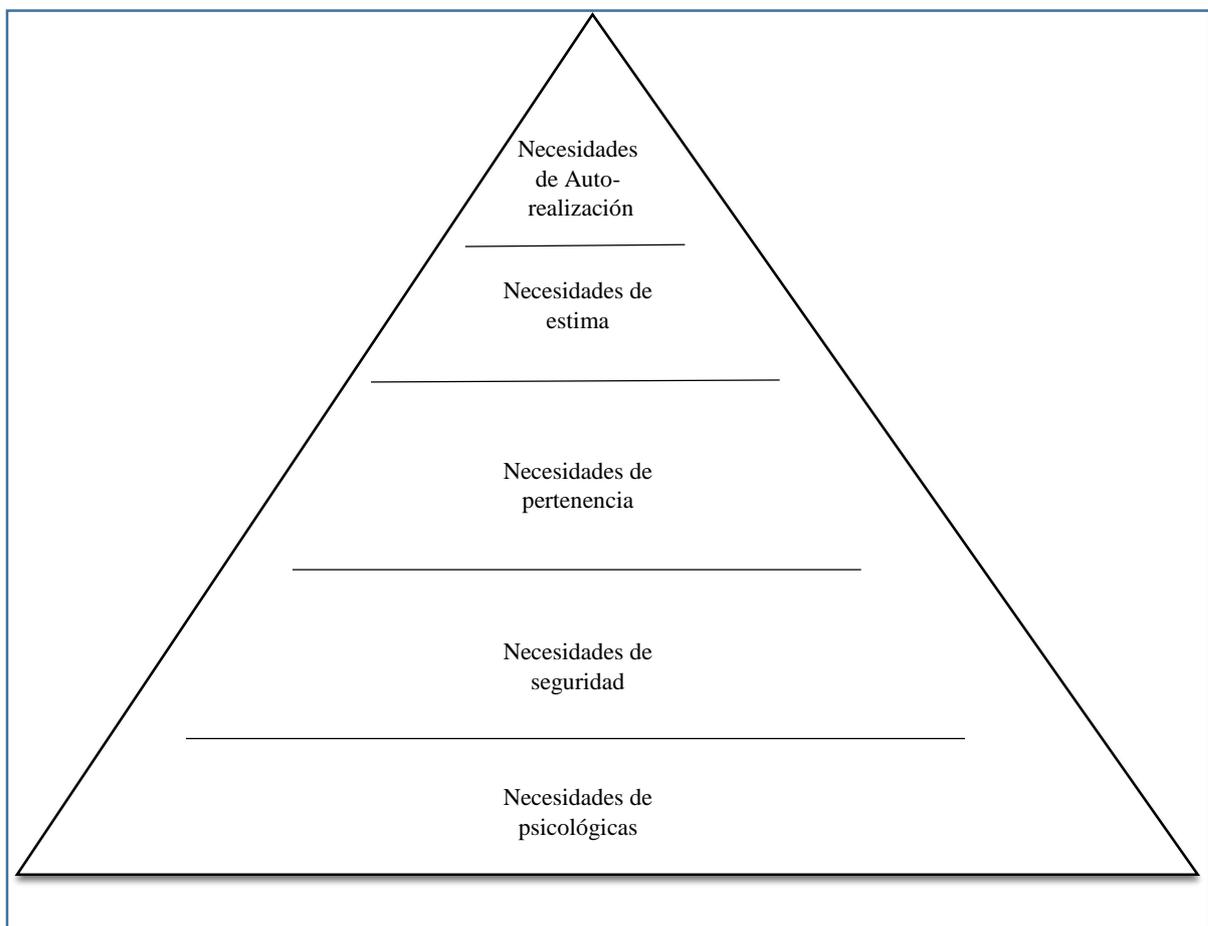
La motivación es utilizada por los jefes sobre los empleados en empresas para fomentar el cumplimiento de objetivos y tareas. Los estadísticos de los empleados del Gallop Study nos muestra la importancia de motivar los empleados: Solo 13% se identifica con su compañía y hace el trabajo con cuidado mientras 67% solo hace las tareas que sean necesarios para su puesto de trabajo. Además, un 5% de los empleados del estudio se sentían totalmente desmotivado. Según este estudio, la causa principal de la desmotivación en el trabajo es el uso inadecuado del potencial de los empleados (Hauser, 2014). Dado que la motivación de empleados es un tema central en la gestión de recursos humanos que debe ser comprendido por las empresas modernas, será el enfoque central de mi análisis actual.

Según unos autores la motivación es importante para canalizar y sostener el trabajo (Steer y Porter, 1991: 116). La motivación es presente no solo en el trabajo sino también en la vida personal. Aunque razones de motivación humana y motivación en el trabajo pueden diferencia, la función de motivación es la misma y según varios autores puede ser caracterizado por tres factores: (1) las necesidades del empleado, (2) objetivos actuales y situaciones determinada por las metas organizacionales y, (3) tendencias - las relaciones y actitudes emocionales formados por diversos aspectos del entorno y por la

persona. En términos del trabajo funciona para explotar al máximo la inteligencia y fisicalidad del empleado (Hauser, 2014).

Como hemos destacado, hay diferentes razones porque hablamos de motivación, y además hay distintos tipos de motivación que serán explorados en las siguientes secciones del marco conceptual. Como hemos mencionado, las necesidades de un empleado contribuyen a su motivación. Una teoría que evalúa la importancia del conocimiento de necesidades es el “Need Hierarchy Theory” por Maslow. Ha establecido cinco categorías de necesidades que la gente tiene que cumplir para ser satisfecho. Tienen que ser cumplido en un orden específico de la siguiente manera, necesidades psicológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización (Greenberg y Baron, 2008). En el siguiente gráfico podáis ver como las necesidades tienen que ser cumplidos de abajo arriba:

Cuadro 2: La teoría jerárquica de Maslow



*Fuente: Elaboración Propia*

El “Expectancy Theory” es otra teoría propuesta que también puede ser importante a tener en cuenta. Esta teoría argumenta que la motivación es el producto de tres cosas; expectativas (que esfuerzo seguirá a desempeño), instrumentalidad (que el desempeño seguirá a recompensa) y valencia (el valor percibido de la recompensa). Es importante a tener en cuenta por las organizaciones que quieren motivar sus empleados. Si no les importan la recompensación, la teoría dice que no la motivará el empleado. Dado que la motivación es el producto de los tres factores mencionados, si algún factor no existe, el empleado no será motivado. Además de lo dicho lo más alto cada uno, más motivado será el empleado (Greenberg y Baron, 2008).

Además de lo dicho existen varias teorías por distintos autores que nos permiten entender la psicología de motivación y cómo aplicar las herramientas de motivación: *Self Determination Theory* (Ariely et al., 2009), *Herzberg’s Two Factor Theory* (Hauser, 2014), *Equity Theory* y *Relative Deprivation Theory* (Cowherd y Levine, 1992). Conocimiento de estas teorías mencionadas será clave en mi investigación y van a ser analizadas en mi investigación.

### 2.1.2 Qué significa “conducta” en el trabajo:

Es muy importante definir qué significa la palabra “conducta” en términos de mi investigación. Lo voy a definir para explicar cómo las organizaciones quieren motivar sus empleados. La conducta en el trabajo va a servir como mi variable dependiente. Algunos autores definen la conducta “buena” como el comportamiento que cumple las normas y los valores de la organización (Ariely et al., 2009). Según otros autores este comportamiento incluye altos niveles de eficiencia y productividad en el trabajo. También les importa la permanencia a largo plazo dentro de la empresa (Kuvaas, 2006; Dysvik., y Kuvaas, 2013). A partir de aquí podemos establecer, que la conducta en el trabajo está constituida de las decisiones y acciones de un individuo dentro de una organización respecto a las horas contribuidas y la producción del empleado, y puede valorarse como “buena” o “mala” respecto de estos dos aspectos, pero también respecto del cumplimiento de las normas y valores de la organización.

### 2.1.3 Motivación y teorías de motivación:

Una persona está motivada si está inspirada a hacer cosas, y está desmotivada si no se siente dispuesto a hacer nada (Ryan y Deci, 2000). Varios autores afirman que existen diferentes motivos para explicar por qué personas actúan de una determinada manera (Ariely et al., 2009). Estos diferentes motivos van a servir como las variables independientes en mi investigación que afectan la conducta en el trabajo (variable dependiente).

Las organizaciones quieren aprovechar estos motivos para fomentar ciertos comportamientos entre sus empleados. La literatura al respecto identifica tres categorías diferentes de motivación y cada una puede tener un efecto diferente en el comportamiento de cualquier individuo: motivación intrínseca, motivación de imagen, y motivación extrínseca (Ariely et al., 2009).

### 2.1.4 Relación entre la motivación y la conducta en el trabajo.

#### 2.1.4.1 *Motivación Intrínseca:*

La motivación intrínseca es un tipo a motivación personal. Según la “Self Determination Theory”, la motivación intrínseca es el deseo personal de actuar de una manera para lograr la satisfacción y experiencia únicamente debido a la realización de la tarea en cuestión (Ariely et al., 2009; Dysvik y Kuvaas, 2013). Este concepto está de acuerdo con la Teoría de Motivación de Porter y Lawler que explica que las prestaciones intrínsecas son los que permiten al empleado derivar satisfacción personal del trabajo (Nujjoo y Meyer, 2012). Normalmente la motivación intrínseca existe porque la tarea es divertida para el empleado y quiere involucrarse en la tarea. La satisfacción que viene de la realización de la tarea es compensación suficiente. En otras palabras, el individuo no busca compensación de terceros. Según la “Self Determination Theory”, el individuo puede experimentar motivación intrínseca si percibe autonomía en el desempeño de las actividades (Dysvik y Kuvaas, 2013). Este punto está reforzado por la teoría de “Achievement Goal Approach” que también hace hincapié en la importancia de la autonomía percibida por el individuo. Esta teoría propone que un empleado puede ser motivado intrínsecamente si la tarea incluye desarrollar su competencia o el dominio de la tarea en cuestión (Dysvik, A., y Kuvaas, B., 2013). Es decir que un empleado puede ser motivado intrínsecamente si puede decidir su propia conducta (Dweck, 1985; Nicholls, 1984). Un ejemplo de cómo la motivación intrínseca

podría ser facilitada es permitiendo la oportunidad al empleado durante la jornada laboral de dedicar parte de su tiempo a proyectos que le interesan más incluso si no se correlacionan con las prioridades de la empresa. Podemos ver esta situación en la empresa Google que por lo visto tiene clara la eficacia de la motivación intrínseca. Los empleados de esta empresa tienen permitido dedicar un 10% de la jornada laboral para desarrollar sus propios proyectos personales (Nujjoo y Meyer, 2012). Teniendo en cuenta toda esta información parece ser de suma importancia que en las organizaciones se desarrollan oportunidades y circunstancias para hacer posible la satisfacción y contentamiento intrínseco del empleado. Nos dice que para facilitar la motivación intrínseca un empleado debe ser capaz de trabajar sin la censura de los directivos o de los colegas.

