



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil

**AUTORES:**

Herrera Montalvo, Andrea Patricia

González Salvador, Carlos Emilio

**Trabajo de Titulación**

**Previo a la obtención del Título de:**

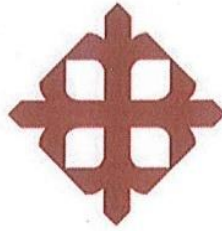
**INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**

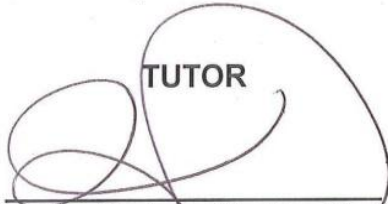


**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

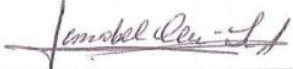
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Andrea Patricia Herrera Montalvo como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTOR**

  
**Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez**

**REVISOR(ES)**

  
**Lcda. Isabel Pérez**

  
**Ing. Roxana Chan Yu**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

  
**Dr. Alfredo Govea Maridueña**

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Carlos Emilio González Salvador, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTOR**

  
Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez

**REVISOR(ES)**

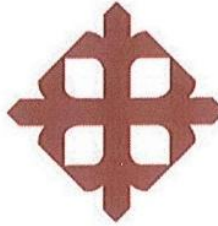
  
Lcda. Isabel Pérez

  
Ing. Roxana Chan Yu

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

  
Dr. Alfredo Govea Maridueña

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Andrea Patricia Herrera Montalvo

#### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación "Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil" previa a la obtención del Título de Ingenieros en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

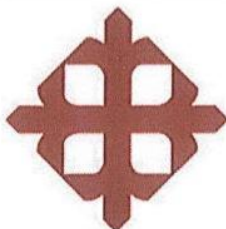
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Patricia Herrera Montalvo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Carlos Emilio González Salvador

### **DECLARO QUE:**

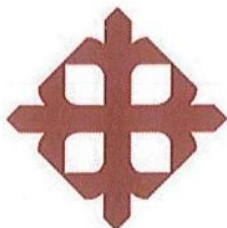
El Trabajo de Titulación "Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil" previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**

**EL AUTOR**

  
\_\_\_\_\_  
**Carlos Emilio González Salvador**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Andrea Patricia Herrera Montalvo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Patricia Herrera Montalvo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

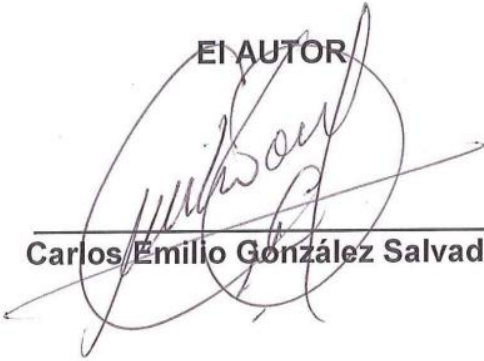
## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Carlos Emilio González Salvador

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de Agosto de 2013**

**EI AUTOR**

  
\_\_\_\_\_  
**Carlos Emilio González Salvador**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Jehová, nuestras familias y todos los que estuvieron presentes en este paso de crecimiento en nuestras vidas.

Atentamente,

Andrea Patricia Herrera Montalvo

Carlos Emilio González Salvador



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a Aquel que nos da el aliento de vida. Este trabajo se lo dedicamos a Dios que nos da cada día la oportunidad de compartir nuestros éxitos en el camino.

Atentamente,

Andrea Patricia Herrera Montalvo

Carlos Emilio González Salvador

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XIV
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	17
2. ANTECEDENTES .....	19
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
5. CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DEL ESTUDIO .....	23
6. OBJETIVOS .....	25
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	25
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
7. HIPÓTESIS .....	25
8. REVISIÓN DE LITERATURA .....	26
8.1 MARCO REFERENCIAL .....	26
8.2 MARCO LEGAL .....	26
8.3 MARCO TEÓRICO: TEORÍA DE HERZBERG .....	31
8.4 FACTORES DE PRIMER NIVEL DE LA TEORÍA DE HERZBERG.....	47
8.4.a FACTORES MOTIVACIONALES .....	47
8.4.b FACTORES HIGIENICOS .....	48
8.5 FACTORES DE SEGUNDO NIVEL DE LA TEORIA DE HERZBERG .....	49
8.6 CRITICAS SOBRE LA TEORIA DE HERZBERG .....	51
9. METODOLOGÍA .....	52
10. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	53
10.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA .....	55
10.2 FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO .....	56
11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
11.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	57

11.2	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	58
11.2.a	LA ENCUESTA .....	58
11.2.b	TIPO DE ENCUESTA .....	59
11.2.c	OBJETIVOS DE LA ENCUESTA .....	60
11.2.d	LIMITACIONES DE LA ENCUESTA .....	60
12.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
13.	CONCLUSIONES .....	74
14.	RECOMENDACIONES .....	78
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	82
16.	ANEXOS .....	84
16.1	LA ENCUESTA .....	84
17.	GLOSARIO .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: De los Factores Motivacionales.....	62
Tabla #2: De los Factores Higiénicos.....	63
Tabla #3: Tabla de Frecuencias de Factores Motivacionales.....	64
Tabla #4: Tabla de Frecuencias de Factores Higiénicos.....	64
Tabla #5: Niveles de satisfacción actual con el puesto de trabajo.....	65
Tabla #6: Análisis de Frecuencias y Porcentajes de Escala de Valoración..	65
Tabla #7: Análisis y Frecuencia de Valoración de Escala. Factores Motivacionales.....	67
Tabla #8: Análisis y Frecuencia de Valoración de Escala. Factores Higiénicos.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.....	34
Gráfico #2: Efecto de los factores Motivadores e Higiénicos.....	39
Gráfico #3: El Cohete de la Teoría de Herzberg según Allan Chapman.....	40
Gráfico #4: Resultados de Estudio de Herzberg a 203 Ingenieros.....	43
Gráfico #5: Efecto del Enriquecimiento del Puesto de Trabajo.....	46
Gráfico #6: Resumen de la Teoría de los dos factores de Herzberg y sus efectos .....	51
Gráfico #7: Organigrama Estructural.....	55
Gráfico #8: Cuadro de Satisfacción Actual. Resultados de las encuestas....	66

## Resumen

A través de los años, varias teorías han sido analizadas con el fin de llegar a comprender la importancia de los recursos humanos. Con el pasar del tiempo, las organizaciones han experimentado cambios en su estructura y eso ha generado que las teorías de recursos humanos continúen evolucionando sin lograr encontrar una que se adapte a las circunstancias de toda empresa. Por ello, esta investigación busca traer nuevamente a la luz una teoría que proponga recomendaciones válidas a una empresa en particular ante los problemas en el área de capital humano.

La teoría de Frederick Herzberg analiza factores intrínsecos del trabajo, entre ellos el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, oportunidades de ascenso y el sentimiento de autorrealización como verdaderos factores motivacionales que contribuyen directamente a la satisfacción del empleado. Por otro lado, Herzberg presenta factores externos como las políticas de la empresa, relaciones con el supervisor y compañeros de trabajo, las condiciones del trabajo y la remuneración salarial como factores que no afectan directamente a la satisfacción del empleado. Por décadas esta teoría ha sido dejada a un lado por ir en contra de lo comúnmente aceptado y aplicado. No obstante, ¿puede una teoría creada hace más de 50 años en un contexto completamente distinto al de las empresas actuales y altamente criticada tener validez actual y ser aplicada?

Esta investigación, a través de un análisis descriptivo estudia la aplicación de los dos factores de la teoría de Herzberg en el contexto de una empresa electrónica de la ciudad de Guayaquil en crecimiento con el propósito de evaluar su validez actual.

## **Abstract**

Over the years, several theories have been analyzed in order to understand the importance of human resources. Throughout the time, organizations have experienced changes in their structure and that has meant that human resource theories continue to evolve without being able to find one that suits the circumstances of every business. Therefore, this research seeks to bring back to light a valid theory to propose recommendations to a particular company to face the problems in the area of human capital.

Frederick Herzberg's theory analyzes intrinsic factors on work, including recognition, work itself, responsibility, advancement opportunities and a sense of self fulfillment as true motivational factors that directly contribute to employees' satisfaction. Furthermore, Herzberg presents external factors such as company policies, relations with supervisor and co-workers, working conditions and wage compensation as factors that do not directly affect the satisfaction of employees. For decades this theory has been put aside to go against what is generally accepted and applied. However, can a theory created more than 50 years ago in a completely different context of today's businesses continue to be valid and applied?

This research, through a descriptive analysis studies the application of the motivational factors of Herzberg's theory in the context of a company in growth in the city of Guayaquil in order to evaluate its validity.

## Resumé

A travers des années, plusieurs theories ont été analysées afin de comprendre l'importance des ressources humaines. Avec le passe du temps, les entreprises ont connu des changements dans leur structure et qui a signifié que les théories des ressources humaines continuent d'évoluer sans être en mesure de trouver celui qui convient à la situation de chaque entreprise. Par conséquent, cette recherche vise à ramener à la lumière une théorie valide de proposer des recommandations pour une entreprise en particulier et facer les problèmes dans le domaine du capital humain.

La théorie de travail de Frederick Herzberg analyse les facteurs intrinsèques, parmi eux la reconnaissance, le travail, la responsabilité, les possibilités d'avancement et d'un sentiment de auto realisation comme des véritables facteurs de motivation qui contribuent directement à la satisfaction des employés. En outre, Herzberg présente des facteurs externes tels que les politiques de l'entreprise, les relations avec le superviseur et les collègues, les conditions de travail et la rémunération des salaires comme des facteurs qui ne touchent pas directement la satisfaction des employés. Pendant des décennies, cette théorie a été mis de côté pour aller contre ce qui est généralement accepté et appliqué. Cependant, une théorie avec plus de 50 ans dans un contexte complètement différent des entreprises d'aujourd'hui et très critiquée soit valide et appliquée?

Cette recherche, à travers d'une analyse descriptive etudie de l'application de la théorie de la motivation des facteurs de Herzberg dans le cadre d'une entreprise audio de voiture dans la ville de Guayaquil, afin d'évaluer leur validité actuelle.



## 1. Justificación del Tema

A partir de los años 80 se ha dado mayor énfasis al estudio de los recursos humanos. Las empresas se dieron cuenta que la ventaja competitiva podía adquirirse y mantenerse a través de una buena gestión de su capital humano. Fue un cambio radical, que pasó de dar poca importancia al ser humano a llegar a considerarlo un socio de la organización que debe estar involucrado en los procesos de toma de decisiones estratégicas de la empresa. Tan importante es el ser humano que en los últimos años ha adquirido un nuevo nombre. En los 70's este departamento era conocido como "administración de personal", en los 80's como "recursos humanos", en los últimos años como "Capital Humano" y actualmente como "Talento Humano".

Sin embargo, debido a los rápidos cambios en los factores externos que afectan a la organización como la situación política, económica, tecnología, globalización, entre otros, es necesario revisar constantemente las políticas de gestión de recursos humanos y adaptarlas cuando sea necesario. A su vez, las necesidades de las personas cambian, por lo tanto las necesidades que van a buscar satisfacer en el trabajo son distintas a las que tenían años atrás. Por lo tanto, una buena gestión del capital humano que tome en cuenta estos cambios contribuirá directamente con la efectividad y mejora del desempeño de la organización. Cuando se logra entender la importancia de este tema en la empresa se logra crear un valor adicional que afectará directamente el sentir del trabajador y por ende el bienestar de la empresa.

La ventaja competitiva puede obtenerse adoptando políticas generalmente implementadas en la mayoría de las organizaciones, por ejemplo, relacionar el salario con el desempeño laboral. Sin embargo, la teoría escogida como base para este estudio demuestra que a pesar de ser la medida más comúnmente adoptada, no resulta en una ventaja sustentable y de largo plazo. Esto indica que no siempre pueden adoptarse medidas

generales que apliquen a toda organización. Por lo tanto para determinar una buena gestión de recursos humanos es esencial determinar las medidas que contribuirán a la organización en base a su caso en particular.

Es necesario entender que las relaciones entre individuo y organización se basan en la reciprocidad. Existe una interacción que se refleja con las diferentes actividades que realiza una organización en favor del individuo representadas por la remuneración, seguridad, alimentación, etc. , y el individuo dentro de la organización realiza actividades para cerrar el ciclo de la reciprocidad con actividades representadas por el desempeño de las tareas asignadas, puntualidad con los horarios, cumplimiento de metas, etc. No se trata de construir un sistema que beneficie únicamente al empleado, sino de encontrar un punto en común entre los valores de los empleados y los de la organización.

Llegamos a la definición de “Contrato psicológico” (o norma de reciprocidad) según Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, 1999 indica que la norma de reciprocidad se refiere a la expectativa de ambos actores (individuo y organización), que abarca más que un contrato realizado de manera formal. Es un pacto directo y tácito entre las dos partes donde los acuerdos serán respetados y observados por ambos. La empresa no debe “hacer por”, sino más bien, “hacer junto con”.

Las personas tienen el poder de contribuir directamente con la productividad de la empresa (Becker, 1964). De la misma manera como es importante analizar detenidamente decisiones relacionadas con la inversión en maquinaria, edificios, publicidad, etc., es igualmente importante invertir en capital humano.

Mucho se ha escrito acerca de la importancia de los recursos humanos. Existe un enorme caudal de teorías que proponen soluciones a la satisfacción y motivación laboral. Sin embargo, se ha escogido la teoría de los dos factores de Herzberg de recursos humanos, una teoría altamente estudiada pero que por varios años fue olvidada, como base para la

presente investigación. Frederick Herzberg es considerado una de las personas más influyentes en el área de recursos humanos siendo su mayor contribución sus estudios relacionados con la motivación y la satisfacción laboral. Aunque han pasado varios años desde la creación de esta teoría, en años recientes esta teoría está siendo resucitada como menciona D. Sachau (2007) puesto que las organizaciones pueden beneficiarse al adoptar este paradigma. Por tal motivo hemos escogido esta teoría que tiene como fin ayudar a evaluar la satisfacción laboral y establecer medidas y estrategias específicas que contribuyan a la productividad individual dentro de la organización. Un buen manejo del capital humano tiene el potencial de detener la alta rotación laboral que se percibe en las empresas registradas en la ciudad de Guayaquil, incrementar los niveles de satisfacción de los trabajadores y directivos y retener a los trabajadores más calificados.

## **2. Antecedentes**

Según Chiavenato (1999), la Administración de Talento Humano consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. Las personas son recursos que forman parte de todas las áreas de la organización. El objetivo de la Gestión del Talento Humano es identificar los factores que necesitará cada organización, crear oportunidades para que los trabajadores se comprometan y cumplan con los objetivos de la misma, asegurar que los trabajadores tengan las habilidades y competencias necesarias, y motivarlos a actuar de la manera necesaria (Schuler/Jackson 1987). El propósito es que tanto la organización como el trabajador se sientan comprometidos con un fin en común, ayudarse a cumplir con sus objetivos.

A través de los años, más y nuevas teorías han sido planteadas con el fin de señalar medidas concretas que apunten hacia la satisfacción laboral. Por ejemplo, Frank Taylor, citado por Fernández, M. et al. (1995) aseguró que la satisfacción laboral estaba totalmente relacionada con el salario

recibido y en aquel tiempo los trabajadores eran considerados parte de la maquinaria que debía ser manejada eficientemente. Más adelante Happock (Fernández, M. et al. 1995) relacionó la satisfacción laboral con la habilidad de la persona a “adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para ese tipo de trabajo”. Más adelante, Elton Mayo, citado por Fernández, M. et al. (1995), aseguró que el factor más determinante de la satisfacción laboral era la interacción del individuo con el grupo. Kalleberg (1977), por otra parte, define seis factores importantes: (1) los factores intrínsecos, todos aquellos relacionados con el trabajo en sí; (2) la conveniencia para el trabajador con relación al ambiente físico laboral, el horario; (3) el factor financiero, salario, beneficios; (4) relación con los compañeros de trabajo y oportunidades de hacer amigos; (5) oportunidades de hacer carrera dentro de la empresa, es decir, oportunidades para ser promovido y (6) tener acceso a los recursos que sean necesarios para llevar a cabo las tareas, por ejemplo, ayuda de otros miembros del equipo o suficiente acceso a información. En sí, no existe una sola clave para lograr la satisfacción laboral, más bien, la experiencia demuestra que la satisfacción laboral es el conjunto de varios factores ocurriendo al mismo tiempo.

Temas básicos de recursos humanos incluyen la remuneración, beneficios sociales, contribución al desarrollo personal y buen desempeño del mismo (Katz/Kochan 2000). Otros factores básicos incluyen tamaño de la empresa, tecnología, diseño del trabajo, cultura organizacional, ética empresarial y factores externos como la condición económica o la cultura del país.

El tema de los recursos humanos ha sido analizado en gran manera sin embargo no se le da la debida importancia sobre todo en países como Ecuador. Es necesario hacer más investigaciones en el contexto de las empresas guayaquileñas con el objetivo de que los directivos concienticen acerca de su importancia y de los efectos que pueda tener para beneficio de la organización.

El presente estudio plantea el problema actual de las empresas guayaquileñas y sugiere la creación de políticas que permitan alcanzar niveles de satisfacción de los trabajadores de una empresa logrando como repercusión un incremento en los niveles de productividad individual dentro de la organización.

### **3. Planteamiento del Problema**

Destinar tiempo a la creación de una política de capital humano y destinar recursos de la empresa con este fin es normalmente percibido como un gasto innecesario en algunas empresas, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas de carácter familiar en el Ecuador. Como consecuencia, existen altos niveles de insatisfacción por parte de los trabajadores quienes no se sienten parte de la organización. Muchas empresas se dedican a exigir altos rendimientos sin preocuparse por el factor humano y del impacto que este podría tener en la productividad de la organización.

### **4. Formulación del Problema**

En la mayoría de las organizaciones, no se le da el énfasis adecuado a la gestión del talento humano. Generalmente, el énfasis gravita en torno a la parte monetaria, el salario, teniendo así una mirada muy angosta con relación a lo que realmente implica una buena gestión de este recurso valioso. Pero lo cierto es que se deja a un lado factores de gran importancia y claves para una buena gestión de esta área.

Parte del problema radica en que los administradores ven los recursos humanos como simples trabajadores que no tienen mayor efecto en la productividad y rentabilidad de la organización. Sin embargo, múltiples estudios demuestran que existe relación directa entre la satisfacción y la productividad, el ausentismo, la rotación laboral y la salud de la empresa (Martin, 2011).

Si bien es cierto, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral. Un determinado nivel de ausentismo es generado por enfermedades, problemas de transporte, problemas personales, clima, entre otros. Sin embargo, la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo (Martin, 2011). El problema es que el ausentismo hace que la empresa incurra en gastos adicionales por causa de mayores gastos médicos, costos por personal de reemplazo, baja de productividad, etc.

Adicionalmente, la insatisfacción está relacionada directamente con la rotación laboral. La rotación de personal demanda mayores gastos de selección de personal y de entrenamiento. Estos costos crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. A su vez, existen efectos adicionales sobre el nivel de productividad y aspectos menos relevantes como las relaciones interpersonales.

Al desconocer los efectos anteriormente mencionados, muchos directivos creen que invertir en capacitación, motivación y desarrollo de cada individuo son gastos elevados que no pueden contribuir a la empresa. Los empresarios muchas veces no se encuentran dispuestos a invertir en esta área, creen que simplemente adoptando medidas generales se puede continuar con la actividad. Sin embargo, es imprescindible que existan medidas específicas adoptadas por cada organización y que estas varíen según su actividad, tamaño, objetivos, ambiente interno, externo, es decir, su contexto.

En el caso de los negocios de carácter familiar nos encontramos con un problema adicional. Frecuentemente son los familiares quienes ocupan cargos administrativos o de mayor importancia, aun cuando no posean el conocimiento o experiencia necesarios para llevar a cabo dichas funciones.

En el caso específico de la empresa estudiada, actualmente no existen políticas de recursos humanos, por años se ha manejado esta área

pensando que el único factor importante es que el salario este de acuerdo a la ley laboral del país y se han dejado de lado cualquier otro incentivo que motive al trabajador. Esta óptica es muy angosta, de acuerdo a la teoría de Herzberg (Sachau, 2007), debido a que el trabajador es un aliado, alguien que ayuda a cumplir con los objetivos siempre y cuando él se perciba apreciado por la empresa.

Por los motivos expuestos anteriormente, es fundamental crear políticas de Talento Humano que logren que cada empleado se sienta parte importante de la empresa y que ello lo impulse a ser recíproco como respuesta al ambiente creado por las políticas implementadas para alcanzar los niveles de satisfacción laboral óptimos. Si se logran adoptar medidas eficaces, los resultados se verán claramente reflejados en la productividad laboral y crecimiento organizacional.

## **5. Contribución Potencial del Estudio**

Una incorrecta gestión de recursos humanos conlleva a la insatisfacción de los trabajadores en una organización. Alguien que no se siente satisfecho no se sentirá parte de la organización y por lo tanto no se sentirá motivado a dar más que lo necesario de sí mismo. Por el contrario, un empleado que se siente satisfecho con su trabajo, se sentirá más compenetrado con la organización y por lo tanto producirá como si lo estuviese haciendo para beneficio propio.

Según un estudio realizado por Herzberg si los supervisores enriquecen los trabajos, los trabajadores se sentirán más interesados en su puesto de trabajo, sentirán mayor responsabilidad al desempeñar las labores y el resultado será producir más calidad, no necesariamente cantidad. (Herzberg, 1974). Johnsrud, Heck, and Rosser en su estudio *Morale Matters: Midlevel Administrators and their Intent to Leave*, siguiendo la misma línea de pensamiento indican que la satisfacción laboral es importante, no solo por el deseo humano de ayudar a contribuir con la

calidad del ambiente laboral en el lugar de trabajo, sino también por su gran impacto potencial en niveles de productividad y rotación laboral.

La gestión de recursos humanos es un tema que no puede ser abordado de manera aislada como si no tuviera impacto en la sociedad. Según S. E. Jackson y R. S Schuler, todo lo que ocurre dentro de la organización tiene efecto en los clientes, miembros de la organización, dueños e inversionistas, otras organizaciones e incluso en la sociedad.

La teoría motivacional de Herzberg, escogida para el presente estudio, ha generado alta controversia porque va en contra de lo actualmente practicado por muchas organizaciones. Algunos de los críticos incluso tildan la teoría como una locura, sin embargo en empresas donde ha sido puesta en práctica los beneficios tanto para el trabajador y la organización han sido muchos. Esta teoría se basa en las necesidades humanas aplicadas para contribuir al enriquecimiento del trabajo y principalmente al desarrollo de las estrategias de la organización. Es importante que las empresas que no apliquen una administración de sus recursos humanos, comprendan la importancia de hacerlo.

Se ha escogido como caso de estudio una empresa electrónica, Matrix, radicada en la ciudad de Guayaquil. Empresa que se ha mantenido en el mercado en los últimos 15 años y ha logrado estabilizarse hasta el punto en el que actualmente está pasando por un momento de evaluación para lograr su expansión. Puesto que este ha sido un negocio familiar, existen en ella ciertas falencias que requieren ser atendidas, entre ellas la falta de una gestión del Talento Humano. Los trabajadores reciben los beneficios básicos de acuerdo a la ley, sin embargo, no existen políticas de gestión del Talento Humano que los motiven a sentirse comprometidos con la empresa.

Consideramos por lo tanto importante estudiar más a fondo la teoría motivacional de Herzberg con el fin de validar la teoría y crear recomendaciones que contribuyan a una mejor gestión del capital humano



de esta empresa. Estas recomendaciones ayudarán a ver el efecto de la falta de políticas motivacionales sobre los trabajadores, su desempeño, su nivel de compromiso, su productividad y posibles beneficios en caso de existir.

Las conclusiones del presente estudio realizado en Matrix no podrán ser tomadas como reglas generales que apliquen a otras empresas de la misma línea. Cada empresa deberá ser analizada individualmente debido a sus diferentes características.

## **6. Objetivos de la Investigación:**

### **6.1 Objetivo General:**

- ✓ Validar la aplicación actual la teoría de recursos humanos de dos factores de Herzberg en la empresa electrónica Matrix.

### **6.2 Objetivos Específicos:**

- ✓ Medir la importancia actual del Talento Humano en la empresa escogida como sujeto de prueba.
- ✓ Verificar si se cumple la teoría de Herzberg en la actualidad en la empresa estudiada.
- ✓ Identificar los factores que tienen mayor efecto sobre la satisfacción de los empleados de Matrix.
- ✓ Conocer el grado de satisfacción actual de los trabajadores respecto de su trabajo.
- ✓ Crear recomendaciones en base a los resultados obtenidos del estudio.

## **7. Hipótesis**

- ✓ Los factores motivacionales de la teoría de Herzberg son importantes para los empleados de la empresa analizada.

- ✓ Los factores higiénicos generarán un mayor grado de satisfacción sobre los empleados encuestados.
- ✓ Por medio de este análisis se desarrollarán recomendaciones que podrán ser utilizadas en otras empresas con características similares a la electrónica analizada en esta investigación

## **8. Revisión de Literatura:**

### **8.1 Marco Referencial**

La referencia para este análisis es el libro “The Motivation to Work” (1959) escrito por Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman: with a new introduction by Frederick Herzberg. Todo comienza en la época en la que empieza a darse más importancia al ser humano dentro de la organización, sin embargo, el enfoque de los dueños de las empresas estaban mal dirigidos, buscando la manera de evitar insatisfacción laboral e ignorando completamente factores que contribuyan a la satisfacción incluyendo la capacitación continua y la producción de calidad.

Es de este punto donde nace la teoría motivacional de Herzberg, yéndose en contra de lo establecido en aquella época, señalando que la satisfacción y contribución del trabajador se deriva del éxito y crecimiento dentro del puesto de trabajo, el enriquecimiento de este.

### **8.2 Marco Legal**

Para el presente estudio hemos incluido como parte del marco legal, debido al alcance, los beneficios a los trabajadores del Código de Trabajo del Ecuador. Las empresas ecuatorianas están obligadas a cumplir con todos los beneficios sociales y disposiciones allí descritas. Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo. El cumplimiento de la ley descrita a continuación es el primer paso a generar

satisfacción dentro del puesto de trabajo. Cabe resaltar que las siguientes leyes y disposiciones si se cumplen en la electrónica sujeta de estudio.