#### *2.1.4.2 Motivación de Imagen:*

La motivación de imagen ha sido descrita como motivación social. Decimos que es una motivación social porque solo funciona en lugares públicos donde las acciones de una persona son observables por los demás (Ariely et al., 2009).

Ser motivado de imagen significa que las acciones del individuo son motivados por las percepciones que otra gente tiene sobre el individuo. Está relacionada con el deseo de ganar el respeto de los demás. Si alguien quiere la aprobación social, su conducta va a ajustarse a la que la comunidad percibe como buen comportamiento (Ariely et al., 2009).

#### *2.1.4.3 Motivación Extrínseca:*

La motivación extrínseca es un tipo de motivación personal, como la motivación intrínseca. Un estudio afirma que la motivación extrínseca puede ser facilitada a través cualquier recompensa material o incluso de reducciones de impuestos (Ariely et al., 2009). Este punto de vista está reforzado por la teoría que ya hemos presentado anteriormente, la "Self Determination Theory", que propone que la motivación extrínseca se centra más en las consecuencias de llevar a cabo una conducta (por ejemplo recompensa o evitar el castigo), en vez de centrarse en la conducta en sí. Un empleado es motivado extrínsecamente si trabaja con más esfuerzo para lograr un resultado deseado (Dysvik y Kuvaas, 2013). En términos más amplios algunos autores han definido la motivación extrínseca como cualquier estímulo que viene de factores

externos entre los que se incluye también la aprobación (Coon y Mitterer, 2013). El concepto se correlaciona con la teoría de motivación de Porter y Lawlor que dice que las prestaciones extrínsecas son las físicas, por ejemplo una promoción o una subida de salario (Nujjoo y Meyer, 2012). Resulta interesante que la aprobación social sea un factor que puede motivar extrínsecamente y también motivar de imagen.

En el segundo apartado de este marco conceptual vamos a investigar en más detalle la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. Hay varios factores claves que determinan cómo cada forma de motivación puede afectar la conducta en el trabajo.

## **2.2 CAPÍTULO 2:**

### **2.2.1 Relación-entre incentivos monetarios y la conducta en el trabajo:**

Cualquier incentivo es utilizado para fomentar y dirigir – características de motivación - una acción hacia el logro de un objetivo. Los incentivos monetarios pueden incluir el salarios, las bonificaciones, seguro de salud, y beneficios de jubilación (Mukherjee, 2005).

### **2.2.2 Uso y limitaciones de los incentivos monetarios:**

#### **2.2.2.1 *Explicación de cómo las organizaciones utilizan incentivos monetarios:***

Está bien argumentado que los incentivos monetarios no funcionan tan bien en la presencia de motivación intrínseca. Una revisión de la literatura por Ambrose y Kulik (1999) han escrito que la motivación intrínseca es dominante sobre la conducta de los empleados que otros estilos de motivación. Este punto de vista está reforzado por un estudio que ha demostrado que ambos factores de motivación, intrínsecos y extrínsecos, afectan a los empleados en sus actividades. Esa investigación verificó que la motivación intrínseca es más eficaz que la motivación extrínseca (Çınar, et al., 2011). El texto *The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa* contiene su propio estudio también sobre el impacto de las prestaciones ofertadas a los empleados, en su retención, y descubrió que estas prestaciones son claves para dicha retención. Los autores usaron métodos eficaces para obtener estadísticas que nos permiten cuantificar y especificar la eficacia de cualquier tipo de prestación que se quiera ofrecer a los empleados. El estudio nos indicó que las

prestaciones intrínsecas son más efectivas que las extrínsecas. Sin embargo es importante entender que los deseos de un trabajador en un país en desarrollo pueden ser diferentes que los deseos de un trabajador en un país rico (Nujjoo y Meyer, 2012). Por lo tanto queda abierta la posibilidad de explorar la percepción en países más desarrollados para ver si hay algunas diferencias.

El concepto de que la motivación intrínseca es el motivador dominante está de acuerdo con las teorías de motivación como la del Frederick Herzberg (1964) – “Herzbergs Two Factor Theory”. Herzberg ha identificado cinco factores que pueden causar una falta de satisfacción entre los empleados de una organización. Son la percepción de la justicia de la política empresarial, retribución, condiciones del trabajo, relaciones con el supervisor, y relaciones con los colegas. Herzberg denominó a estos factores “desmotivadores” como “factores de higiene”. Afirmó que un grupo diferente de factores sería necesario para motivar los empleados. Estos factores incluyen el logro, el reconocimiento, el propio trabajo, el progreso y la responsabilidad. Denominó a estos factores “motivadores”. Argumentó que los factores motivadores proceden desde dentro de los empleados. Significa que los empleados son motivados por las condiciones intrínsecas del trabajo. Además de lo dicho, esta teoría explica que los factores de higiene no son motivadores, sin embargo, su ausencia implica desmotivación. Me parece interesante para mi propia investigación que estos factores incluyen elementos como la retribución y relaciones con compañeros del trabajo (como hemos subrayado en el capítulo anterior la aprobación social es un factor importante en la motivación de imagen), que sin embargo son utilizados por los supervisores para motivar extrínsecamente a los empleados. Este sirve como una base para mi estudio de campo en que investigo las percepciones de los factores motivacionales entre los estudiantes. Los estudios no referencian una comparación entre motivación intrínseca y motivación de imagen pero dado que la motivación intrínseca es motivadora según la teoría de Herzberg y la motivación de imagen forma parte de los factores de higiene, será interesante explorar esta relación en mi estudio de campo.

#### *2.2.2.2 Eficacia de los incentivos monetarios en situaciones privadas y públicas:*

Algunos autores han analizado las situaciones públicas y privadas respecto a la eficacia de los incentivos monetarios y han establecido que los incentivos monetarios funcionan mejor para motivar cierta conducta en una situación privada mientras que no

tienen mucho efecto en la situación pública (Ariely, et al., 2009). Varios estudios de campo han indicado que si una acción puede seguir a una imagen positiva de la persona, es más probable que esa persona actúe de forma “prosocial” en el entorno público que el entorno privado (Dana, et al., 2006; Rege, y Telle, 2004). Además estos estudios indican que en un entorno público una persona es motivada por la imagen y que su comportamiento prosocial es en gran parte independiente de los incentivos monetarios. El argumento es que mucha gente quiere ser percibida por otras personas como alguien que hace lo que es correcto y bueno (la motivación por la imagen reduce la eficacia de la motivación extrínseca) mientras que en una situación privada libre de la observación de otras personas, la conducta prosocial está más motivada extrínsecamente (Ariely, et al., 2009). Como expliqué en el capítulo anterior, la motivación extrínseca es personal y por lo tanto en la situación privada, el individuo es más probable que actúe de una forma “prosocial” si está en presencia de incentivos diferentes de la buena percepción que otros tienen de él. En resumen parece claro que en el entorno público la eficacia de los incentivos monetarios se ve obstaculizada por otros factores y será cosa a tener en cuenta por los gerentes en la elaboración de las políticas de recompensa en sus empresas. En este trabajo, voy a investigar cómo los estudiantes universitarios perciben la importancia de los incentivos monetarios en ambas situaciones. En términos de mi propia investigación el comportamiento prosocial significa la conducta de los empleados que está de acuerdo con los deseos de la organización.

### *2.2.2.3 Cómo afecta el nivel base de salario a la motivación de cierto comportamiento:*

Es importante entender cómo los empleados interpretan las políticas de los sueldos si queremos entender cómo el dinero puede motivar la conducta de los empleados en una organización. Algunos estudios han investigado la importancia de la transparencia de los salarios en la motivación del comportamiento de los empleados. Si no existe transparencia de sueldos entre los empleados de una empresa, prefieren confiar en que el sistema de pago es justo según sus propias percepciones de justicia. Este tipo de justicia es denominado “justicia de procedimiento” (*Procedural Justice*). Por otra parte estos mismos estudios explican que si hay transparencia de los sueldos, esta transparencia juega un rol importante en la conducta de los empleados. Según la conocida como “justicia distributiva” (*Distributive Justice*) los empleados deciden que

su salario es justo si el pago por su esfuerzo es igual al salario de otra gente en posiciones profesionales similares (Hartmann y Slapnicar, 2012). Otros estudios han explicado la justicia distributiva en más detalle aproximándose al concepto desde dos perspectivas diferentes. La primera es “Equity Theory” o Teoría de la Equidad (Cowherd y Levine, 1992). Según esta perspectiva la gente compara con otros individuos de su organización el equilibrio entre las habilidades y horas contribuidas a la organización con la recompensa que de ésta reciben. Si un individuo percibe que esta ratio es similar al del resto de la gente, entonces concluye que existe equidad. Si no percibe la ratio como igual entre todos, puede ajustar su conducta de tres formas: puede cambiar su percepción, puede contribuir esfuerzo a la organización o buscar mayor recompensa, o puede abandonar la organización. La segunda perspectiva es la “Relative Deprivation Theory” o teoría de privación relativa (Cowherd y Levine, 1992). Esta perspectiva afirma que cualquier empleado puede experimentar privación si compara la recompensa que recibe con un grupo de referencia y se da cuenta que ha recibido menos de lo que percibe como justo (Martin, 1981; Crosby, 1984). Esta percepción de privación puede seguirse de cambios en el comportamiento por ejemplo según Martin (Martin, 1981, 1982) en una organización la privación puede dar lugar a absentismo, huelgas y violencia. Otro autor, Staw (1984), ha señalado también que la calidad del producto puede verse afectada cuando los empleados experimentan privación relativa (Cowherd y Levine, 1992).