**1. Afiliación a la Seguridad Social.**

*El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.*

**2. Pago por Horas extras y Suplementarias.**

*El trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.*

**3. Pago de la Décimo tercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.**

*El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas.*

**4. Pago de la Décimo cuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.**

*El trabajador tiene derecho a percibir el décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.*

**5. Pago del Fondo de reserva.**

*El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.*

**6. Pago de Vacaciones anuales.**

*El trabajador tiene derechos a un período de vacaciones laborales remuneradas.*

**7. Pago de la Jubilación patronal.**

*Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.*

#### **8. Licencia por Paternidad.**

*El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un período de licencia por paternidad.*

#### **9. Licencia por Maternidad.**

*La mujer trabajadora tiene derecho a un período de licencia por maternidad.*

#### **10. Pago del Subsidio por Maternidad.**

*La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.*

#### **11. Pago de utilidades.**

*El trabajador tiene derechos al pago por concepto de utilidades.*

*A continuación incluimos artículos del código laboral que contemplan los beneficios sociales del trabajador:*

**Art. 81.-** *Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.*

*Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.*

*El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.*

*Nota: Incisos segundo, tercero y cuarto agregados por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.*

**Art. 82.-** *Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.*

**Art. 95.-** *Sueldo o salario y retribución accesoria.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica*

*para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.*

*Nota: Artículo reformado por Art. 4 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 644 de 29 de Julio del 2009. Nota: Inciso segundo reformado por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.*

**Art. 205.-** *Facultad para destinar el fondo de reserva a préstamos hipotecarios.- Los empleadores que no tuvieron la obligación de depositar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el fondo de reserva, están facultados para conceder, a pedido de la mayoría de los trabajadores de la empresa o institución, y con cargo a las sumas acumuladas para atender el pago de este fondo y el de cualquier otro fondo adicional destinado a beneficios sociales y a préstamos hipotecarios a favor de sus trabajadores que tengan derecho a fondo de reserva.*

*El Ministerio de Relaciones Laborales, a través de sus sistemas de inspección, supervisará aspectos inherentes a contratación, pago de remuneraciones, beneficios sociales, seguridad y salud, y demás derechos de los trabajadores, y pondrán énfasis en vigilar el cumplimiento de normas nacionales e internacionales vigentes respecto a la vinculación de mujeres, menores de edad, y seguridad y salud en el trabajo, sin perjuicio de los controles que deban realizar las autoridades competentes, derivados de la aplicación de leyes específicas en la materia.*

**Art. 305.-** *Empleado privado o particular.- Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales.*

### **8.3 Marco Teórico:**

La presente investigación se basa en la teoría de recursos humanos de Frederick Herzberg, una teoría que se centra en factores que tendrán mayor satisfacción sobre los empleados. Sin embargo, antes de analizarla, consideramos necesario comenzar analizando qué es la satisfacción. Muñoz Adánez, citado por Caballero (2002) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”. A continuación, citando a Locke, Muñoz indica que la satisfacción “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Caballero, 2002). Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Finalmente Muñoz cita a Lottegui quien define la satisfacción laboral como un” constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”.

Ikwudananne (2009), indica que la satisfacción es un indicativo del bienestar emocional y psicológico de los empleados. Por lo tanto un aumento en la productividad será el reflejo de varias muestras de satisfacción de los trabajadores.

Para profundizar la definición de satisfacción sugerimos conocer las definiciones de necesidades para poder obtener una visión cada vez más

amplia y comprender que a través del cumplimiento organizacional, llenando los vacíos generados por las necesidades del ser humano como individuo dentro de una organización, se logran alcanzar niveles de satisfacción laboral.

Abraham Maslow, nacido en Nueva York en 1908, propone un enfoque total sobre el ser humano, como este actúa y en base a esto elaboró una teoría sobre las motivaciones de las personas (Chiavenato, 1999). La jerarquía de las necesidades según Maslow, indica que la naturaleza humana está marcada por una serie de necesidades que hay que satisfacer. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento motivando así al ser humano a encontrar un equilibrio entre sus necesidades y su satisfacción. A su vez, el hombre nunca se siente satisfecho del todo, y siempre va a querer ir más allá sin existir un límite.

Podemos mencionar entonces las necesidades según Maslow:

*Necesidades Fisiológicas.* Son las necesidades básicas las cuales incluyen alimentación, descanso, confort, habitación. Son necesidades básicas que, si no son satisfechas, pueden cambiar a corto plazo el comportamiento de un ser humano.

*Necesidades de Seguridad.* Son necesidades de segundo nivel. Necesidades de protección de peligros físicos o emocionales. En el ámbito laboral, esto puede reflejarse en la estabilidad laboral, seguridad económica, jubilación, etc.

*Necesidades Sociales.* Son necesidades de tercer nivel. Incluye la necesidad de relacionarse y asociarse como individuo dentro de un grupo u organización, donde puedan asociarse, aceptarse, participar y sentir que pueden tomar decisiones con respecto al rumbo de la misma. En el ámbito laboral, esto se puede llevarse a cabo a través de actividades sociales, culturales, trabajos en grupo, entre otros.



*Necesidades de Estima y Autoestima.* Necesidades relacionadas con visión y evaluación del propio individuo con relación a su confianza, seguridad individual y como parte de un grupo, reconocimiento, reputación y estatus.

*Necesidades de autorrealización.* Estas son las necesidades más elevadas del individuo. Estas están ligadas a la fuerza que impulsa a los individuos a buscar superación personal desarrollando sus habilidades y capacidades dentro de una organización. Estas pueden ser satisfechas con reconocimientos esenciales hacia el uso del potencial de las capacidades y la demostración del talento individual, etc.

Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado (Chiavenato, 1999).

En el siguiente gráfico podemos ver la pirámide de las necesidades de Maslow:



**Gráfico # 1: Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. Fuente:** <http://juanmarinpozo.files.wordpress.com/2012/04/piramide-de-maslow1.jpg>

Por otro lado, Chiavenato (1999) señala que la satisfacción en el trabajo se encuentra estrechamente ligada a “la actitud general del individuo hacia su trabajo” y que el comportamiento de los individuos presenta las siguientes características:

*El hombre es proactivo.* Característica relacionada con la actividad en la organización y el logro de sus objetivos.

*El hombre es social.* Característica relacionada a la participación y al fortalecimiento de su identidad y su bienestar psicológico.

*El hombre tiene necesidades diversas.* Característica relacionada a la motivación que nace por sus necesidades.

*El hombre percibe y evalúa.* Característica relacionada con la selección de datos, la evaluación de la información recibida en base a experiencias, necesidades y valores propios.

*El hombre piensa y elige.* Característica relacionada con el comportamiento planeado y usado para lograr alcanzar los objetivos individuales.

*El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* Característica relacionada a las aptitudes (rasgos innatos) y de aprendizaje (rasgos adquiridos). Chiavenato menciona que las capacidades físicas tanto las intelectuales están sujetas a las limitaciones individuales.

Podemos indicar que a partir de este grupo de características que se desarrollan como parte del comportamiento individual dentro de una organización se define un concepto, *el concepto del hombre complejo*. El ser humano lucha por obtener satisfacción en cada uno de estos grupos.

Con el objetivo de profundizar nuestro estudio describimos a continuación el concepto de hombre complejo según Chiavenato (1999):

“El individuo se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individuo. El concepto de hombre complejo presupone que, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, o, en otros términos por dominar el mundo externo.”

Concluimos bajo este concepto que existe una dinámica en constante movimiento en base a la percepción de valores y motivaciones que posee cada individuo dentro de una organización. Esta dinámica evoluciona a medida que se presentan nuevos desafíos que proporcionan nuevas experiencias a los individuos.

Indicamos también que la naturaleza del individuo dentro de una empresa es compleja, depende de variables internas derivadas de la personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, valores, etc. Existen también variables externas provenientes de las características empresariales que generarán un resultado sobre el individuo como: sistema de reconocimientos y recompensas, sistema de multas y castigos, políticas empresariales, integración del grupo, etc.

Otro concepto que deseamos tener claro es la motivación. Según Martin (2011), la motivación de un individuo tiene que ver con la satisfacción de sus aspectos emocionales, medida de manera cualitativa. Por lo tanto, para generar motivación en los empleados, la organización debe asegurarse de atender estos aspectos relacionados con “el placer de servir, el sentido de logro y la satisfacción del deber cumplido”. El que no existan estos satisfactores cualitativos creará un efecto dominó: el empleado no se sentirá a gusto y por lo tanto no se sentirá motivado a ser productivo y desarrollarse. Volvemos nuevamente a la importancia de satisfacer las necesidades básicas, lo cual según Martin (2011) contribuye a la calidad de vida del individuo y el efecto en la organización será:

- ✓ Perfeccionamiento e impulso del empleado
- ✓ Incremento en la motivación
- ✓ Óptimo desenvolvimiento de sus funciones
- ✓ Reducción de la tasa de rotación laboral
- ✓ Reducción del porcentaje de ausentismo
- ✓ Reducción de quejas
- ✓ Reducción de períodos de ocio
- ✓ Incremento en la satisfacción en el empleo
- ✓ Mayor eficiencia a nivel de la empresa

Es importante tener claro que es la motivación y que efecto podría tener. Resulta un problema serio a nivel organizacional trabajar con un equipo desmotivado. El rendimiento a nivel individual será mínimo, no

existirá una fuerza adicional que motive al empleado a asistir cada día al trabajo y contribuir con las metas y objetivos de la empresa

El análisis de diferentes teorías relacionadas a la satisfacción y la motivación nos permite ver que el ser humano por naturaleza tiene necesidades las cuales se esfuerza por satisfacer y por lo tanto al percibir motivaciones adicionales, estará dispuesto a hacer un esfuerzo mayor para recibir niveles superiores de satisfacción. El satisfacer los niveles más bajos de las necesidades humanas tendrá relativamente poco efecto en la motivación del individuo. Sin embargo, al ver sus necesidades superiores atendidas, el nivel de satisfacción será mayor. Como conclusión podemos decir que si una empresa se preocupa por la calidad de vida de cada individuo, está generando motivación lo cual beneficiará tanto al empleado como a la organización.

#### Teoría de Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000), Psicólogo Clínico, es uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas y pionero en temas relacionados al enriquecimiento del trabajo. Nació en Massachusetts el 18 de Abril de 1923, y murió en Salt Lake City el 18 de Enero del 2000. Sin duda alguna, una de sus mayores contribuciones es su obra "The Motivation To Work" escrita junto con Bernard Mausner y Barbara Block Snyderman en 1959.

Herzberg realizó un estudio a 203 ingenieros y contadores trabajando en nueve diferentes industrias alrededor de Pittsburgh (Sachau, 2007). El tema de investigación fue las actitudes con relación al trabajo. Cada individuo debía relatar experiencias específicas relacionadas al trabajo que hubieran tenido un efecto especial en su actitud con respecto a la organización. Se les pidió que respondieran "Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido.

Dígame que ocurrió” y “Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” (Martín, 2011). El realizar entrevistas le permitió obtener respuestas más significativas que aportarían mayor información a la investigación en vez de realizar encuestas con respuestas de si/no o respuestas múltiples las cuales hasta cierto grado hubieran generado un tipo de respuesta en particular en los encuestados.

Los resultados de las entrevistas permitieron crear una lista de los factores de primer nivel en la cual pudieron categorizarse 14 elementos: reconocimiento, logro o éxito, posibilidad de crecimiento, avance o ascenso, salario, relaciones interpersonales, supervisión, responsabilidad, políticas y administración de la compañía, condiciones de trabajo, el trabajo en sí, factores en la vida personal, estatus y seguridad laboral.

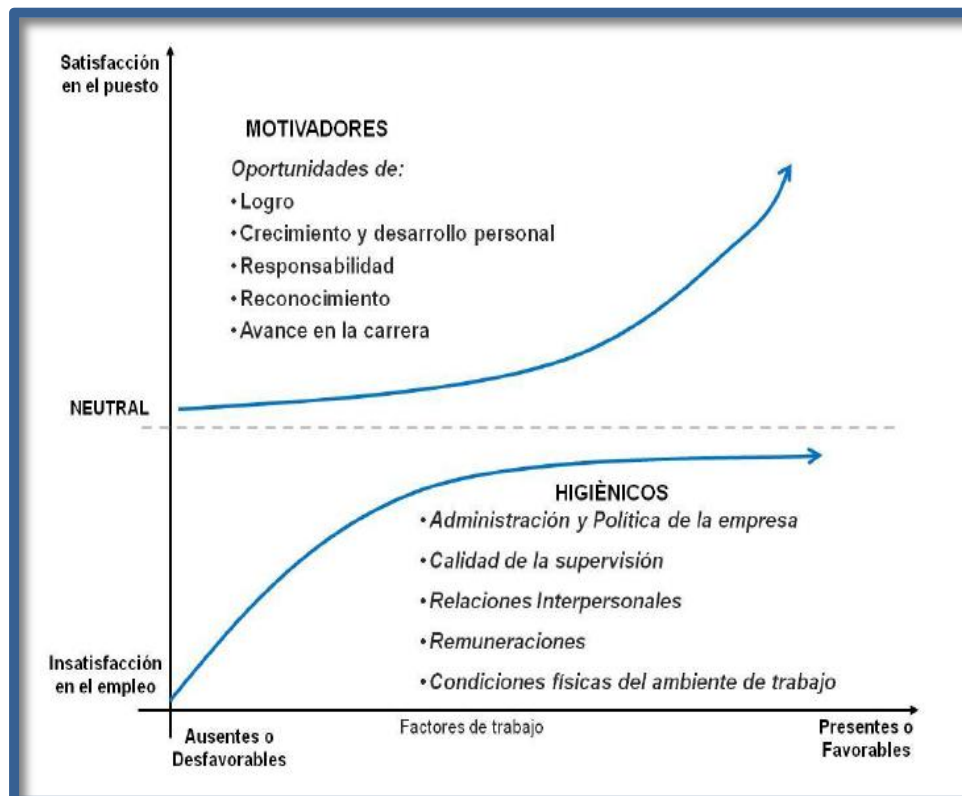
Después del primer análisis se crearon los factores de segundo nivel en base a las repuestas a la pregunta ¿Qué significaron para ti estos eventos? La buena o mala gestión de los factores de primer nivel pueden tener los siguientes efectos: efecto sobre el desempeño laboral, cambio de lugar de trabajo, efectos mentales de salud, efectos en las relaciones interpersonales y efectos adicionales.

Los resultados de la investigación generaron conclusiones que van en contra de lo comúnmente creído por años y hasta la actualidad continúan generando controversia. El estudio reveló que la satisfacción o la no satisfacción de los trabajadores están directamente relacionadas con factores que promuevan el desarrollo psicológico y las relaciones interpersonales, en lugar de factores comúnmente empleados con ese fin como por ejemplo, el salario.

De este estudio pudieron crearse dos divisiones de los factores: motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales están relacionados con el trabajo en si e incluyen reconocimiento, logro o autorrealización, posibilidad de crecimiento, ascenso, el trabajo en sí mismo, responsabilidad.

Los factores higiénicos están relacionados con el ambiente del trabajo o los factores externos como salario, relaciones interpersonales, supervisión, políticas y administración de la empresa, condiciones de trabajo, factores en la vida personal, estatus y seguridad laboral.

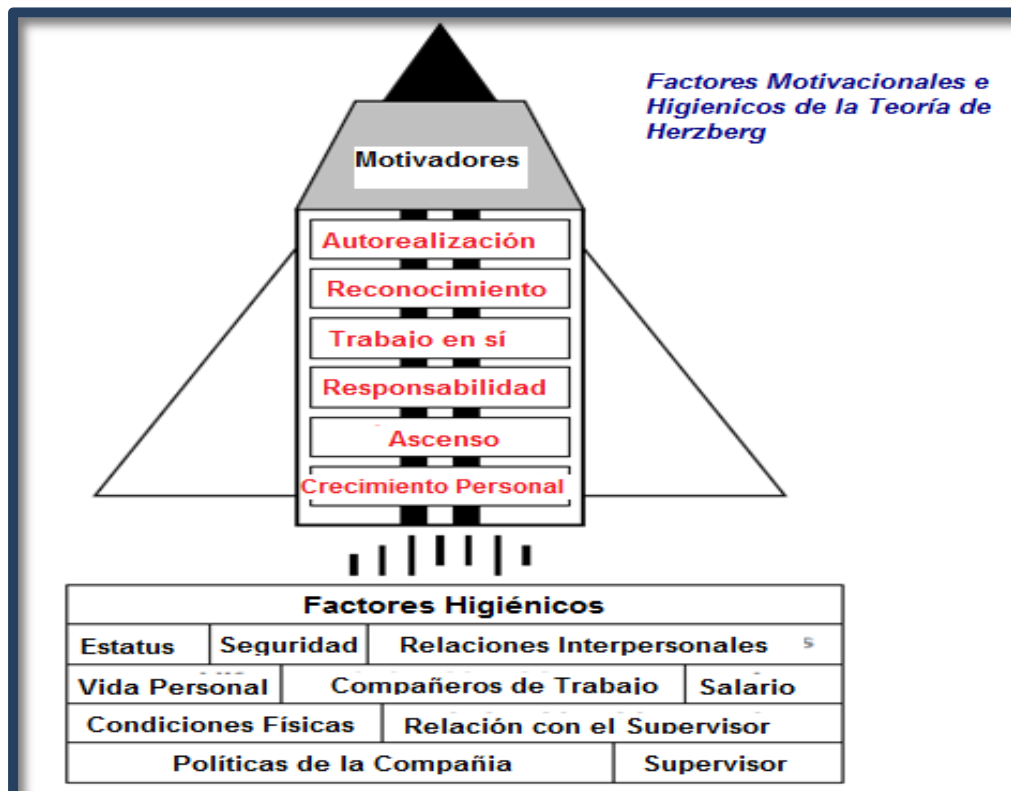
Según Herzberg (Sachau, 2007) cuando varios o todos los factores de primer nivel se encuentran presentes en un puesto de trabajo, la persona siente que sus necesidades básicas han sido cubiertas y entra en un período de sentimientos excepcionalmente positivos con respecto a su trabajo.



**Gráfico #2: Efecto de los factores Motivadores e Higiénicos.**

**Fuente: Martin Giavannone, Pablo. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg, Tesis de Magister, La Plata, Universidad Nacional de La Plata.**

Se puede observar algo interesante de este estudio en el gráfico #2. Los efectos generados por los factores motivacionales no son los mismos que los generados por los factores higiénicos. Al analizar las experiencias relatadas por cada entrevistado se pudo concluir que los factores motivacionales pueden generar altos niveles de *satisfacción* y en caso de no existir el resultado será la *no satisfacción*. Por otro lado, los factores higiénicos en caso de existir logran un sentimiento de *no insatisfacción* y en caso de no existir la *insatisfacción*. En otras palabras, los factores que no contribuyen a la satisfacción laboral no son los mismos que en caso de existir contribuyeran a la satisfacción. Por ejemplo, el salario fue relacionado dentro de los factores que en caso de ser bajo tendría como consecuencia la insatisfacción, sin embargo, es interesante que el salario no fue un factor incluido dentro de las experiencias que generan satisfacción (Sachau, 2007).



**Gráfico #3: El Cohete de la Teoría de Herzberg según Allan Chapman.**  
**Fuente:** Chapman, A. (2001-2010). Frederick Herzberg Motivational Theory. <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>



En el gráfico #3, Allan Chapman plantea un razonamiento interesante en cuanto a los factores motivacionales e higiénicos. Los factores higiénicos, son una simple plataforma o base que sostiene a los factores motivacionales. Puesto que estos en sí no generan motivación, cuando no existen o tienen falencias, el resultado es que no se cuenta con una plataforma. Por otro lado, los factores motivacionales son el motor generador de satisfacción, el impulso que motivará al empleado.

Según Aspinwall y Staudinger, la felicidad es más que la simple ausencia de infelicidad. No es suficiente desaparecer los factores que conducen a la falta de felicidad; debe complementarse con factores que motiven o generen felicidad entre los cuales se encuentran: el desarrollo de las habilidades de los trabajadores relacionadas con el puesto de trabajo, incremento del interés, satisfacción, aumento del desempeño y fomento de la creatividad. Por otro lado para reducir la insatisfacción es necesario trabajar en políticas de la empresa injustas, supervisores incompetentes o injustos, malas relaciones interpersonales, condiciones de trabajo pobres, salario injusto, inseguridad laboral (Herzberg, 1982).

La diferencia principal entre los factores motivacionales y los higiénicos es que los primeros se relacionan directamente con crecimiento psicológico mientras que los higiénicos están relacionados con lo físico y con evitar dolor psicológico. La palabra “higiénico” la relaciona con la higiene en la medicina, aunque esta no provoca salud en las personas, si previene de enfermedades. Por ejemplo, tomar medidas como lavarse las manos antes de comer no necesariamente logra curar enfermedades pero sin esta medida sin duda existirían muchas más enfermedades. De igual modo, aunque los factores higiénicos mostraron no tener mayor efecto sobre la satisfacción laboral, si contribuyen a prevenir la insatisfacción. Herzberg utilizó el término *movimiento* para referirse a situaciones cuando las personas trabajan con el fin que satisfacer los factores higiénicos pero la palabra *motivación* para referirse a las situaciones cuando la gente trabaja con el fin de satisfacer sus necesidades motivacionales (Sachau, 2007).

Otro descubrimiento importante del estudio realizado por Herzberg y sus colegas fue la duración del sentimiento relacionado con el factor motivacional e higiénico. En base a las mismas experiencias relatadas por los contadores e ingenieros se concluyó que los factores motivacionales tienen un periodo de duración largo mientras que en los higiénicos el sentimiento es tan solo momentáneo. Por ejemplo, si un trabajador recibe un aumento de salario como resultado se sentirá bien y generará un aumento a corto plazo de su autoestima. Sin embargo, aquel sentimiento generado es cualitativamente diferente del que produciría un aumento de un factor motivacional. La satisfacción generada por factores motivacionales abarca sentimientos de libertad, orgullo y fascinación a largo plazo. Satisfacción con los factores higiénicos genera leves emociones en el corto plazo y a lo mucho contentamiento en el largo plazo.

El gráfico # 4 nos permite observar los resultados del estudio de Herzberg evaluando cada factor. La distancia de cada factor desde el área neutral muestra en porcentajes la frecuencia con la que este factor contribuyó a actitudes positivas o negativas hacia el trabajo. A su vez, el ancho de cada cuadro representa la duración de estos sentimientos; es decir, mientras más ancho el cuadro, con más frecuencia ese factor contribuyo a actitudes positivas en cuando al trabajo. Este gráfico permite generar conclusiones en cuanto a la importancia de dar mayor énfasis a ciertos factores en especial como fuente de motivación. Por ejemplo, el hecho de que los factores “responsabilidad”, “Ascenso” y “Trabajo en sí mismo” tengan mayor frecuencia y duración indica que son los factores clave para generar motivación y satisfacción.

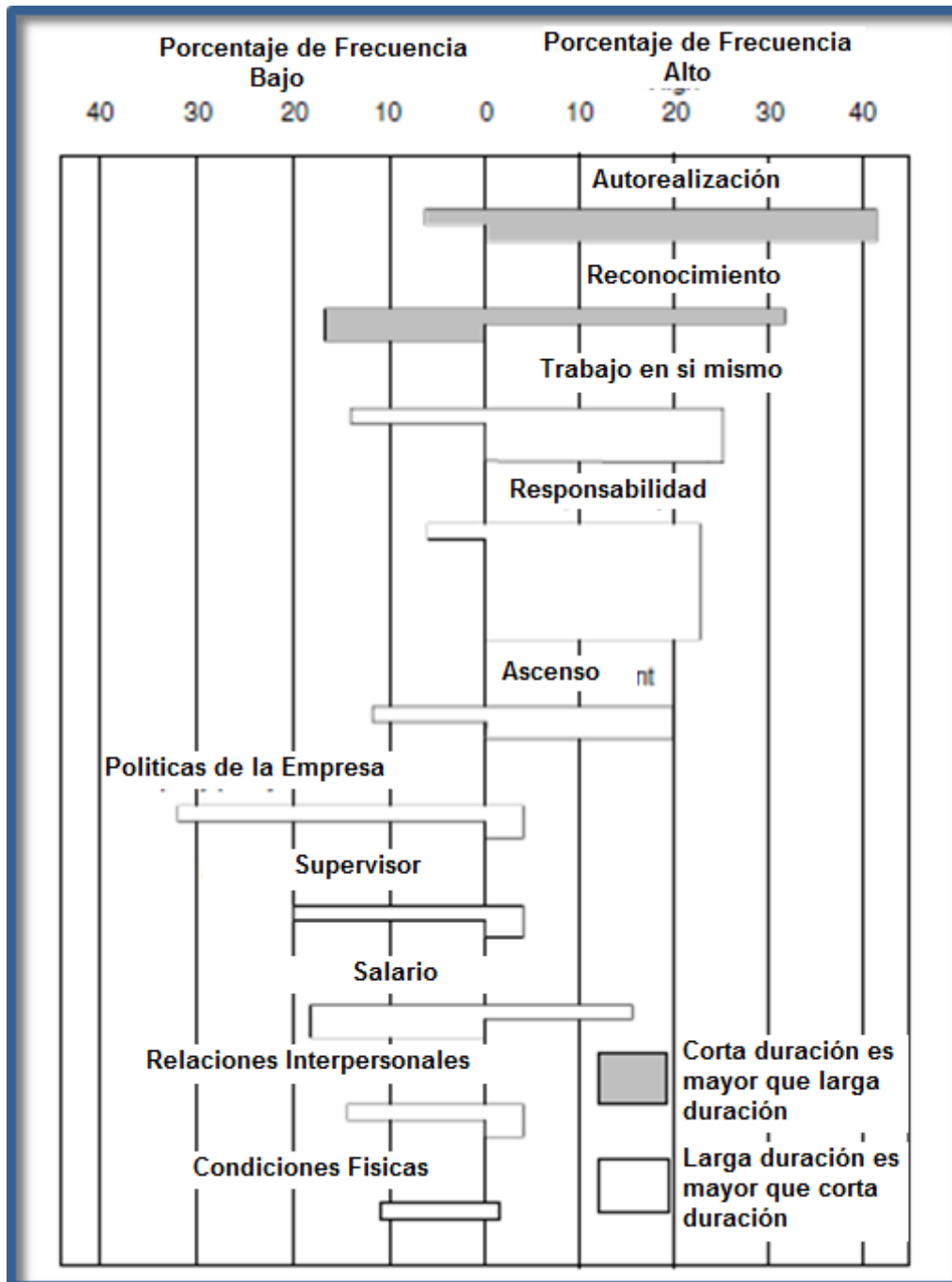


Gráfico #4: Resultados de Estudio de Herzberg a 203 Ingenieros. Fuente: Martín, Pablo. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*, Tesis de Magister, La Plata, Universidad Nacional de La Plata.

La teoría de Herzberg no indica que el dinero, bonos o beneficios no resulten ser un incentivo para los trabajadores. La teoría indica que en el sentido general de la palabra, si resultan ser motivadores, sin embargo en base a la calificación de los factores según su teoría, estos se encuentran relacionados con fuentes externas al puesto de trabajo por lo cual califica como factor higiénico. El mismo reconoce que el dinero puede ser utilizado para mover a los trabajadores, sin embargo existen factores que pueden contribuir a ello en mayor grado y con mejores resultados.

En 1982, Herzberg, citado por Sachau (2007) volvió a explicar el significado de su teoría explicando que no resulta apropiado valerse de factores higiénicos para motivar a los trabajadores que realizan tareas monótonas o aburridas básicamente por cuatro razones fundamentales. Primero, los directivos no deben esperar que trabajos aburridos se transformen en interesantes solo por el uso de factores higiénicos. La realidad es que el resultado normal ante un trabajo aburrido es más aburrimiento.

Segundo, los directivos que usen factores higiénicos para motivar deben mantener su mano en el bolsillo porque las necesidades relacionadas a los factores higiénicos no se mantienen constantes, estas continúan incrementando constantemente. Como resultado se exigirán cada vez más dinero, mas bonificaciones, mas estatus para mantenerse motivados. Los trabajadores se acostumbran a estos premios, beneficios, salarios altos y en el corto tiempo ya no resultan ser suficientes. Todos estos incentivos se convierten en el siguiente mínimo aceptable requerido y estos seguirán aumentando de tal manera que nunca serán suficientes para obtener satisfacción laboral y felicidad, solo producirán contentamiento momentáneo. A la larga, a consecuencia será grandes egresos para la organización.

Un tercer problema radica en que el valerse solo de factores higiénicos para motivar a los trabajadores implicará mayores sacrificios para ser ganados como por ejemplo, más horas de trabajo, alta competitividad

entre empleados de la misma empresa, alta rotación laboral en búsqueda de un mejor salario y bajo nivel de compromiso con la organización. Es decir, el trabajador deja de pensar en ser parte de un equipo y de una organización y se enfoca solo en sí mismo como única manera de sobrevivir. Cuarto, los directivos que usan factores higiénicos para motivar pronto se darán cuenta que los empleados solo se preocupan por estos factores pensando erróneamente que pueden encontrar felicidad duradera a través de bonos, bonitas oficinas, carros de la compañía y puestos de autoridad.