Algunos estudios indican que si hay baja transparencia, la relación entre la justicia de procedimiento y la motivación intrínseca es fuerte, y débil entre la justicia distributiva y la motivación intrínseca. Si la transparencia es alta, la relación entre la justicia distributiva y la motivación intrínseca es alta (Hartmann y Slapnicar, 2012). Vemos una conexión entre motivación intrínseca y extrínseca aquí. Aunque el dinero es un factor motivador extrínseco, también puede influir en la existencia de motivación intrínseca. Sin embargo el empleado no va a sentirse contento ni satisfecho si no percibe un trato igual. Esta información es interesante para mi investigación porque voy a analizar al efecto que los estudiantes perciben que tendría en la motivación en una situación donde existe transparencia de los sueldos. Será útil para los gerentes en el diseño de los sistemas de remuneración.

#### *2.2.2.4 Cómo afecta a la conducta del subordinado, las diferencias de salario entre el jefe y el subordinado:*

Algunos autores nos dicen que si la diferencia de sueldos en la jerarquía profesional entre empleados del nivel superior y empleados del nivel inferior es pequeña, esto puede influir a la calidad de producto. El argumento es que los empleados del nivel inferior están más involucrados y comprometidos con el trabajo y contribuyen más a los logros de los directivos si la diferencia es pequeña. La equidad en este caso es definida comparando las horas de trabajo contribuido por los empleados y su salario, con las horas de trabajo y salario de los directivos (Cowherd y Levine, 1992). Esta definición se vincula con la teoría de la justicia distributiva que ya hemos explicado (Hartmann y Slapnicar, 2012). No existen muchos estudios en el área de la equidad entre clases profesionales, pero es un área que algunos dicen que está creciendo en importancia debido a la creciente disparidad entre los empleados de nivel inferior y empleados de nivel superior (Cowherd y Levine, 1992). Así que será interesante desarrollar este tema en mi propia investigación observando cómo es percibida esta disparidad en los salarios por los estudiantes universitarios, quien – en gran parte - van estar trabajando en el mundo profesional en el futuro próximo, esta disparidad en los salarios.

En resumen hemos establecido los instrumentos de motivación que pueden ser utilizados para fomentar cierta conducta entre los empleados de una organización y este marco va a servirme como el punto de referencia para contestar a mi pregunta de investigación.

### **3 ESTUDIO DE CAMPO**

#### **3.1 Estudio de Campo:**

##### **3.1.1 Metodología:**

De acuerdo con Stodden (2014), para mantener la validez de mi estudio he elegido una metodología que fuera posible replicar por otra persona. De esta forma otra persona podría concretar cualquier aspecto de mi investigación que no está claro o que parece dudoso.

##### **3.1.1.1 *Hipótesis.***

A partir del marco conceptual he podido desarrollar las hipótesis que tienen que ser evaluadas con el fin de cumplir mis objetivos de investigación. Para la elaboración de mi trabajo decidí a usar un cuestionario como un método cualitativo para identificar las percepciones de los estudiantes universitarios actuales y verificar si se cumplen las hipótesis. Vemos que en otros estudios que han evaluado el impacto de la motivación de la gente, el cuestionario ha sido el método elegido para la captura de datos (Kuvaas 2006; Hartmann y Slapnicar 2012).

El procesamiento de los datos extraídos del cuestionario me ha permitido llegar a unas conclusiones sobre las hipótesis planteadas, a escala general pero también comparando los resultados entre los estudiantes españoles y los estudiantes irlandeses para verificar si la percepción de la relación entre motivación y conducta en el trabajo se diferencia entre países. Además de lo dicho, he comparado los resultados entre ambos sexos de cada país, ya que este también es uno de mis objetivos. Las comparaciones servirán para ver si es factible teorizar qué técnicas de motivación funcionan para cada grupo.

El marco conceptual propone, a través de una revisión de teorías renombradas y estudios recientes, que los empleados están más motivados por razones intrínsecas que por razones extrínsecas (Çınar, et al., 2011; Ambrose y Kulik 1999), lo cual nos lleva a nuestra primera hipótesis:

H<sub>1</sub>: Los incentivos intrínsecos son más efectivos para motivar las horas desempeñadas y la calidad del trabajo de los empleados que los incentivos extrínsecos.

Por otro lado, a partir de la revisión de los estudios sobre la motivación de imagen he desarrollado una hipótesis de dos colas. Los estudios indican que la gente quiere ser percibida como buena persona, y por ello su conducta está muy condicionada por el hecho de encontrarse o no en una situación pública (Ariely et al., 2009) y por lo tanto podemos proponer dos situaciones:

H<sub>2</sub>: En una situación pública sin incentivos monetarios los empleados estarían dispuestos a contribuir el mismo nivel de trabajo que en una situación privada en la que hay incentivos monetarios.

H<sub>2</sub> (alternativa): En una situación pública sin incentivos monetarios los empleados no estarían dispuestos a contribuir el mismo nivel de trabajo que en una situación privada en la que hay incentivos monetarios.

En este caso he desarrollado una hipótesis con dos colas porque no estoy seguro del impacto de la variable independiente – la motivación de imagen – en la conducta del empleado. Como es mi objetivo identificar métodos para motivar a los empleados, esta estructura nos permite entender mejor la relación entre las dos variables y ver si es verdad la hipótesis nula (que siempre es la situación en que la cosa que espero probar no ocurre) o su alternativa (que he verificado lo que intenté probar).

La literatura no termina de identificar alguna relación o comparación entre la motivación intrínseca y la motivación de imagen. Sin embargo, a partir del estudio de las teorías de Herzberg podemos destacar que la motivación extrínseca y la motivación de imagen están interrelacionadas debido a que la motivación de imagen procede de factores externos (Nujjoo y Meyer, 2012). Por lo tanto podemos desarrollar la siguiente hipótesis que nos permitirá concretar más en esta idea:

H<sub>3</sub>: Los incentivos intrínsecos son más efectivos para motivar las horas desempeñadas y la calidad del trabajo de los empleados que la motivación de imagen.

Respecto al tema general de la motivación de los empleados, también he estudiado el impacto de la transparencia de sueldos en la conducta de los empleados. Según las teorías de “justicia de procedimiento” y “justicia distributiva” la motivación

está vinculada con la transparencia de sueldos (Hartmann y Slapnicar, 2012). A continuación, otra hipótesis que podemos plantear – que es también una hipótesis de dos colas porque no estamos seguros de que los estudiantes percibirán un efecto - es la siguiente:

H<sub>4</sub>: La conducta de los empleados no es afectada por la transparencia de salarios.

H<sub>4</sub> (alternativa): La conducta de los empleados es afectada por la transparencia de salarios.

La última hipótesis que podemos elaborar está relacionada con el impacto de la disparidad de sueldos entre el jefe y el subordinado. Como he explicado en más detalle en el marco conceptual, según algunos estudios y apoyado por la teoría de la justicia distributiva, los empleados trabajan mejor si perciben una diferencia pequeña en los salarios de diferentes niveles jerárquicos (Cowherd y Levine, 1992). Desde este marco motivacional, espero poder demostrar cómo la transparencia en los sueldos puede tener efecto en la conducta de los empleados, y lo haré estudiando cómo los estudiantes se verían afectados por el hecho de conocer los salarios de sus colegas.

H<sub>5</sub>: La disparidad de sueldos entre el empleado y el jefe no tiene ningún efecto en la conducta de los empleados.

H<sub>5</sub> (alternativa): La disparidad de sueldos entre el empleado y el jefe tiene efecto en la conducta de empleados.

### 3.1.2 Cuestionario:

#### 3.1.2.1 *Muestra:*

Para dar respuesta a mis objetivos de investigación, utilicé un cuestionario que he diseñado para recoger todos los datos necesarios. El cuestionario está construido con la herramienta en línea, Google Forms. Me acerqué a los participantes por internet, utilizando foros cerrados en redes sociales como Facebook<sup>1</sup> para distribuir el cuestionario, y los participantes pudieron contestar pinchando en un enlace que les llevaba directamente al cuestionario a responder.

---

1. [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

Utilicé los foros cerrados en redes sociales porque me permitió comunicar directamente con los estudiantes y centrarme solamente en ellos. Escribí el cuestionario en dos idiomas, inglés y español, para facilitar la máxima cantidad de respuestas de ambas nacionalidades, irlandesa y española.

Los participantes buscados en mi investigación eran estudiantes universitarios irlandeses y españoles. Dado que he estudiado en ambos países, Irlanda y España, me resultaba más sencillo comunicar con estos perfiles de estudiantes universitarios. Envié el cuestionario a una muestra de 403 personas, es decir, al número total de personas del perfil buscado y que participan en los foros a los que tengo acceso a través de Facebook. Era una manera fácil de identificar la muestra debido a que todos los miembros eran estudiantes universitarios. 89 personas respondieron al cuestionario, lo que representa una tasa de respuestas de 22,08%. De los 89, 55 personas han contestado al cuestionario inglés mientras que 34 personas han contestado al cuestionario español. Dado que mi investigación se centra en las percepciones de los estudiantes irlandeses y españoles, quité cualquier respuesta de una persona que no era estudiante de alguno de los dos países mencionados. Por lo tanto finalmente tuve 79 respuestas utilizables – 49 irlandesas y 30 españolas. El reparto por género de la muestra final fue de 39 mujeres (22 irlandesas y 17 españolas) y 40 hombres (27 irlandeses y 13 españoles).

### *3.1.2.2 Variables:*

Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas para evaluar el impacto de las tres variables independientes – identificadas en el marco conceptual como (1) la motivación intrínseca, (2) la motivación extrínseca, y (3) la motivación de imagen – en la variable dependiente – la conducta en el trabajo. En la elaboración del cuestionario seguí un método determinado (Collis, y Hussey, 2003): la forma de las preguntas me permitió distinguir entre las diferentes variables independientes para determinar cuál sería el incentivo preferido por los estudiantes. A partir de las respuestas podemos proponer cuál sería el incentivo más efectivo. Cada pregunta era de obligada respuesta, para poder así establecer una imagen completa de cómo opera cada variable en cada individuo encuestado.