Ante estos problemas, Herzberg propuso dos posibles soluciones. Por un lado, según Sachau (2007), la gente puede tratar de alcanzar de satisfacer sus necesidades higiénicas que continuarán escalando sin llegar a un fin. Por otro lado, se puede descender las expectativas generadas por los factores higiénicos. Aunque Herzberg no desarrolló a profundidad estas supuestas soluciones, quiso dar a entender que tal vez, para contrarrestar el hecho de que los factores higiénicos tienen un crecimiento continuo, llegaría el punto en que habría que nuevamente comenzar desde abajo, disminuyendo las expectativas. Con el tiempo se llegaría nuevamente a ascender en la escala de las necesidades higiénicas y se crearía un círculo vicioso. Como se puede observar, ninguna de estas son soluciones reales.

Por tal motivo, Herzberg indica que los gerentes y supervisores deberían utilizar factores motivacionales para motivar a los trabajadores, volviendo las tareas interesantes y añadiendo el grado de responsabilidad a cada individuo, capacitación continua, haciéndoles comprender su valor dentro de los objetivos y metas de la organización. En el grafico #5 podemos observar los efectos que el enriquecimiento del puesto de trabajo logrará. Esto no quiere decir, nuevamente, que la teoría deje a un lado los factores higiénicos. La teoría propone que para causar motivación se debe empezar implementando los factores motivacionales y complementarlos con los factores higiénicos, los cuales no pueden ser negados y olvidados. Herzberg en 1966 explicó la importancia de los factores higiénicos por su

contribución al desarrollo psicológico del individuo y por satisfacer necesidades básicas.



**Grafico #5: Efecto del Enriquecimiento del Puesto de Trabajo. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

El propósito general del estudio se trata de proponer una opción para promover la productividad de los empleados al aumentar los factores motivacionales dentro de las organizaciones. Esto puede llevarse a cabo de diferentes maneras como por ejemplo incrementando la responsabilidad de cada trabajador, oportunidades para aprender y desarrollo. Sin embargo, nos encontramos con una limitación en el caso de trabajos que sean demasiado técnicos o mecánicos por naturaleza y que por lo tanto limite las oportunidades de crecimiento profesional. En un estudio realizado en 1974 por Herzberg propone que los gerentes o supervisores de cada área sean los encargados de enriquecer los trabajos. Herzberg propone 7 sugerencias para llevarlo a cabo: retroalimentación respecto al trabajo realizado, oportunidad de desarrollar relaciones con el cliente, crear oportunidades continuas de aprendizaje, permitir a los trabajadores tener control sobre los horarios, darles control sobre recursos de la empresa, darles permiso para comunicarse directamente con los otros miembros de la organización en vez de grandes canales jerárquicos, y credibilidad.

Puntos clave de la Teoría de Herzberg:

- ✓ El trabajo debe fomentar la autorrealización de cada individuo y en el caso de no ser así, estos deben ser enriquecidos hasta lograrlo. En el caso de trabajos mecánicos o rutinarios en los que simplemente no es posible enriquecerlos con factores motivacionales, tan solo en esos casos debería hacerse una excepción y utilizar factores higiénicos

como aumentar el salario como compensación por el hecho de ser inhumano con el puesto otorgado.

- ✓ No es posible lograr satisfacción simplemente aumentando cada vez más los factores higiénicos. Lo único que esta medida logrará será reducir el nivel de insatisfacción del trabajador.
- ✓ No es lo mismo lograr satisfacción y motivación que simple contentamiento con el trabajo. Una administración eficiente y eficaz sabrá lograr una combinación precisa de los factores motivacionales e higiénicos.

## **8.4 Factores de Primer nivel de la Teoría de Herzberg:**

### **8.4. a. Factores Motivacionales**

1. Aumento de Responsabilidades: Este factor incluye toda oportunidad de realizar nuevas tareas que amplíen o enriquezcan el puesto, el que se le permita al empleado tener mayor control de como realiza sus tareas, el que su opinión sea tomada en cuenta. En ciertas ocasiones será posible delegar tareas en la que el empleado pueda demostrar sus habilidades de dirección, liderazgo, buena toma de decisiones. Este factor contribuirá al aumento de autoestima del empleado por la oportunidad de sentir que está capacitado para dar más de sí. Sin embargo, en ciertos casos, no es posible llevar a cabo ciertas tareas de responsabilidad debido a que el grado de autoridad del puesto no es igual al grado de autoridad que se requiere para desempeñar dicha función. Estos factores no son incluidos bajo el factor Responsabilidad sino bajo Políticas de la compañía.

2. Sentimiento de Autorrealización o Logro: Es el sentimiento de logro por alcanzar o incluso sobrepasar los objetivos esperados de él y sentir que contribuye con algo de valor a la empresa. Todo ser humano tiene el deseo innato de progresar, por lo cual este podría ser uno de los mayores motivadores para una persona. Esto puede lograrse por ejemplo, al fijar metas para cada departamento, haciéndole conocer al empleado que su

contribución es importante para la empresa y hablándoles acerca de su progreso con cierta regularidad.

3. Reconocimiento: Cualquier muestra de reconocimiento ya sea positiva (muestras de agradecimiento: verbal o no verbal) o negativas (crítica constructiva) que demuestre que se aprecian los esfuerzos del empleado. Estas muestras de reconocimiento pueden ser de los clientes, compañeros de trabajo, o de los directivos de la empresa.

4. Posibilidad de Crecimiento dentro de la Empresa: Este factor implica que los trabajadores estén al tanto de oportunidades de avanzar de manera vertical y horizontal dentro de la empresa, que se tome en cuenta a los miembros internos de la misma para nuevas vacantes y que se le informe a los empleados lo que se espera de ellos para ser tomado en cuenta para estas nuevas oportunidades.

5. Ascenso: Esta categoría incluye únicamente cambios reales efectuados en el puesto o el estatus de un trabajador.

6. El trabajo en sí mismo: Está relacionado con el tipo de labores que abarca el puesto de trabajo y que este resulte interesante para el empleado, que le dé un sentido de satisfacción por hacer una diferencia en su departamento.

### **8.3. b. Factores Higiénicos**

7. Salario: Incluye todo tipo de compensación: salario básico, aumento de salario, bonificaciones, incentivos adicionales tales como viajes, vacaciones, coches de la empresa y similares. Otros ejemplos incluyen que el salario sea competitivo al compararlo con puestos similares en otras empresas, o que el salario justifique las labores realizadas, que la forma de calcular el salario y beneficios adicionales este clara para el trabajador y que le permita cumplir con sus necesidades básicas.



8. Relaciones Interpersonales: Incluye las relaciones con otros miembros de la empresa: superiores, subordinados y compañeros de trabajo. Incluye ser tratado con respeto, sentir que se puede confiar en los compañeros de trabajo y en caso de ser necesario poder contar con la ayuda de ellos para realizar ciertas tareas.

9. Supervisor: Incluye el desempeño del supervisor y su relación directa con el trabajador, su competencia, su grado de justicia o equidad al tratar a los trabajadores, habilidades para delegar, enseñar, motivar, encomiar o ineficacia al tratar a los mismos, accesible,

10. Políticas de la empresa: Eficacia o ineficacia de las políticas de la organización. No solo incluye la estructura general de la organización sino el conjunto de reglas, reglamentos y políticas de la empresa, especialmente las relacionadas directamente con el personal. Los objetivos, metas, visión y misión de la organización deben estar claros para el empleado y como su trabajo individualmente contribuye al cumplimiento de estos.

11. Condiciones Físicas del Trabajo: Incluye la iluminación del área, ventilación, temperatura adecuada, infraestructura, herramientas disponibles, equipo proporcionado, espacio, entorno físico seguro y cualquier otro factor relacionado con la condición física donde se llevan a cabo las funciones.

12. Estatus. Títulos de trabajadores y el efecto en privilegios especiales tales como oficina propia o comedores para trabajadores.

13. Vida Personal

14. Seguridad: Privilegios por antigüedad, sentimientos de estabilidad como miembro de la organización, estabilidad o inestabilidad económica de la compañía.

## **8.5 Factores de Segundo nivel de la Teoría de Herzberg:**

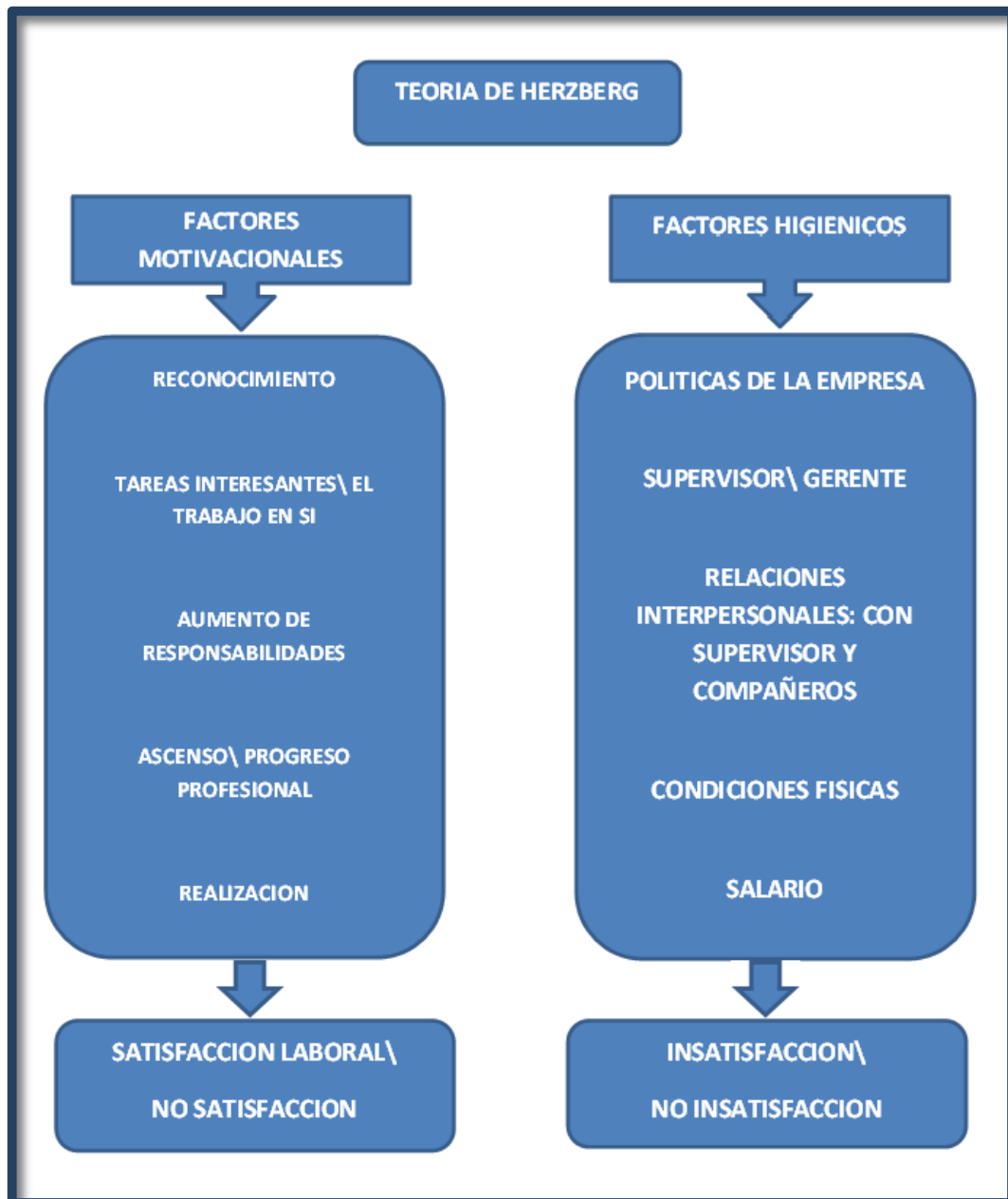
1. Rotación Laboral: Pueden existir dos consecuencias; un aumento o una reducción en la tasa de rotación de la empresa. El abandono o renuncia

del puesto de trabajo aceleraría la tasa de rotación o por otro lado la reducción de la misma gracias a sentimientos positivos en cuanto al puesto de trabajo y la compañía e incluso logrando que se rechacen atractivas propuestas en otras empresas.

2. Salud: Efectos que pueden ocurrir sobre el estado mental de los trabajadores. Una adecuada gestión de los factores del primer nivel demostró tener un efecto positivo en la salud de los encuestados. Por ejemplo, redujeron los niveles de tensión, dejar de beber o fumar en exceso y contribuir a mantenerse en un peso adecuado. Por otro lado, las experiencias relacionadas a malos sucesos tuvieron como resultado problemas de piel, úlceras, problemas cardíacos, cambios psicológicos producto de alta tensión, dolores agudos de cabeza, pérdida de peso y de apetito y ansiedad.

3. Efectos en las relaciones interpersonales: En varias ocasiones las experiencias ocurridas en el lugar de trabajo tenían un efecto directo en la relación del empleado con su familia ya sea para bien o para mal.

4. Efectos Adicionales: También se registraron cambios adicionales en la actitud del encuestado consigo mismo, sus colegas, su profesión o con la misma empresa.



**Gráfico #6: Resumen de la Teoría de los dos factores de Herzberg y sus efectos. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

## **8.6 Críticas sobre la Teoría de Herzberg**

Las relaciones interpersonales no pueden producir satisfacción. Según Sachau (2007), las relaciones interpersonales dentro del núcleo familiar generan desarrollo y crecimiento personal. Estudios similares sobre la satisfacción, felicidad y bienestar personal han demostrado que las

personas que tienen relaciones significativas de largo plazo son más felices que aquellas que no. De la misma manera, amistades en el lugar de trabajo podrían contribuir al crecimiento psicológico o pueden resultar ser una opción para evitar el aburrimiento por lo tanto aunque Herzberg clasificó las relaciones interpersonales como un factor higiénico, estas si pueden generar crecimiento psicológico y por lo tanto ser un motivador.