Incluí una pregunta en que los participantes tenían que asignar una calificación a cada respuesta siguiendo un sistema jerárquico (5 = más importante, 1 = menos importante). Utilicé la escala LIKERT porque es una escala fácil de desarrollar y de

entender (Kumar 2005). El ámbito de respuestas potenciales contenía ejemplos de incentivos extrínsecos, intrínsecos y de imagen. Este formato de pregunta me permitió ver cómo los estudiantes percibirían un estilo de motivación comparado con los otros.

Además algunas preguntas se vincularon con la transparencia y la Teoría de la Equidad para ver cómo los estudiantes responderían si fueran empleados y si se dieran cuenta

de las diferencias entre su propio salario y los salarios de sus colegas y jefes. Las respuestas a estas preguntas permitirían a los jefes identificar cómo tratar los temas de la transparencia y la fijación de salarios para motivar la buena conducta de los empleados.

Todas las preguntas del cuestionario fueron cerradas excepto la última pregunta abierta de control para identificar otros posibles aspectos vinculados con la motivación. Era importante mantener la mayoría de las preguntas cerradas y de opción múltiple para que sea más probable que la gente responda al cuestionario y también para asegurar que el contenido de las respuestas se mantuviera dentro de los parámetros del tema de motivación (Collis y Hussey, 2003). Además las preguntas cerradas son más prácticas para analizar y hacer comparaciones (Collis y Hussey, 2003).

### **3.2 Resultados:**

En esta sección presento los resultados de la encuesta, procesados a través de frecuencias. El cuestionario puede consultarse en el anexo de este trabajo. He llevado a cabo un análisis exploratorio de los datos para cada pregunta, describiendo y resumiendo los resultados cuantificables del cuestionario. Los resultados están presentados en bloques de preguntas correspondientes a cada pregunta del cuestionario y también organizados de acuerdo con la revisión de la literatura. En la primera sección presento todos los resultados generales del cuestionario. Después llevo a cabo una comparación entre los resultados irlandeses y españoles y también una comparación de géneros. En cada caso la frecuencia está también representada como un porcentaje para ver más fácilmente las diferencias y similitudes, dado que el número de individuos que ha contestado es diferente en cada grupo (por ejemplo el número de irlandeses es diferente al número de españoles). Interpretamos los siguientes grupos:

- i. Datos generales para todos los encuestados (El caso general)
- ii. Datos por país (Irlanda frente a España)

- iii. Datos por género más país (Hombres irlandeses frente a mujeres irlandesas; Hombres españoles frente a mujeres españolas).

**Pregunta 1:** ¿Preferías ser empleado (1) en una organización donde te sientes satisfecho y contento todo el tiempo en el trabajo, o (2) en una organización donde hay oportunidades de recompensas financieras – suponiendo que ambas opciones son mutuamente excluyentes?

- i. 62,03% de todos los que han respondido al cuestionario eligieron la opción (1) mientras 37,97% eligieron la opción (2).
- ii. En el caso español se puede ver que 56,67% (redondeado a dos cifras decimales) de los participantes dicen que preferirían trabajar en una organización donde se sienten satisfechos y contentos todo el tiempo mientras 43,33% preferirían ser un empleado en una organización donde hay oportunidades de recompensas financieras.  
65,31% de los irlandeses eligieron la opción “(1)” mientras que 34,69% eligieron la opción “(2)”.
- iii. Del grupo masculino español la mayoría eligió la opción “(2)” (61,54%) mientras el resto eligió la opción “(1)” (38,46%). Es diferente de los resultados del grupo femenino español en que 70,59% eligió la opción “(1)” y 29,41% eligió la opción “(2)”.

La moda es igual para los hombres y las mujeres irlandeses. La mayoría en ambos casos eligieron la opción “(1)”, 55,56% de los hombres y 77,27% de las mujeres.

**Pregunta 2:** Suponiendo que eres empleado de una organización, ¿podrías ordenar los siguientes incentivos en función del impacto (positivo o negativo) que tendrían en tu desempeño en el trabajo? (Por favor asigna una calificación diferente a cada respuesta donde 5 significa más impacto, y 1 significa menos impacto)

Cuadro 3: Resultados – Tabla 1.1

Resultados – Tabla 1.1:						
Respuesta:	Caso General		Españoles		Irlandeses	
	Valor promedio	Moda	Valor promedio	Moda	Valor promedio	Moda
Incentivo Monetario	3,24	4 (22 veces)	3,87	4 (12 veces)	2,86	1 (14 veces)
Que tus colegas sean conscientes de tu buen trabajo	1,82	1 (44 veces)	1,5	1 (19 veces)	2,02	1 (25 veces)
Que tu jefe sea consciente de tu buen trabajo	3,84	5 (28 veces)	4,27	4 (19 veces)	3,82	5 (19 veces)
Tiempo libre adicional	2,61	2 (28 veces)	2,47	2 (8 veces) 1 (8 veces)	2,69	2 (20 veces)
El sentimiento de satisfacción y contentamiento que procede de tu trabajo	3,49	5 (27 veces)	3,3	2 (11 veces)	3,61	5 (17 veces)

Cuadro 4: Resultados – Tabla 1.2

Resultados - Tabla 1.2:								
Respuesta:	Hombre Español		Mujer Española		Hombre Irlandés		Mujer Irlandesa	
	Valor promedio	Moda	Valor promedio	Moda	Valor promedio	Moda	Valor promedio	Moda
Incentivo Monetario	4,31	5 (5 veces) 4 (5 veces)	3,53	4 (7 veces)	3,44	4 (9 veces)	2,14	1 (10 veces)
Que tus colegas sean conscientes de tu buen trabajo	1,62	1 (13 veces)	1,41	2 (6 veces) 1 (6 veces)	1,78	1 (18 veces)	2,05	3 (8 veces)
Que tu jefe sea consciente de tu buen trabajo	3,92	4 (7 veces)	3,76	5 (5 veces)	3,41	3 (14 veces)	4,32	5 (15 veces)
Tiempo libre adicional	1,85	4 (5 veces) 3 (5 veces)	2,94	1 (6 veces)	2,37	2 (15 veces)	3,09	4 (11 veces)
El sentimiento de satisfacción y contentamiento que procede de tu trabajo	3,21	2 (9 veces)	3,29	3 (5 veces)	4	5 (12 veces)	3,14	5 (5 veces) 4 (5 veces)

- i. Todos los valores promedios representan un valor sobre un total de 5. En el caso general el incentivo más importante percibido es que su jefe sea consciente de su buen trabajo con un valor promedio de 3.84 sobre 5. Como también puede verse en la tabla 1, valoran menos que sus colegas sean conscientes de su trabajo.
- ii. El incentivo más importante percibido por los españoles es que su jefe sea consciente de su trabajo con una media de 4,27 de 5. El incentivo que los españoles perciben como menos impactante es que los colegas sean conscientes de su trabajo con un valor medio de 1,5.

El dato de la moda nos permite ver cómo la mayoría de los españoles valoran cada incentivo en particular. Aunque la mayor parte de los datos es unimodal hay un ejemplo de distribución multimodal. El “tiempo libre adicional” tiene una distribución bimodal. Existe distribución bimodal cuando la frecuencia tiene dos picos (iguales) (Hatcher, 2003). En este caso las dos modas son los valores más bajos. Vemos que tanto el valor 1 como 2 aparecen 8 veces.

Como puede observarse el incentivo más importante percibido por los irlandeses es que su jefe sea consciente de su trabajo con un dato medio de 3,82 de 5. El incentivo que los irlandeses perciben como menos importante es que los colegas sean conscientes de su trabajo. Tiene un valor medio de 2,02.

- iii. En cuanto a los ambos sexos españoles, el grupo femenino español asigna el valor más alto a que su jefe sea consciente de su buen trabajo, con un valor de 3,76. Valoran menos que los colegas sean conscientes del buen trabajo. La frecuencia está distribuida de forma bimodal para las respuestas “tiempo libre adicional” e “incentivo monetario”. Los picos para el tiempo libre adicional son los valores 4 y 3, apareciendo 5 veces. En el caso del incentivo monetario, los valores más frecuentes son 5 y 4, que también aparecen 5 veces. Los resultados de los hombres españoles son diferentes del grupo femenino español. Valoran en primer lugar los incentivos monetarios con un valor de 4,31, el valor más alto entre todos los resultados de ambos sexos. Para las mujeres, los incentivos monetarios ocupan un segundo lugar. Sin embargo para los hombres, el segundo incentivo más importante es que el jefe sea consciente de su trabajo y tiene un valor más alto que el de las mujeres, con un valor medio 3,92. En tercer lugar ambas muestras eligieron el sentimiento de satisfacción y contentamiento que procede del trabajo. A los hombres les importa menos que los colegas sean conscientes de su buen trabajo, con un valor de 1,62. Las mujeres también asignan el valor medio más pequeño al mismo incentivo, 1,41. Como el grupo femenino, también existe distribución bimodal en el caso de los hombres. El incentivo de que los colegas sean conscientes del trabajo tiene dos picos, de 2 y 1 – los valores más bajos – apareciendo 6 veces cada una.

Respecto a los géneros irlandeses vemos que hay varias diferencias entre los resultados masculinos y femeninos. Según el cuestionario, a los hombres irlandeses les importan lo que más la satisfacción y contentamiento que procede del trabajo con un valor de 4 sobre 5. Es diferente a la muestra femenina que ha asignado más importancia al que su jefe sea consciente de su trabajo, con un valor de 4,32 también sobre 5. En segundo lugar la muestra masculina valora el incentivo monetario con un valor de 3,44. También es diferente a las mujeres que valoran la satisfacción y contentamiento en segundo lugar con un valor de 3,14. En tercero y cuarto lugar los hombres habían valorado que el jefe sea consciente del trabajo y el tiempo libre adicional, con valores de 3,41 y 2,37 respectivamente. Las mujeres eligieron tiempo libre adicional en tercer lugar con 3,09 y el incentivo monetario en cuarto lugar con un valor de 2,14. Las posiciones elegidas por ambas muestras solo se igualan en el incentivo de que los colegas sean conscientes del trabajo. Para ambos grupos tiene la valoración más baja, con un valor de 1,78 para los hombres, y un valor – más alto – de 2,05 para las mujeres.