La mayor crítica a la teoría de Herzberg es que el dinero si es un factor motivador, generador de satisfacción. Según Sachau, esta teoría creó una gran controversia por la inocencia de creer que el dinero no produce satisfacción. Sin embargo Sachau en el mismo estudio, demuestra las pruebas de la veracidad de esta teoría. Un estudio realizado a 40 países demostró que los ciudadanos que viven en países ricos solo tienen un porcentaje ligeramente mayor de satisfacción en la vida o felicidad que los ciudadanos de países pobres. Citando a Myers, Sachau presenta una segunda prueba de la veracidad de la teoría de Herzberg al analizar el efecto que tuvo el aumento del salario en Estados Unidos. En 1970, las personas ganaban \$4000 como promedio y aunque el salario aumentó a \$16000 en 1970, los ciudadanos no se sintieron más felices. Por último, citando a Smith y estudios realizados a personas que han ganado la lotería en Inglaterra, demuestra que aunque en un inicio produjo satisfacción, el efecto era pasajero porque tan solo un año después, las personas eran ligeramente más felices que la población en general.

## **9. Metodología**

Se ha escogido el método de estudio de caso para este estudio para poder investigar a profundidad el valor de los recursos humanos y de la teoría de Herzberg dentro de una empresa electrónica de Guayaquil. Según Chetty (1996) citado por Martínez (2006) el método de caso es apropiado para investigar fenómenos a los que se busca una respuesta sobre por qué ocurren, permite estudiar un tema determinado, permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno,

lo cual permite la aparición de nuevas señales. Esto va de acuerdo con los objetivos de este estudio, se busca comprender por qué las empresas no se sienten inclinadas a invertir en la administración de los recursos humanos y como se está llevando a cabo en la actualidad. Los resultados de esta investigación servirán para obtener conclusiones de si son aplicables o no las teorías analizadas en este estudio en el marco ya explicado de la electrónica Matrix y determinar si será posible que sirvan de guía para otras empresas que necesiten fortalecer el área de capital humano.

En el caso del estudio realizado por Herzberg, su base fue entrevistas en las que el entrevistador hacía preguntas establecidas o guiadoras pero el entrevistado tenía la libertad de expresar lo que sintiera necesario en el momento. Teniendo como base los resultados de la investigación de Herzberg, este estudio incluirá análisis de documentos sobre la empresa, encuestas y observación directa.

## **10. Descripción de la Empresa**

El presente estudio se lleva a cabo en una pequeña empresa ecuatoriana dedicada principalmente al comercio e implementación de equipos para sistemas de audio, video y alarmas para vehículos, equipos de amplificación de audio para eventos, además de brindar servicios de reparación de estos equipos. Se constituye como una empresa de carácter familiar que lleva más de quince años ofreciendo sus servicios en el mercado y en la actualidad cuenta con la colaboración de 14 trabajadores.

La empresa ha ido creciendo a través de los años incrementando la variedad de productos que comercializa y ofreciendo mayores servicios y facilidades a sus clientes. Como consecuencia, la empresa se ha visto en la necesidad de expandirse, teniendo en la actualidad el deseo de abrir nuevas sucursales y de comenzar a importar productos desde el exterior. Sin embargo, esta visión implica el desafío de adoptar nuevas medidas organizacionales que vayan de la mano con el crecimiento de esta empresa. En la actualidad, la empresa se encuentra en una etapa de evolución,

iniciando la implementación de un nuevo sistema informático integrado para facilitar procesos de contabilidad, facturación, declaración de impuestos e inventarios. No obstante, hasta el momento no existe un departamento encargado de gestionar la fuerza motora de su progreso, el capital humano y de incentivarlo de la manera adecuada.

Las empresas de carácter familiar, entre ellas la electrónica Matrix, son muy importantes en la economía de cualquier país. Aunque no se tienen datos exactos que demuestren su impacto en la macroeconomía ecuatoriana, hasta el año 2006, de las 30,000 empresas constituidas en el Ecuador, el 90% correspondía a familias (Godoy, 2011). En el entorno actual, las empresas familiares, tienen que luchar por la subsistencia, mantenimiento y superación en un mercado altamente competitivo. Sin embargo, debido a su gran valor es fundamental estudiarlas y apoyarlas para lograr su continuidad. En la mayoría de los casos, estas son empresas que se han formado sin estructura organizacional o profesional y por lo tanto en muchas de ellas ni siquiera existe un área dedicada a gestionar su fuerza motora, el ser humano. Es por esto, que este estudio se lo llevó a cabo en una empresa de carácter familiar con el propósito de analizar la importancia de la existencia de políticas de recursos humanos y generar recomendaciones que contribuyan al mejor desempeño de los empleados de esta empresa que ha logrado establecerse con firmeza en el mercado de las electrónicas.

### 10.1 Organigrama Estructural de la Empresa

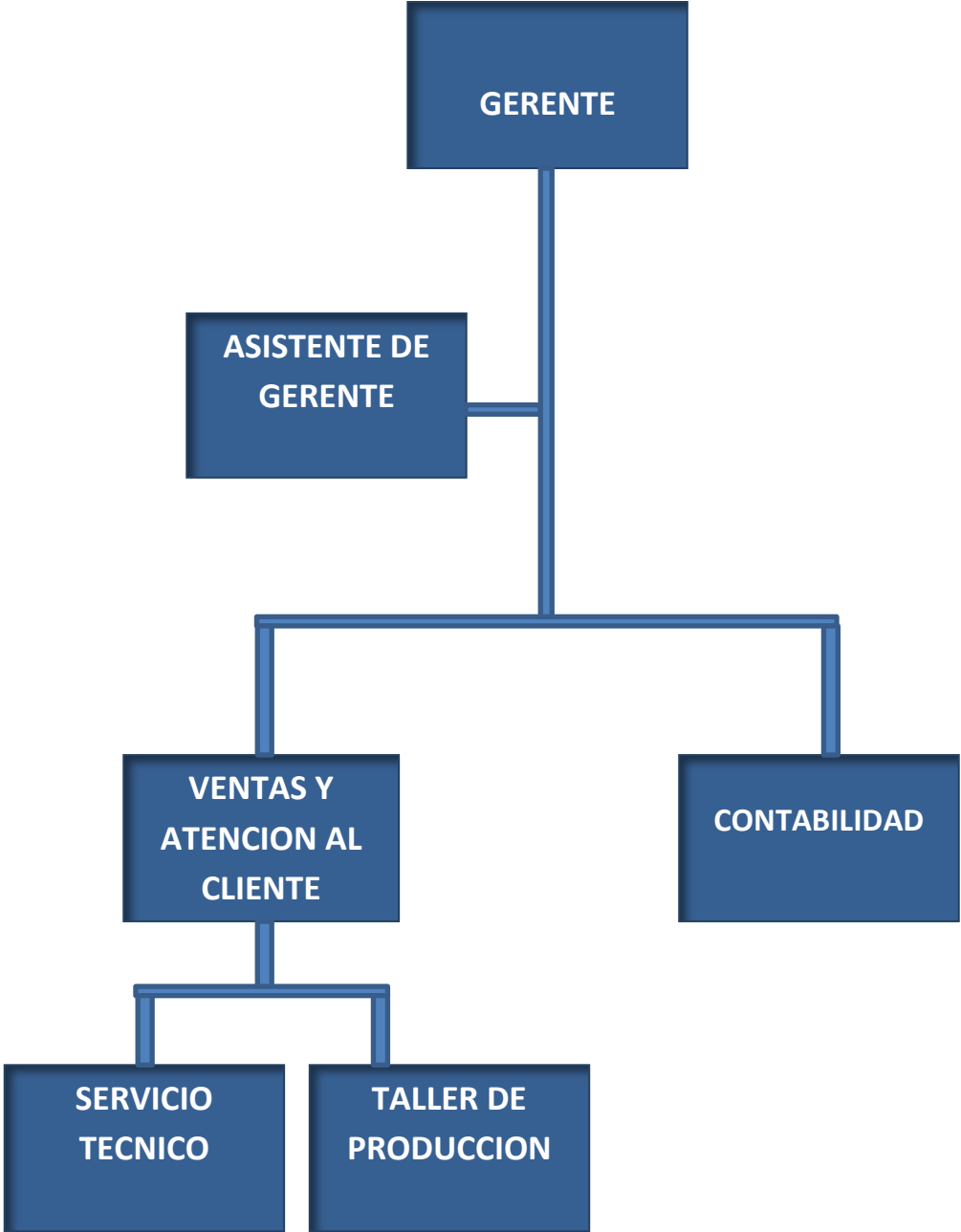


Gráfico #7: Organigrama Estructural. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.

## **10.2 Departamentos de la Empresa**

La empresa se encuentra departamentalizada en 2 áreas: Ventas y atención al cliente y contabilidad. El departamento de Ventas y Atención al Cliente está integrado por 3 personas. El departamento de Ventas y Atención al Cliente es el encargado de atender al cliente, ofrecerles el servicio y/o promocionar los artículos en venta, de los cuales algunos de ellos podrían ser: cajas amplificadas, cajas pasivas, parlantes, cables, circuitos eléctricos, autorradios, productos de limpieza para carro y repuestos electrónicos.

El área de servicio técnico está integrada por 6 trabajadores, esta área es la encargada de ejecutar las obras que los vendedores hayan acordado con los clientes, como son chequeos, instalaciones y reparaciones de cajas, equipos y sistemas de audio de automóviles. Además se encargan del tapizado y ensamblado de nuevas cajas para la venta y de la fabricación de cables de audio de distintos tipos. A diario ingresan como promedio 5 órdenes de trabajos de reparación de radios, parlantes y cajas amplificadas o pasivas.

Al taller de producción está integrado por 2 trabajadores, los cuales son responsables de la fabricación de los distintos tipos de cajas acústicas. El trabajo se lo lleva a cabo dentro de un taller dedicado especialmente a la fabricación de cajas.

El departamento de contabilidad está compuesto por 3 personas y sus funciones incluye pago a proveedores, compra de mercadería, pago a trabajadores, contabilidad, entre otros.



## **11. Metodología de la Investigación**

### Área de Investigación:

El área consensuada para la siguiente investigación abarcó a los 14 trabajadores de una electrónica de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, sólo fue posible realizar la encuesta a 13 de los 14 empleados. No fue posible realizarla a todos los miembros de la empresa debido a que uno de ellos es sordo mudo y no tiene conocimiento de lenguaje de señas ni de escritura, lo cual dificultaba la comunicación y la realización de la encuesta con él. Sin embargo, si fue tomado en cuenta en la observación directa.

### Recopilación de datos:

Respecto a la recopilación de datos, se trabajó con datos primarios obtenidos mediante encuestas directas y a través de la observación directa realizada durante un año.

### Plan de muestreo:

Los datos obtenidos en esta encuesta serán aplicables únicamente a la electrónica Matrix de la ciudad de Guayaquil puesto que el mínimo aceptable para generar conclusiones que puedan ser aplicables a otras electrónicas es de 30 encuestados.

### **11.1 Tipo de Investigación:**

El tipo de estudio realizado es descriptivo para poder evaluar la vigencia de la teoría de Herzberg en esta empresa en particular. Es una descripción de campo porque toda la información y datos obtenidos son reales y es descriptiva porque se trató de relacionar la satisfacción laboral de la teoría estudiada con la situación actual de los trabajadores.

## 11.2 Técnicas de Recolección de Datos

### 11.2.a. La Encuesta

La encuesta utilizada para este análisis fue elaborada tomando como base los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Herzberg y a la vez se tomó en consideración encuestas realizadas en estudios similares que ponían a prueba esta teoría. Entre ellos se encuentra el cuestionario realizado por Ryan E. Smerek y Marvin Peterson en *Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at an University*. Aunque este cuestionario fue diseñado con el fin de probar esta teoría en una universidad, en su mayoría las preguntas nos servirán de guía para crear un cuestionario que sea aplicable en el contexto de esta electrónica en particular. A la vez se tomó en consideración también las encuestas realizadas por Martin Giavannone en su tesis de Magister "*La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*", 2011.

Cada ítem presenta situaciones relacionadas al trabajo actual en los que los entrevistados escogen que grado de satisfacción les generaría cada una de ellas. Los temas a tratar en la encuesta incluyen reconocimiento, responsabilidad, autorrealización, ascenso, trabajo en sí mismo, políticas de la empresa, supervisor, compañeros de trabajo, condiciones físicas y salario. Al final se añade una pregunta para evaluar la satisfacción actual del trabajador en la empresa donde actualmente labora.

La siguiente escala de niveles de satisfacción fue elaborada para medir cada respuesta de los encuestados:



Los valores de las respuestas 1 y 2 indicarán cierto grado de insatisfacción, la respuesta con valor 3 indicará indiferencia de si existe o no esa situación en la empresa y las respuestas con valor 4 y 5 indicarán las experiencias que producen satisfacción en el encuestado.

Para el presente análisis se escogió un cuestionario de respuestas cerradas. Las respuestas cerradas hasta cierto grado exigen que el encuestado escoja una respuesta específica entre las opciones presentadas. Cabe destacar que este tipo de encuestas puede tener un lado negativo al darse el caso que el cuestionario no incluya una opción que coincida con la respuesta que el encuestado desea dar. Sin embargo, para evitar este problema se ha creado una escala con diferentes niveles de satisfacción para que el sentir del encuestado logre encasillarse dentro de uno de estos. Se ha escogido respuestas cerradas para esta encuesta puesto que deseamos evaluar como ciertos factores específicos afectan el sentir del trabajador en la empresa, por ejemplo, la relación con los compañeros de trabajo, o el trato con el gerente. El escoger preguntas abiertas tal vez no nos permitiría limitar la investigación a los factores incluidos en la teoría motivacional de Herzberg, lo cual es el objetivo de la misma.

### **11.2.b. Tipo de Encuesta**

Encuestas descriptivas: estas encuestas tratan de reflejar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar descubrir en qué situación se

encuentra una determinada población en el momento en que se lleva a cabo la encuesta.

### **11.2.c. Objetivo de la Encuesta:**

El objetivo principal de la encuesta es determinar el grado de satisfacción que produciría en los trabajadores de la electrónica Matrix el que se cumpliera cada uno de los factores de la teoría de Herzberg en la empresa. Este enfoque de la encuesta nos permitirá descubrir que desea el trabajador y en base a esto nos permitirá determinar cuáles son los factores en los que es recomendable que la empresa mejore para lograr mayor satisfacción y mayor rentabilidad.

### **11.2.d. Limitaciones de la Encuesta:**

Existen ciertos factores que podrían limitar el alcance de los resultados de la encuesta. Entre ellos se encuentran:

- ✓ El ambiente físico de trabajo donde desempeñan sus labores los hombres es distinto al de las mujeres. Los hombres realizan las labores de instalación dentro de los vehículos mientras que las mujeres realizan la parte administrativa desde una oficina. Por tal motivo es posible que las percepciones relacionadas a la satisfacción laboral varíen en base al lugar donde desempeñan sus labores.
- ✓ El departamento administrativo y contable está compuesto en su mayoría por familiares del gerente, gozando así de mayor confianza, recibiendo un mejor trato y mayores beneficios. Esta diferencia podría generar respuestas más favorables con relación a su satisfacción laboral.
- ✓ Existe una desproporción en el número de hombres y mujeres en los diferentes departamentos. Por ejemplo, el departamento de ventas está compuesto por cuatro hombres y una mujer, el departamento contable está compuesto solo por mujeres y el departamento de instalación solo

por hombres. Por tal motivo esta encuesta no arrojará conclusiones en cuanto a niveles de satisfacción en base al sexo del empleado.

Para poder generar conclusiones exactas con relación al efecto que tiene sobre la satisfacción laboral el ambiente físico de trabajo, la relación familiar con el gerente y el sexo del empleado, será necesario realizar estudios adicionales que no se presentaron en este análisis.

## 12. Resultados de la Investigación

<i>Qué nivel de satisfacción produce en usted las siguientes situaciones?</i> <i>Ninguna: 1 Poca: 2 Moderada:3 Gran: 4 Enorme: 5</i>													
<i>Encuestado</i>	<i>#1</i>	<i>#2</i>	<i>#3</i>	<i>#4</i>	<i>#5</i>	<i>#6</i>	<i>#7</i>	<i>#8</i>	<i>#9</i>	<i>#10</i>	<i>#11</i>	<i>#12</i>	<i>#13</i>
<b>Reconocimiento</b>													
Expresiones frecuentes de agradecimiento y aprecio por su buen desempeño	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4
Que el gerente le diga que valora su trabajo	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
Que los clientes reconozcan la calidad de su trabajo	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5
<b>Responsabilidad</b>													
Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Que su opinión sea tomada en cuenta por su jefe	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5
<b>Autorrealización</b>													
Que su trabajo le permita aprender nuevas cosas	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
Su jefe le habla de su progreso en los últimos meses	1	5	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	4
<b>Ascenso</b>													
Que existan oportunidades de ascenso	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4
Que se me comunique lo que se espera de mi para ser considerado para un puesto superior	1	5	5	5	5	3	3	2	4	5	5	5	5
<b>Trabajo en Si</b>													
El tipo de labores que realiza actualmente	5	5	5	4	5	2	5	3	4	5	5	5	5
Que su trabajo le permita demostrar tu personalidad y creatividad	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5
Que su trabajo incluya tareas interesantes	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4
Su trabajo le otorga un sentido de logro	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

**Tabla #1: Resultados de las Encuestas: Factores Motivacionales. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

Qué nivel de satisfacción produce en usted las siguientes situaciones?													
Ninguna: 1 Poca:2 Moderada: 3 Gran:4 Enorme:5													
Encuestado	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13
<b>Políticas de la empresa</b>													
Que se cumpla con las leyes laborales convenidas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Que la ley respecto a horarios de trabajo se cumpla	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Que los objetivos de la empresa estén claros para usted	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	4
Que conozca como su trabajo afecta los objetivos de la empresa	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4
<b>Supervisor</b>													
Tener fácil acceso al supervisor	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	1	4
Que el supervisor se preocupe por usted como persona	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4
Que el supervisor se comunique eficazmente	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
Que el supervisor mantenga al equipo bien informado	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
<b>Compañeros de Trabajo</b>													
Contar con compañeros que lo ayuden en el trabajo de ser necesario	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
Poder confiar en sus compañeros de trabajo	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
Que sus compañeros de trabajo lo traten con respeto	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
<b>Condiciones Físicas</b>													
Contar con las herramientas y equipo necesarios para realizar el trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Que se proteja su integridad física en el lugar de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Trabajar en un ambiente limpio y ordenado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Salario</b>													
Recibir un salario que vaya de acuerdo a su desempeño	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Que reciba bonificaciones adicionales	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
Que entienda como su salario es determinado	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4
Que exista la posibilidad de aumento de su salario	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
<b>Que nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**Tabla #2: Resultados de las Encuestas: Factores Higiénicos. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

En las tablas #3 y #4 podemos observar un resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta. En ellas podemos encontrar por cada factor motivacional e higiénico, el puntaje obtenido.

FRECUCIA DE RESPUESTAS						
FACTORES MOTIVACIONALES						
	1	2	3	4	5	Total
RECONOCIMIENTO	0	0	1	4	8	13
	0	0	0	6	7	13
	0	0	3	2	8	13
RESPONSABILIDAD	0	0	0	2	11	13
	0	0	1	4	8	13
AUTOREALIZACION	0	0	0	3	10	13
	0	0	0	1	12	13
	0	0	0	5	8	13
	1	1	1	4	6	13
ASCENSO	0	0	2	2	9	13
	1	1	2	1	8	13
TRABAJO EN SI	0	1	1	2	9	13
	0	0	1	2	10	13
	0	0	1	4	8	13
	0	0	0	1	12	13

Tabla #3: Tabla de Frecuencias de Factores Motivacionales. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.

FRECUCIA DE RESPUESTAS						
FACTORES HIGIENICOS						
	1	2	3	4	5	Total
POLITICAS DE LA EMPRESA	0	0	0	1	12	13
	0	0	0	1	12	13
	0	1	0	3	9	13
	0	0	1	4	8	13
SUPERVISOR	1	0	2	3	7	13
	0	0	1	1	11	13
	0	0	0	3	10	13
	0	0	0	2	11	13
COMPAÑEROS DE TRABAJO	0	0	0	3	10	13
	0	0	0	2	11	13
	0	0	0	2	11	13
CONDICIONES FISICAS	0	0	0	0	13	13
	0	0	0	0	13	13
	0	0	0	0	13	13
SALARIO	0	0	0	0	13	13
	0	0	0	2	11	13
	0	0	2	1	10	13
	0	0	1	0	12	13

Tabla # 4: Tabla de Frecuencias de Factores Higiénicos. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.



Con el propósito de analizar el grado de satisfacción actual con el puesto de trabajo, se incluyó la pregunta: *¿Qué nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?*

A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

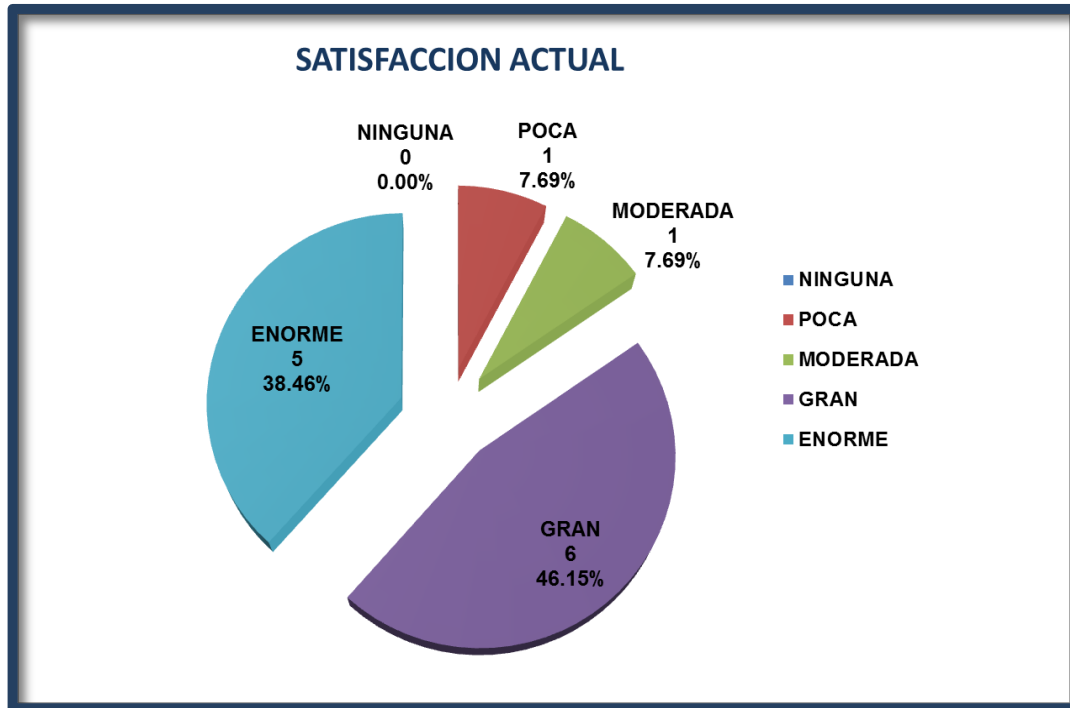
Que nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?						
1	2	3	4	5	Total	
0	1	1	6	5	13	

**Tabla #5: Niveles de satisfacción actuales con el puesto de trabajo.**  
Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.

A la vez, generamos un análisis de frecuencia de los resultados obtenidos:

ANÁLISIS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE ESCALA DE VALORACION	Frecuencia			Porcentaje		
	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción
	Frecuencia			Porcentaje		
<i>Que nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?</i>	1	1	11	8%	8%	85%

**Tabla #6: Análisis de Frecuencias y Porcentajes de Escala de Valoración.**  
Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.



**Gráfico #8: Cuadro de Satisfacción Actual. Resultados de las encuestas. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

En el gráfico #8 podemos observar que un 7.69% de los trabajadores se encuentran moderadamente satisfechos. Un 7.69% de los trabajadores siente poca satisfacción. Por otro lado tenemos un 46.15% de los encuestados percibe gran satisfacción por las actividades realizadas. Solo un 38.46% de los trabajadores se siente enormemente satisfecho.

ANÁLISIS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE ESCALA DE VALORACION	Frecuencia			Porcentaje		
	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
PREGUNTAS Y FACTORES MOTIVACIONALES	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción
	<b>Reconocimiento</b>	Frecuencia			Porcentaje	
Expresiones frecuentes de agradecimiento y aprecio por su buen desempeño	0	1	12	0%	8%	92%
Que el gerente le diga que valora su trabajo	0	0	13	0%	0%	100%
Que los clientes reconozcan la calidad de su trabajo	0	3	10	0%	23%	77%
<b>Responsabilidad</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo	0	0	13	0%	0%	100%
Que su opinión sea tomada en cuenta por su jefe	0	1	12	0%	8%	92%
<b>Autorrealización</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que su trabajo le permita aprender nuevas cosas	0	0	13	0%	0%	100%
Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades	0	0	13	0%	0%	100%
Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo	0	0	13	0%	0%	100%
Su jefe le habla de su progreso en los últimos meses	2	1	10	15%	8%	77%
<b>Ascenso</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Que existan oportunidades de ascenso	0	2	11	0%	15%	85%
Que se me comunique lo que se espera de mi para ser considerado	2	2	9	15%	15%	69%
<b>Trabajo en Si</b>	Frecuencia			Porcentaje		
El tipo de labores que realiza actualmente	1	1	11	8%	8%	85%
Que su trabajo le permita demostrar tu personalidad y creatividad	0	1	12	0%	8%	92%
Que su trabajo incluya tareas interesantes	0	1	12	0%	8%	92%
Su trabajo le otorga un sentido de logro	0	0	13	0%	0%	100%

Tabla #7: Análisis de Frecuencias y Porcentajes de Factores Motivacionales. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.

En la tabla de análisis de frecuencias #7 encontramos el resultado de la muestra encuestada. Primero se analizará los factores motivacionales de la teoría de Herzberg. En el cuadro podemos observar que los factores generadores de satisfacción, en su mayoría fueron calificados con valores de 4 y 5 equivalentes a un alto nivel de satisfacción, demostrando así la importancia de estos factores para los trabajadores de la empresa. Sin embargo, podemos también observar que existen 3 categorías en las que encontramos porcentajes que indican moderada satisfacción:

“Que los clientes reconozcan la calidad de su trabajo” con un 23% de moderada satisfacción.

“Que existan oportunidades de ascenso” genera un 15% que representa satisfacción moderada.

“Que se me comunique lo que se espera de mi para ser tomado en cuenta para un ascenso” genera un 15% de satisfacción moderada y un 15% de poca o ninguna satisfacción.

Podemos encontrar también categorías que generan poca o ninguna satisfacción, entre ellas, “Su jefe habla de su progreso en los últimos meses” con un 15% indicó poca satisfacción y un 8% dijo que generaría solo moderada satisfacción.

“El tipo de labores que realiza actualmente” demuestra un 8% que representa un bajo o ningún nivel de satisfacción.

Entre las variables que generan un grado de satisfacción de 100% equivalente a un alto grado de satisfacción tenemos:

“Que el gerente le diga que valora su trabajo”

“Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo”

“Que su trabajo le permita aprender cosas nuevas”

“Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades”

“Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo”

“Que su trabajo le otorgue un sentido de logro”

La categoría que obtuvo mayor puntuación de 100% fue:  
Autorrealización.