La moda para cada incentivo está ilustrada en tabla 1.2. En el caso de las mujeres irlandesas el sentimiento de satisfacción y contentamiento que procede del trabajo tiene una distribución con frecuencia bimodal. Ambas modas son los valores más altos, 5 y 4, ambos con una frecuencia de 5.

**Pregunta 3:** En una organización bajo la supervisión y vigilancia de tu jefe y tus colegas, y en la ausencia de incentivos monetarios, ¿estarías dispuesto a contribuir con la misma cantidad de trabajo comparado con una situación en la que sí habría incentivos monetarios?

- i. 41,77% de todos que habían contestado han contestado “No” y 58,23% han dicho “Sí”.
- ii. Las mujeres que han contestado “Sí” representa un 43,33% de la muestra española mientras que las que han contestado “No” representa un 56,67%.  
67,35% de la muestra irlandesa dice que estaría dispuesta a contribuir con el mismo nivel de trabajo mientras que un 32,65% dice lo opuesto.
- iii. 46,15% de los hombres españoles dijeron “Sí” mientras que un 53,85% dijo “No”. En el caso de las mujeres españolas, 41,18% dijo “Sí” mientras

que un 58,82% dijo “No”. La moda es “No”, para ambos géneros, los hombres y las mujeres.

Tanto para los hombres como para las mujeres irlandeses, la moda fue “Sí”, con un 55,56% y un 81,82% de casos respectivamente.

**Pregunta 4:** Si existe transparencia en los niveles base de salarios de todos los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares, ¿te interesa comparar tu nivel base de salario con estos empleados?

- i. Respecto al caso general un 87,34% ha dicho que “Sí” les interesa comparar el nivel base de salario con estos empleados y un 12,66% ha dicho “No”.
- ii. Los que han contestado “Sí” representa un 83,33% de la muestra española.  
89,8% de los irlandeses dicen “Sí”.
- iii. La moda en ambos casos de género español es “Sí”, les interesa comparar su nivel base de salario con otros empleados. En el grupo masculino, 92,31% eligió la respuesta “Sí”. 76,47% de las mujeres eligieron “Sí”.

A ambos sexos irlandeses les interesa hacer comparaciones de sus niveles base de salario con otros empleados similares. 92,59% de la muestra masculina eligió “Sí”, también como el 86,36% de la muestra femenina.

**Pregunta 5:** ¿Cómo te sentirías en tu trabajo si tu nivel base de salario fuera MENOR que el de los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares?

Cuadro 5: Resultados – Tabla 2.1

Resultados – Tabla 2.1:			
Respuesta:	Frecuencia (Caso General):	Frecuencia (España):	Frecuencia (Irlanda):
Motivado	2	0	2
Indiferente	3	1	2
Desmotivado	74 (Moda)	29 (Moda)	45 (Moda)

Cuadro 6: Resultados – Tabla 2.2

Resultados – Tabla 2.2:				
Respuesta:	Frecuencia (Hombre Español)	Frecuencia (Mujer Española)	Frecuencia (Hombre Irlandés)	Frecuencia (Mujer Irlandesa)
Motivado	0	0	1	1
Indiferente	0	1	0	2
Desmotivado	13 (Modo)	16 (Modo)	26 (Modo)	19 (Modo)

i. 93,67% de todos los que han contestado dijeron que se sentirían desmotivados, 3.8% se sentiría indiferente a la situación, y 2.53% había dicho que se sentiría motivado.

ii. Ningún participante español se sentiría motivado, mientras que los indiferentes representan un 3,33% del total y los desmotivados un 96,67%.

La mayoría de los irlandeses dijeron que se sentirían desmotivados (91,84%). El resto de la muestra está repartido igualmente entre la sensación motivada (4,08%) e indiferente (4,08%).

iii. Ningún hombre ni mujer españoles había dicho que se sentiría motivado. 100% de los hombres se sentirían desmotivados. La moda es igual en el caso de las mujeres y el 94,12% dijo que se sentiría desmotivada. Un 5,88% estaría indiferente.

También en el caso de los hombres irlandeses y las mujeres irlandesas la moda es la misma con un 96,3% de los hombres y un 86,36% de las mujeres diciendo que se sentirían desmotivados. Ningún hombre se sentiría indiferente y 3.7% se sentiría motivado. El caso es un poco diferente para las mujeres para las que el 9,09% se sentiría indiferente y el 4,55% se sentiría motivada.

**Pregunta 6:** ¿Cómo te sentirías en el trabajo si tu nivel base de salario fue MAYOR que el de los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares?

Cuadro 7: Resultados – Tabla 3.1

Resultados – Tabla 3.1:			
Respuesta:	Frecuencia (Caso General):	Frecuencia (España):	Frecuencia (Irlanda):
Motivado	50 (Moda)	21 (Moda)	29 (Moda)
Indiferente	26	8	18
Desmotivado	3	1	2

Cuadro 8: Resultados – Tabla 3.2

Resultados – Tabla 3.2:				
Respuesta:	Frecuencia (Hombre Español)	Frecuencia (Mujer Española)	Frecuencia (Hombre Irlandés)	Frecuencia (Mujer Irlandesa)
Motivado	10 (Moda)	11 (Moda)	21 (Moda)	8
Indiferente	3	5	5	13 (Moda)
Desmotivado	0	1	1	1

- i. Un 63,29% de todos los respondientes se sentirían motivados, 32,91% son indiferentes, y un 3,8% se sentirían desmotivados
- ii. Los motivados representan 70% de la muestra española, los indiferentes representan el 26,67%, y los desmotivados representan el 3,33%.

En el caso Irlandés, el 59,18% se sentiría motivado, el 36,73% se sentiría indiferente y el 4,08% se sentiría desmotivado.

- iii. En el caso de que su nivel base de salario fuera mayor que el de otros empleados ningún hombre se sentiría desmotivado. El 76,92% se sentiría motivado y el 23,08% estaría indiferente. La moda en el caso de las mujeres es igual a la moda del grupo masculino. El 64,71% se sentiría motivado, el 29,41% se sentiría indiferente, y el 5,88% se sentiría de desmotivado.

En la situación del grupo masculino irlandés y grupo femenino irlandés destacamos que hay más diferencias en la distribución entre los dos grupos si el salario fuera mayor que el de los empleados que la situación en que el salario fuera menor. La moda de los hombres es el valor “motivado” con una representación del 77,78% de la muestra. El 18,52% se sentiría indiferente. El 3,7% del grupo dijo que se sentiría desmotivado. El caso del grupo femenino es diferente en cuanto que la moda es el valor “indiferente” si tuviera un salario mayor que el de los empleados con el 59,09% de las respuestas. Un 36,36% de las mujeres había dicho que se sentiría motivada mientras que el 4,55% se sentiría desmotivada.

**Pregunta 7:** ¿Tendría algún efecto sobre tu desempeño en el trabajo respecto a la calidad y horas de trabajo que estás dispuesto a emplear, si descubres la diferencia entre tu nivel de salario y el nivel de salario de tu jefe?

Cuadro 9: Resultados – Tabla 4.1

Resultados – Tabla 4.1:			
Respuesta:	Frecuencia (Caso General):	Frecuencia (España):	Frecuencia (Irlanda)
No tendría ningún efecto.	37 (Moda)	14 (Moda)	21
Si mi salario está más cerca del salario del jefe y contribuiría más en el trabajo, y menos si está más lejos.	7	12	25 (Moda)
Si mi salario está más lejos del salario del jefe y contribuiría más en el trabajo, y menos si está más cerca.	35	4	3

Cuadro 10: Resultados – Tabla 4.2

Resultados – Tabla 4.2:				
Respuesta:	Frecuencia (Hombre Español)	Frecuencia (Mujer Española)	Frecuencia (Hombre Irlandés)	Frecuencia (Mujer Irlandesa)
No tendría ningún efecto.	7 (Moda)	7	17 (Moda)	4
Si mi salario está más cerca del salario del jefe y contribuiría más en el trabajo, y menos si está más lejos.	4	8 (Moda)	10	15 (Moda)
Si mi salario está más lejos del salario del jefe y contribuiría más en el trabajo, y menos si está más cerca.	2	2	0	3

i. En cuanto al caso general un 46,84% no perciben ningún efecto. El 8,86% ha dicho que si su salario estuviera más cerca del salario del jefe contribuiría más en el trabajo, y menos si está más lejos mientras que el 44,3% ha tomado la postura contrario.

ii. Un 46,67% de los españoles no perciben ningún efecto por la diferencia en los salarios. El 40% contribuiría más en el trabajo si su salario estuviera cerca del salario del jefe y el 13,33% contribuiría más si su salario estuviera más alejado del salario de su jefe.

Un 42,86% de los irlandeses dice que la diferencia de salario no tendría ningún efecto sobre ellos. El 51,02% dice que contribuiría más en el trabajo si su salario estuviera cerca del salario del jefe, y menos si está más alejado, mientras que el 6,12% de la muestra dice lo opuesto.

iii. El 53,85% de los hombres españoles dijeron que la diferencia del salario no tendría ningún efecto sobre la calidad y horas de su trabajo (la moda). Un 30,77% dijo que contribuiría más en el trabajo si su salario estuviera cerca del salario del jefe y menos si estuviera más alejado. Un 15,38% afirmó que contribuiría más si su salario estuviera más alejado del salario del jefe. La moda de las mujeres españolas es diferente que la respuesta mayoritaria de los hombres – el 47,06% dijo que contribuiría más en el trabajo si su salario estuviera cerca del salario del jefe y menos si estuviera más alejado, mientras que el 11,76% afirmó lo opuesto. El 41,18% de la muestra dijo que no tendría ningún efecto la diferencia de salarios.

En el caso de las respuestas de los hombres irlandeses y de las mujeres irlandesas vemos más diferencias. Un 62,96% (representando la moda) de los hombres dijo que no tendría ningún efecto sobre el desempeño en el trabajo la diferencia entre su nivel de salario y el salario del jefe. Un 37,04% (el resto) dijo que contribuiría más si su salario estuviera más cerca del salario del jefe y menos si estuviera alejado. 0% de la muestra tomó el punto de vista opuesto. La moda es diferente en el caso de las mujeres con un 68,18% diciendo que contribuiría más en el trabajo si su salario estuviera más cerca del salario del jefe y menos si estuviera alejado. Un 18,18% optaron por la postura contraria. El 13,64% restante de la muestra femenina irlandesa dijo que no tendría ningún efecto la disparidad en los salarios.

## **4 CONCLUSIÓN**

### **4.1 Conclusiones del estudio y recomendaciones:**

En primer lugar, para concluir, veremos si hemos cumplido los objetivos. A través de una revisión extensiva de la literatura podía definir, en términos de mi investigación, conducta y motivación. Era clave determinar estos términos desde el principio dado que servirían como variables claves y relacionadas a lo largo de la investigación. El estudio intenta evaluar cómo la motivación afecta a la conducta en el trabajo, concretamente en su forma de incentivos monetarios.

\*\*\*

Hemos establecido unas hipótesis y el cuestionario enviado nos ha permitido extraer evidencias que nos permitirán dar respuesta a las hipótesis.

Primero en relación al caso general ha quedado evidenciado que los estudiantes valoran más la motivación intrínseca que el incentivo financiero (extrínseco). De esta forma que podríamos verificar la primera hipótesis (H<sub>1</sub>): Los incentivos intrínsecos son más efectivos para motivar las horas desempeñadas y la calidad del trabajo de los empleados que los incentivos extrínsecos.

Respecto a la segunda hipótesis, como la mayoría de todos los que han contestado el cuestionario dijeron que no contribuirían con la misma cantidad de trabajo en ambas situaciones explicadas (situación pública sin incentivos frente a una situación con incentivos financieros) puede decirse que resulta verificable la hipótesis alternativa (H<sub>2</sub>): En una situación pública sin incentivos monetarios los empleados no estarían dispuestos a contribuir el mismo nivel de trabajo que en una situación privada en la que hay incentivos monetarios.

También en el caso general podemos comparar los incentivos intrínsecos con la motivación de imagen para estimar cual será más efectiva. Los estudiantes, en general, prefieren que su jefe sea consciente de su buen trabajo. En segundo lugar (sobre cinco incentivos) valoran el incentivo intrínseco. Y lo que menos les importa es que sus colegas sean conscientes del trabajo o no. Teniendo todo esto en cuenta me parece que no valido decir que los incentivos intrínsecos son más efectivos que la motivación de imagen (H<sub>3</sub>). Hay cierta motivación de imagen (la que proviene del jefe) que parece ser

muy efectiva y otra que no resulta tan efectiva como los incentivos intrínsecos (la que proviene de los colegas).

En cuanto a la cuarta hipótesis, vemos si la conducta de los empleados se ve afectada por la transparencia de salarios o no. En este caso es posible aceptar la hipótesis alternativa que dice que la conducta de los empleados no es afectada por la transparencia de salarios. La mayoría (74 sobre 79 participantes) de todos que habían contestado dijeron que se sentirían desmotivados si constataran que su salario fuera menor que el de sus compañeros. A continuación la mayoría (aunque en menos cantidad – 50 sobre 79) se sentirían motivados si su salario fuera mayor del salario de los colegas. Entonces vemos que juega un rol en la motivación la transparencia cuando los empleados hacen comparaciones. Podemos concluir que los resultados están alineados con la teoría de la justicia distributiva explicada en el marco conceptual (Hartmann y Slapnicar, 2012).

Respecto a la quinta hipótesis, vemos que en el caso general la respuesta más popular es que no perciben ningún efecto. A continuación, respecto a si la disparidad tiene algún efecto en la conducta de los empleados, casi un 45% dijo que si su salario estuviera más lejos del salario del jefe contribuiría más en el trabajo, y menos si estuviera más cerca. De esta forma la disparidad de sueldos entre el empleado y el jefe tiene efecto en la conducta de empleados lo que valida la hipótesis alternativa ( $H_5$ ).

Los resultados de los grupos irlandeses y españoles, permiten matizar las conclusiones anteriores sobre las hipótesis.

Ha quedado evidenciado que los irlandeses valoran más la motivación intrínseca que la motivación extrínseca, con la mayoría asignando prioridad a los motivos intrínsecos sobre los motivos extrínsecos en cada pregunta en que aparecen los dos tipos. Esto permite, como con los resultados generales, verificar la primera hipótesis ( $H_1$ ) que sí, los incentivos intrínsecos son más efectivos para motivar la conducta buena de los empleados que los incentivos extrínsecos. Sin embargo, en el caso español, no es tan claro decidir si rechazamos o aceptamos la hipótesis. Un 56,67% dijo que preferirían sentirse contentos en el trabajo frente a recibir recompensas financieras. Sin embargo, en otra pregunta han asignado más importancia a los incentivos monetarios que al sentimiento de contentamiento y satisfacción (3,87 frente a 3,3). Ambos recibieron el

valor más alto - 5 - diez veces cada una, más veces que las otras opciones. Esto nos indica que ambos incentivos pueden ser efectivos y el conflicto entre las respuestas significa que no puedo llegar a ninguna conclusión sin más investigación.

En cuanto a la segunda hipótesis, en una situación pública sin incentivos monetarios los estudiantes españoles no estarían dispuestos a contribuir con el mismo nivel de trabajo que en una situación privada en la que hay incentivos monetarios. Esto se contradice con los más de dos tercios de los irlandeses que afirman que contribuirían con el mismo nivel de trabajo en una situación pública aunque no haya incentivos. Los resultados nos indican que los irlandeses están motivados por la imagen más que los españoles. Sin embargo, un 32,65% de la muestra irlandesa dice que no contribuiría con el mismo nivel de trabajo, por lo que realizaría un nivel de trabajo diferente dependiendo de si hay incentivos monetarios o no. Por ello, no es posible realmente rechazar la hipótesis alternativa. A partir del caso general, en el que habíamos concluido que en una situación pública sin incentivos monetarios los empleados no estarían dispuestos a contribuir al mismo nivel de trabajo que en una situación privada en la que hay incentivos monetarios, vemos que existe una disparidad entre los irlandeses y los españoles. Esto nos indica, que no todos los empleados de una organización pueden ser motivados de la misma manera y que hay distintos factores a tener en cuenta respecto a la decisión de como motivar a los diferentes grupos de trabajadores.

Después de investigar si existe la motivación de imagen en algún caso, habíamos comparado los incentivos monetarios con la motivación de imagen para ver qué resulta más efectivo. En el caso del grupo español, lo que valoran más que cualquier otro incentivo es que su jefe sea consciente de su buen trabajo (forma de motivación de imagen). Esta forma trabajar en una situación pública puede ser muy motivador. Sin embargo, los españoles dicen que el hecho de que sus colegas sean conscientes de su trabajo, tendría el menor impacto, sea positivo o negativo. El incentivo intrínseco tiene un valor entre los dos anteriores. Por lo tanto en ciertas situaciones podemos rechazar la hipótesis ( $H_3$ ), situaciones que sería interesante investigar.

En el caso del grupo irlandés, los resultados del incentivo de la consciencia del jefe y del incentivo intrínseco son más cercanos (3,82 frente a 3,61 respectivamente). Por lo tanto vemos en este caso que el incentivo intrínseco no es percibido como más

eficaz que el incentivo de imagen. Sin embargo, como en el grupo español, los irlandeses valoran menos que sus colegas sean conscientes de su trabajo. Entonces, parece que la presencia de los jefes es el motivador más importante pero debido a la cercanía con el valor del contentamiento y satisfacción en el trabajo, tal vez pudiera ser mejor preguntar e investigar en más detalle los dos incentivos, quitando el resto.

Respeto a la transparencia de salarios, parece posible aceptar la hipótesis alternativa ( $H_4$ ) en el caso de los participantes españoles. Todos los participantes menos uno ha dicho que se sentiría desmotivado si descubriera que su salario es menor que el de sus colegas y ninguno ha dicho que se sentiría indiferente, indicando que en cualquier caso la transparencia de sueldos tiene impacto en la conducta. A continuación, la mayoría de los mismos participantes ha dicho que se sentiría motivado si supiera que su salario es mayor que el de sus colegas. Sin embargo, la cantidad que han dicho esto es menor que los que han dicho que se sentirían desmotivados si su salario fuera menor. Además de lo dicho, un 26,67% de la muestra española han dicho que se sentiría indiferente. Teniendo en cuenta todos los resultados me parece que la conducta responde a la transparencia de sueldos.

Vemos una situación similar en el caso de los irlandeses en que más del 90% dijeron que se sentirían desmotivados si su salario fuera menor que el de sus colegas. Como en el caso español, cuando el salario es mayor que el de los otros empleados del mismo nivel jerárquico, muchos se sentirían motivados pero en menos cantidad (60%) que los que se sentirían desmotivados en el caso del salario menor. Un 36,73% se sentirían indiferentes. Así que podemos suponer que la conducta de los empleados respondería a la transparencia de sueldos y aceptaríamos otra vez la hipótesis alternativa ( $H_4$ ).

Los resultados en ambos grupos nos indican que la presencia de incentivos monetarios no es tan motivadora sobre la conducta como su ausencia que resulta muy desmotivadora. Esta conclusión está alineada con la teoría de los factores higiénicos (Herzberg, 1964).

Sin embargo, casi la mitad de los empleados españoles han dicho que la disparidad de sueldos frente a su jefe no tendría ningún efecto en el empleado en su conducta. Esta postura está de acuerdo con la hipótesis nula ( $H_5$ ). Un 53,33% identificó

algún efecto por lo que es posible aceptar la hipótesis alternativa ( $H_5$ ). La disparidad frente al jefe puede afectar a la conducta de algunos empleados.

Respecto a los participantes irlandeses, el 57,14% identificó algún efecto y por lo tanto también supondría que aceptaríamos la alternativa ( $H_5$ ) en el caso irlandés.

Es importante anotar que en ambos grupos, aunque responden en cierto grado a la disparidad de sueldos frente su jefe, es más influyente la disparidad entre empleados de niveles similares.

Debido a que la percepción de la ausencia de los incentivos monetarios puede ser muy desmotivadora, recomiendo a los jefes que no la utilicen como una forma de motivación, Aunque ofrecer este incentivo a un empleado puede ser motivador, parece estar casi garantizado que será desmotivador para los demás que lo no reciben.

Los participantes femeninos españoles eligieron la satisfacción y contentamiento derivados del trabajo como algo más motivador que la recompensa financiera (incentivo extrínseco) mientras que la mayoría de los hombres españoles eligieron la recompensa financiera sobre el sentimiento de satisfacción y contentamiento en el trabajo. Por lo tanto podemos rechazar  $H_1$  el caso de los hombres mientras que la aceptamos en el caso de las mujeres.

Respecto a si los estudiantes estarían dispuestos a contribuir con el mismo nivel de trabajo en una situación pública que en una situación privada si no hay incentivos monetarios, los resultados de ambos sexos son similares en España. En ambos casos, la mayoría había dicho “no contribuiría con el mismo nivel”. Sin embargo el porcentaje de hombres y mujeres que tomaron la postura opuesta resultó ser muy parecido, por lo que no podemos rechazar la hipótesis nula ( $H_2$ ) – 46,15% y 41,18% dijeron, respectivamente, que estarían dispuestos a contribuir con el mismo nivel de trabajo en una situación pública, independientemente de la presencia de incentivos monetarios. Esto nos indica que la situación pública puede motivar por imagen a algunos hombres y mujeres.

Vemos a partir de la segunda pregunta que en ningún caso los incentivos intrínsecos son más eficaces que la motivación de imagen cuando el jefe es consciente del trabajo. Sin embargo, tanto a mujeres como a hombres españoles, lo que menos les

importa de entre todos los incentivos mencionados es que sus colegas sean conscientes de su buen trabajo. Esto nos indica que lo más importante sobre todo es que tengan buena imagen frente a sus jefes. Es algo que los jefes deben tener en cuenta en la motivación de los empleados. Parece que si los empleados están bajo la observación de sus supervisores su conducta será mejor. Por lo tanto no podemos concluir que los incentivos intrínsecos sean más efectivos que la motivación de imagen para motivar la conducta adecuada de los empleados.

Por otro lado, es posible verificar la hipótesis alternativa ( $H_4$ ) debido a que todos los hombres y todas las mujeres – menos una – dijeron que se sentirían desmotivados si su salario fuera menor que el de sus colegas. La presencia de un salario es más motivador para los hombres que para las mujeres, sin embargo el efecto desmotivador es mayor en ambos grupos. Por lo tanto los jefes deben tener cuidado del impacto de la transparencia de los salarios en los empleados.

Además de lo dicho es interesante constatar que a gran cantidad de individuos de ambos sexos les interesa comparar sus salarios con el de otros empleados y por lo tanto, si existe probabilidad de que se produzca este efecto desmotivador, recomiendo que el salario de cada uno sea confidencial.

Aunque parece tener un efecto menor, la disparidad de sueldos puede afectar a la conducta de los hombres españoles. La mayoría dijeron que no tendría efecto. Sin embargo 46,15% identificó algún efecto si su salario fuera más o menos cercano del salario de su jefe. Respecto al grupo femenino de España, la respuesta más frecuente fue que se si su salario estuviera más cerca del salario del jefe, contribuiría más en el trabajo, y menos si estuviera más lejos. Dependiendo del salario del jefe, por lo tanto, recomiendo que la organización tenga en cuenta la diferencia de salarios respecto de los jefes, en caso de decidir si va facilitar transparencia de sueldos.

En el caso de los hombres y las mujeres irlandeses, la mayoría prefirió sentirse satisfecho y contento en la organización, a las recompensas financieras. Por lo tanto es posible de nuevo verificar la hipótesis ( $H_1$ ) apoyando así la postura de estudios anteriores.

Respeto a si estarían dispuestos a contribuir con el mismo nivel de trabajo en cualquier situación (pública o privada), ambos géneros respondieron mayoritariamente que harían el mismo esfuerzo en la ausencia de incentivos monetarios bajo la vigilancia de jefes y colegas. Sin embargo un 44,44% de los hombres dijeron que no contribuirían con el mismo nivel de trabajo si no hubiera incentivos monetarios independientemente de si la situación fuera pública o no. Mientras este porcentaje es mucho menor en el caso del grupo femenino, diría que es necesario más investigación para decidir si aceptamos la hipótesis alternativa o no ( $H_2$ ). Sin embargo los resultados nos indican que la motivación de imagen juega un papel en la conducta de empleados.

En cuanto a qué es más efectivo, si los incentivos intrínsecos o la motivación de imagen, descubrí diferencias destacables entre hombres y mujeres irlandeses. Los hombres asignaron más importancia al contentamiento y satisfacción en el trabajo, otorgando a la consciencia del jefe del buen trabajo y la consciencia de las colegas un tercer y quinto lugar respectivamente. Esto nos indica que podríamos aceptar la hipótesis ( $H_3$ ). Me parece interesante destacar que las mujeres valoraron en primer lugar la consciencia del jefe del trabajo con un valor de 4,32 sobre 5. Valoraron el contentamiento y satisfacción en segundo lugar. Como el grupo masculino y todos los grupos españoles, la consciencia de los colegas del trabajo es percibida como menos importante en la influencia en la conducta.

A partir de aquí podemos argumentar que esta forma de motivación de imagen sería menos segura para las organizaciones. Una baja observación por parte de los jefes puede tener el mejor impacto en la conducta de algunos empleados.

Como en los grupos anteriores, me parece que podríamos verificar la hipótesis ( $H_4$ ) que reza que la conducta del empleado respondería a la transparencia de salarios. También vemos en ambos casos irlandeses (aunque más prominente en el grupo femenino) que el efecto desmotivador de un salario menor es percibido como más eficaz que el impacto motivador de un salario mayor. Debido a que respondieron que les interesaba comparar su nivel de salario si existe transparencia, y vistos los efectos percibidos, recomiendo que la organización no sea transparente respecto a niveles de salario si quiere sostener una conducta adecuada de sus empleados.

Además de lo dicho, vemos que la mayoría de mujeres dijeron que si su salario estuviera más cerca del salario del jefe contribuiría más en el trabajo, y menos si estuviera más lejos. La mayoría de los hombres respondieron que esta diferencia no tendría ningún efecto en su conducta, pero también hay cierta cantidad, un 37,04%, que está de acuerdo con la mayoría del grupo femenino. Es algo a tener en cuenta si existe transparencia y la organización quiere usar el salario para motivar ciertos comportamientos.

Está claro que en algunos casos existe una disparidad más destacable entre los hombres y mujeres en ambos países. Esto indica a los jefes que el género es un factor a tener en cuenta en la toma de decisiones para motivar a sus empleados con más éxito.

Basándonos en la conclusión, en el cuadro a continuación se resume las hipótesis aceptadas (en verde) y rechazadas (en rojo) para cada grupo del estudio. Los resultados pocos concluyentes están marcados en gris.

Cuadro 11: Resumen de hipótesis aceptadas y rechazadas

Hipótesis:	El Caso General	Irlandeses	Espanoles	Hombres Irlandeses	Mujeres Irlandesas	Hombres Espanoles	Mujeres Espanolas
H <sub>1</sub>	Verde	Verde	Gris	Verde	Verde	Verde	Rojo
H <sub>2</sub>	Rojo	Gris	Rojo	Gris	Gris	Rojo	Rojo
H <sub>2</sub>	Verde	Gris	Verde	Gris	Gris	Verde	Verde
H <sub>3</sub>	Rojo	Rojo	Rojo	Verde	Rojo	Rojo	Rojo
H <sub>4</sub>	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
H <sub>4</sub>	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
H <sub>5</sub>	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
H <sub>5</sub>	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

*Fuente: Elaboración Propia*

Según la información del cuestionario vemos que hay diferentes maneras en que los jefes pueden motivar sus empleados. De manera general parece ser mejor motivar a

los irlandeses con variables intrínsecas tales como el contentamiento y la satisfacción, y también resulta recomendable que las mujeres irlandesas perciban que hay supervisión por parte sus jefes. Los españoles perciben como más fuerte el efecto de los incentivos monetarios, particularmente en el caso masculino. Además, la motivación de imagen frente a la presencia de los jefes es más fuerte para los hombres españoles que irlandeses. Hará hincapié en que no todos los países tienen el mismo interés. Aunque hay empresas multinacionales que existen en varios países, debe tratarse cada país de manera individual. Una razón por la cual ningún grupo da mucha importancia a la presencia de los colegas podría ser que no tienen tanta influencia sobre la dirección y progreso profesional de otros empleados.

En resumen, me parece que la motivación a través de la presencia de los jefes puede ser más efectivo en todos los casos, excepto para los irlandeses masculinos a quienes les importa más la motivación intrínseca. Los incentivos monetarios pueden también ser efectivos para motivar a los españoles mientras que la motivación intrínseca afecta más a la conducta en el trabajo de los irlandeses. Diría que no será preferible en ningún caso (ni nacionalidad ni sexo) que un *manager* facilite la transparencia de sueldos porque parece más probable que esta decisión tenga un efecto negativo en la conducta de los empleados.

\*\*\*

Para concluir, gracias al estudio comprensivo de la literatura, hemos identificado técnicas y métodos para motivar a los empleados. El estudio de campo que hemos llevado a cabo nos ha permitido matizar, precisar y evaluar, en cierta medida, la eficacia de estas técnicas y métodos, tal y como hemos expresado en las líneas anteriores. Teniendo en cuenta las conclusiones, opino que la motivación de imagen que proviene de la presencia del jefe más que cualquier otro incentivo.

#### **4.2 Límites y futuras líneas de investigación**

Una importante limitación del estudio que he llevado a cabo es que la muestra del cuestionario no ha sido lo suficientemente grande como para llegar a conclusiones generales. 79 participantes procedentes de solo dos universidades no es representativo de todos los estudiantes. Además de lo dicho es importante recordar que todos los

resultados no son de empleados actuales sino estudiantes universitarios - los empleados del futuro.

Otra variable a tener en cuenta en futuros estudios es si los estudiantes que participan van a una universidad pública o privada. Normalmente los ingresos familiares de los estudiantes en universidades privadas son mayores que los de los estudiantes en universidades públicas y por lo tanto ambos grupos podrían percibir valores distintos del dinero y forma que la motivación extrínseca podría funcionar diferente en ambos grupos.

Finalmente, mi estudio utilizó únicamente estadísticos descriptivos de frecuencia. Para llegar a conclusiones más sólidas y generales sería recomendable también estudiar la causalidad entre las variables independientes y el variable dependiente centro y objeto de esta tesina.

## 5 **BIBLIOGRAFÍA:**

Ariely, D, Bracha, A, & Meier, S 2009, 'Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially', *American Economic Review*, 99, 1, pp. 544-555, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 8 November 2014.

Çınar, O, Bektaş, Ç, & Aslan, I 2011, 'A MOTIVATION STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC FACTORS', *Economics & Management*, 16, pp. 690-695, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 20 March 2015.

Collis, J. and Hussey, R. (2003). *Business research*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Coon, D., Mitterer, J. and VanDeventer, A. (2013). *Psychology: A Journey*. 5th ed. Cengage Learning.

Cowherd, D, & Levine, D 1992, 'Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory', *Administrative Science Quarterly*, 37, 2, pp. 302-320, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 16 November 2014.

Crosby, F., 1984. 'Relative deprivation in organizational settings.' *Research in Organizational Behavior* 6. pp. 51 – 93

Dana, J., Cain, D. and Dawes, R. (2006). What you don't know won't hurt me: Costly (but quiet) exit in dictator games. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp.193-201.

Dweck, C. S. (1985). Intrinsic motivation, perceived control, and self-evaluation maintenance: An achievement goal analysis. In C. Ames & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu*: pp. 289 – 305. New York: Academic.

Dysvik, A., and Bård K., (2012) 'Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Work Effort: The Moderating Role Of Achievement Goals'. *British Journal of Social Psychology* 52.3 pp. 412 - 430.

Google.com. 'Google Forms - Create And Analyze Surveys, For Free.'. N.p., 2015. [Accessed 19 Dec. 2014.]

Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. *Behavior In Organizations*. 9th ed. Pearson Education International, 2008.

Hartmann, F, & Slapničar, S 2012, 'Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency', *International Journal Of Human Resource Management*, 23, 20, pp. 4283-4300, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 16 November 2014.

Hatcher, L. (2003). *Step-by-step basic statistics using SAS*. Cary, N.C.: SAS Institute.

HAUSER, L 2014, 'WORK MOTIVATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR', *Economics, Management & Financial Markets*, 9, 4, pp. 239-246, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 17 January 2015.

Herzberg, F 1964. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*. 27.

Hunter, L, & Thatcher, S 2007, 'FEELING THE HEAT: EFFECTS OF STRESS, COMMITMENT, AND JOB EXPERIENCE ON JOB PERFORMANCE', *Academy Of Management Journal*, 50, 4, pp. 953-968, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 March 2015.

Kumar, R. (2005). *Research methodology*. London: SAGE.

Kuvaas, B 2006, 'Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level', *Journal Of Organizational Behavior*, 27, 3, pp. 365-385, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 16 November 2014.

Martin, J 1981, 'RELATIVE DEPRIVATION: A THEORY OF DISTRIBUTIVE INJUSTICE FOR AN ERA OF SHRINKING

RESOURCES', *Research In Organizational Behavior*, 3, p. 53, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 16 November 2014.

Martin, J 1982, 'THE FAIRNESS OF EARNINGS DIFFERENTIALS: AN EXPERIMENTAL STUDY OF THE PERCEPTIONS OF BLUE-COLLAR WORKERS', *Journal Of Human Resources*, 17, 1, pp. 110-122, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 16 November 2014.

Mukherjee, S (2005). *Organisation & Management And Business Communication*. New Age International.

Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, [online] 91(3), pp.328-346. Available at: <http://gribouts.free.fr/psycho/menace%20du%20st%E9r%E9o/nicholls%20-%20malleable.pdf> [Accessed 18 Jan. 2015].

Nujjoo, A. and Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA j. hum. resour. manag.*, [online] 10(2). Available at: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/442/532> [Accessed 18 Jan. 2015].

Padayachee, V. (2006). *The development decade?*. Cape Town, South Africa: HSRC Press.

Rege, M, & Telle, K 2004, 'The impact of social approval and framing on cooperation in public good situations', *Journal Of Public Economics*, 88, 7/8, p. 1625, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 February 2015.

Ryan, R. and Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, [online] 25(1), pp.54-67. Available at: [http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_IntExtDefs.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf) [Accessed 16 Jan. 2015].

Stodden, V., Leisch, F. and Peng, R. (2014). *Implementing reproducible research*. Boca Raton, Florida: CRC Press/Taylor and Francis.

## 6 ANEXO:

### 6.1 Anexo 1 - Cuestionario (Versión Inglés):

Factors affecting work behaviour

\*Required

What is your gender? \*

- Male
- Female

What country are you from? \*

- Ireland
- Spain
- Other:

Are you currently a university student? \*

- Yes
- No

If you answered yes to the previous question, what country do you study in?

- Ireland
- Spain
- Other:

Would you prefer (1) to be employed in an organisation where you feel satisfied and happy with your work all of the time, or (2) in an organisation where there

are opportunities for additional financial rewards - supposing that both options are mutually exclusive? \*

- (1)
- (2)

Supposing you are an employee in an organisation, can you rank the following incentives in order of impact (positive or negative) that they may have on your work performance? (Please give each item a unique rank where 5 signifies greatest impact, 1 signifies least impact) \*

	1 - Least impact	2	3	4	5 - Most impact
Colleagues awareness of your good performance	<input type="radio"/>				
Monetary incentives	<input type="radio"/>				
Managers awareness of your good performance	<input type="radio"/>				
Additional free time off work	<input type="radio"/>				
The feeling of	<input type="radio"/>				

1 - Least  
impact

2

3

4

5 - Most  
impact

satisfaction  
and  
happiness  
derived  
from your  
work

In an organisation, under supervision and observation by your managers and colleagues and in the absence of monetary incentives, would you be prepared to contribute just as much in the workplace compared to a situation where there are monetary incentives available? \*

- Yes
- No

If transparency were to exist for salary levels between all employees that work in identical or similar areas as you, would you be interested in comparing your salary with theirs? \*

- Yes
- No

How would you feel if your salary base level was LESS than that of employees who perform the same tasks or similar tasks as you? \*

- Motivated
- Unmotivated
- Indifferent

How would you feel if your salary base level was GREATER than that of employees who perform the same tasks or similar tasks as you? \*

- Motivated
- Unmotivated
- Indifferent

Would it have any impact on the quality of work and the number of hours you are prepared to work if you discover a disparity between your own salary and your managers salary? \*

- It would not have an effect
- If my salary is close to my managers, I would contribute more in my work, and less if my salary is less close my managers salary
- If my salary is not close to that of my managers I would contribute more, and contribute less if my salary is quite close to my managers salary

## 6.2 Anexo 2 - Cuestionario (Versión Español):

Factores que afectan el desempeño en el trabajo

\*Required

¿Cuál es tu sexo? \*

- Masculino
- Femenino

¿De dónde eres? \*

- España
- Irlanda
- Other:

¿Eres estudiante universitario? \*

- Sí
- No

¿En qué país estudias? (No rellena si no eres estudiante)

- España
- Irlanda
- Other:

¿Preferías ser empleado (1) en una organización donde te sientes satisfecho y contento todo el tiempo en el trabajo, o (2) en una organización donde hay

oportunidades de recompensas financieras – suponiendo que ambas opciones son mutuamente excluyentes? \*

- (1)
- (2)

Suponiendo que eres empleado de una organización, ¿podrías ordenar los siguientes incentivos en función del impacto (positivo o negativo) que tendrían en tu desempeño en el trabajo? (Por favor asigna una calificación diferente a cada respuesta donde 5 significa más impacto, y 1 significa menos impacto) \*

	1 - Menos Impacto	2	3	4	5 - Más Impacto
Incentivo Monetario	<input type="radio"/>				
Que tus colegas sean conscientes de tu buen trabajo	<input type="radio"/>				
Que tu jefe sea consciente de tu buen trabajo	<input type="radio"/>				
Tiempo libre adicional	<input type="radio"/>				
El sentimiento de satisfacción y contentamiento que procede de	<input type="radio"/>				

1 - Menos  
Impacto

2

3

4

5 - Más  
Impacto

tu trabajo

En una organización bajo la supervisión y vigilancia de tu jefe y tus colegas, y en la ausencia de incentivos monetarios, ¿estarías dispuesto contribuir con la misma cantidad de trabajo comparado con una situación en la que sí habría incentivos monetarios? \*

- Sí
- No

Si existe transparencia en los niveles base de salarios de todos los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares, ¿te interesa comparar tu nivel base de salario con estos empleados? \*

- Sí
- No

¿Cómo te sentirías en tu trabajo si tu nivel base de salario fuera MENOR que el de los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares? \*

- Motivado
- Indiferente
- Desmotivado

¿Cómo te sentirías en el trabajo si tu nivel base de salario fue MAYOR que el de los empleados que desempeñan las mismas tareas que tú o tareas muy similares? \*

- Motivado
- Indiferente
- Desmotivado

¿Tendría algún efecto sobre tu desempeño en el trabajo respecto a la calidad y horas de trabajo que estás dispuesto a emplear, si descubres la diferencia entre tu nivel de salario y el nivel de salario de tu jefe? \*

- No tendría ningún efecto
- Si mi salario está más cerca del salario del jefe yo contribuiría más en el trabajo, y menos si está más lejos.
- Si mi salario está más lejos del salario del jefe yo contribuiría más en el trabajo, y menos si está más cerca.