ANÁLISIS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE ESCALA DE VALORACION	Frecuencia			Porcentaje		
	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción	Insatisfacción	Intermedio	Satisfacción
<b>PREGUNTAS Y FACTORES HIGIENICOS</b>						
<b>Políticas de la empresa</b>	Frecuencia			Porcentaje		
Leyes laborales convenidas	0	0	13	0%	0%	100%
Ley respecto a horarios	0	0	13	0%	0%	100%
Objetivos de la empresa claros	1	0	12	8%	0%	92%
Relacion trabajo-objetivos	0	1	12	0%	8%	92%
<b>Supervisor</b>						
Supervisor accesible	1	2	10	8%	15%	77%
Se preocupa por usted como persona	0	1	12	0%	8%	92%
Comunicación eficaz	0	0	13	0%	0%	100%
Equipo bien informado	0	0	13	0%	0%	100%
<b>Compañeros de Trabajo</b>						
Contar con compañeros que lo ayuden	0	0	13	0%	0%	100%
Poder confiar en sus compañeros de trabajo	0	0	13	0%	0%	100%
Ser tratado con respeto	0	0	13	0%	0%	100%
<b>Condiciones Físicas</b>						
Herramientas y equipo necesarios	0	0	13	0%	0%	100%
Protección de su integridad física	0	0	13	0%	0%	100%
Ambiente limpio y ordenado	0	0	13	0%	0%	100%
<b>Salario</b>						
Salario de acuerdo a su desempeño	0	0	13	0%	0%	100%
Bonificaciones adicionales	0	0	13	0%	0%	100%
Saber como es calculado	0	2	11	0%	15%	85%
Posibilidad de aumento de salario	0	1	12	0%	8%	92%

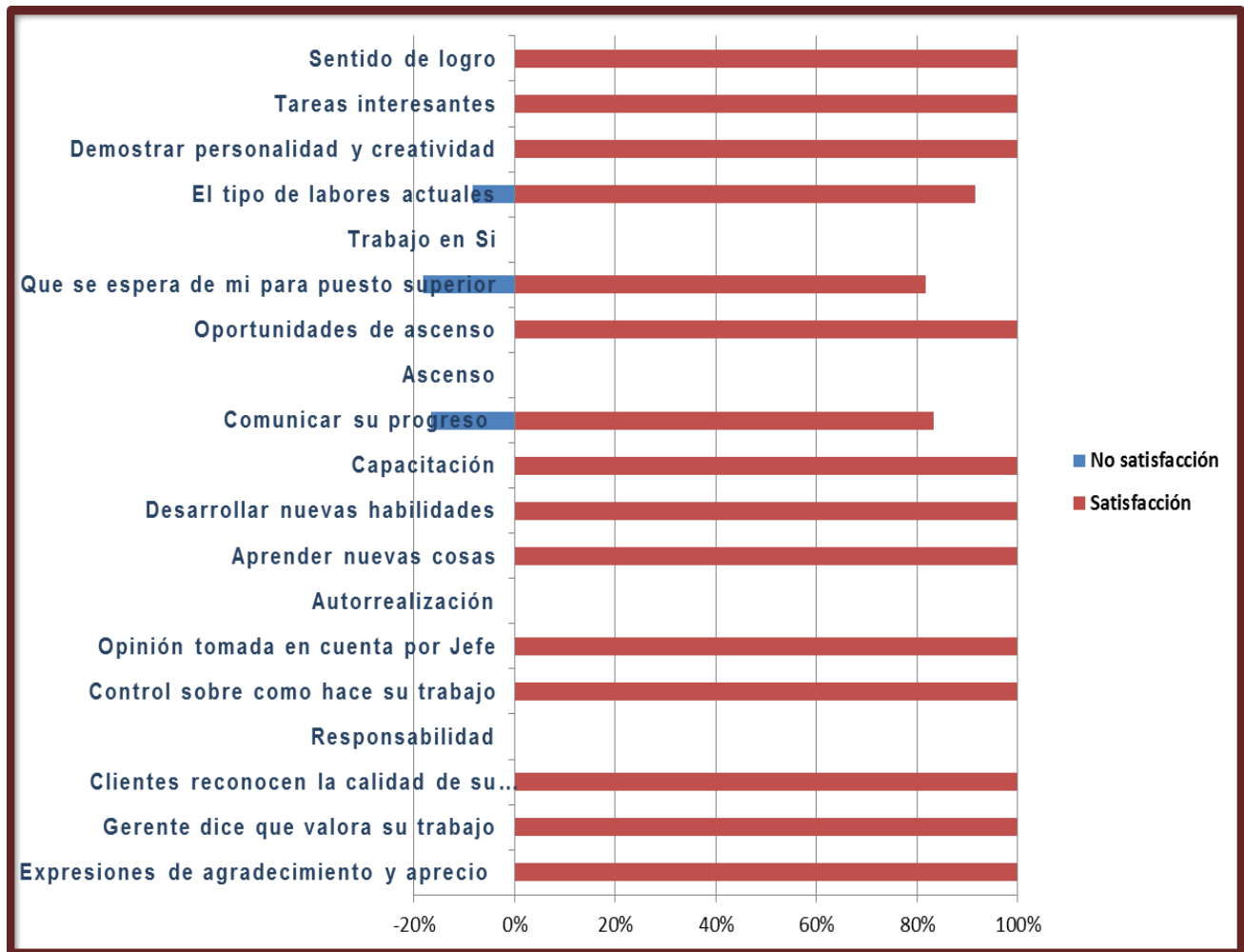
Tabla #8: Análisis de Frecuencias y Porcentajes de Escala de Valoración. Factores Higiénicos. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.

En la tabla #8 podemos observar que en su mayoría los factores muestran un puntaje de 4 y 5 equivalentes a un alto grado de satisfacción.

Los factores “Compañeros de trabajo” y “Condiciones físicas” resaltan con un 100% de satisfacción en cada pregunta.

El factor “Supervisor”, “Que el supervisor sea accesible” genera un 8% de poca o ninguna satisfacción y un 15% de satisfacción moderada.

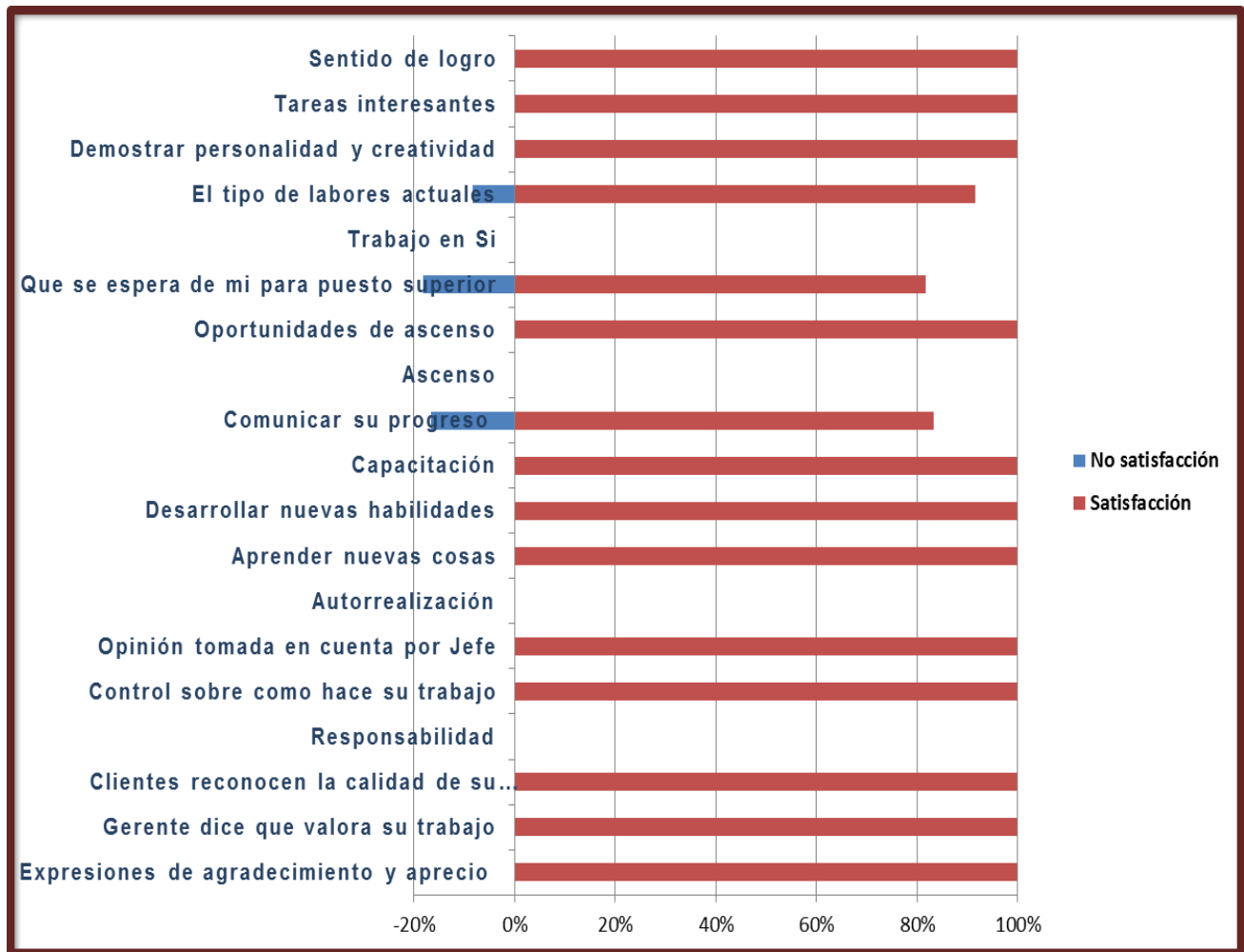
Con respecto al factor “Salario” los puntos “Saber cómo es calculado” y “Posibilidad de aumento de salario” recibieron un 15% y 8% de moderada satisfacción respectivamente.



**Gráfico #7: Importancia de los Factores Motivacionales. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González.**

En este gráfico podemos tener una visión general de las frecuencias de los factores motivacionales. En el mismo se puede observar la importancia de estos factores para los trabajadores. En general el resultado es que estos generan una enorme satisfacción sobre los empleados.





**Gráfico #8: Importancia de los Factores Higiénicos. Elaborado por Andrea Herrera y Emilio González**

En este gráfico podemos observar las frecuencias obtenidas para los factores higiénicos. A simple vista podemos observar que estos factores contribuyen en gran manera a la satisfacción laboral.

### **13. Conclusiones**

Los resultados de la investigación revelan que para los trabajadores de la electrónica Matrix es de gran importancia que exista una buena gestión del talento humano. Si existieran políticas claras y bien definidas con relación a los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Herzberg, se generaría altos niveles de satisfacción en los empleados.

El objetivo de nuestra investigación fue determinar la validez de la teoría de Herzberg en la empresa Matrix, evaluando cuál de los dos factores generaría mayor grado de satisfacción en los empleados, en caso de ser implementados. No medimos el grado al que se están cumpliendo actualmente cada uno de los factores de la teoría en la empresa sujeto de estudio, puesto que la observación directa demuestra que la mayoría de los factores motivacionales e higiénicos no se llevan a cabo en la práctica en esta empresa. Si la encuesta se hubiera basado en la existencia de estos factores actualmente en la empresa, los resultados hubieran reflejado en su mayoría un nivel de insatisfacción y todos los resultados hubieran apuntado a una sola dirección: la implementación de políticas de Talento Humano. Por tal motivo, el enfoque de nuestra investigación nos ha permitido descubrir que factores específicamente generarían un mayor grado de satisfacción en caso de ser implementados.

En la actualidad no existen políticas relacionadas a la motivación del empleado. Por ejemplo, no existen en la actualidad oportunidades para recibir mayor capacitación dentro de la empresa y de esta manera aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades. Aunque existen empleados experimentados en el área de servicio técnico, no se fomenta el intercambio de conocimientos entre empleados. Sin embargo, podemos observar que para los trabajadores de Matrix es muy importante el que existan en la empresa políticas relacionadas a estos factores. Dentro de los factores motivacionales, la

categoría que los trabajadores consideran más importante es la *Autorrealización*, es decir:

- ✓ Que el trabajo les permita aprender nuevas cosas
- ✓ Que el trabajo les permita desarrollar nuevas habilidades
- ✓ La empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo.

Con relación al reconocimiento, la comunicación actual que existe entre la jerarquía superior e inferior es muy limitada. En su mayoría los empleados se limitan a escuchar las órdenes y directrices del supervisor sin tener mucha oportunidad a expresar su opinión o inquietudes. Sin embargo, en el análisis de las encuestas podemos observar que para los trabajadores es valioso que se reconozca su trabajo, especialmente cuando este proviene de su supervisor más bien que de los clientes.

Un resultado que capta nuestra atención es el hecho de que ninguna de las situaciones planteadas relacionadas al ascenso y promoción de los empleados generó alta satisfacción. Esto puede deberse a que no existen oportunidades reales de que los trabajadores sean tomados en cuenta para un ascenso. Muy probablemente si los empleados observaran a alguno de sus colegas conseguir un puesto de trabajo superior en la empresa podría convertirse en una posibilidad real y alcanzable y generaría un mayor grado de satisfacción.

Como conclusión de los factores motivacionales, las situaciones que mayor grado de satisfacción generarían en caso de existir, son:

- ✓ “Que el gerente le diga que valora su trabajo”
- ✓ “Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo”
- ✓ “Que su trabajo le permita aprender cosas nuevas”
- ✓ “Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades”
- ✓ “Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo”

- ✓ “ Que su trabajo le otorgue un sentido de logro”

Como la teoría de Herzberg indica, una vez conociendo cuales son los factores más importantes para el individuo, el que se adopte medidas relacionadas a estas situaciones, tendrá como resultado mayor motivación en el empleado y como consecuencia mayor rentabilidad para la empresa.

Con relación a los factores higiénicos, el análisis de las encuestas demostró que si se implementaran medidas que tomaran en cuenta estos factores se generarían altos niveles de satisfacción.

Sin embargo hubo dos categorías que mostraron ser de mayor relevancia para los encuestados:

- ✓ Compañeros de Trabajo:
  - Contar con compañeros que lo ayuden en el trabajo de ser necesario
  - Poder confiar en sus compañeros de trabajo
  - Que sus compañeros de trabajo lo traten con respeto
- ✓ Condiciones Físicas
  - Contar con las herramientas y equipo necesarios para realizar su trabajo
  - Que se proteja su integridad física en el lugar de trabajo
  - Trabajar en un ambiente limpio y ordenado

En la actualidad, los trabajadores no siempre cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo todo su trabajo. Esto genera cierta incomodidad en los empleados al momento de realizar su trabajo. En algunas ocasiones esto se debe al alto costo de estas herramientas. Sin embargo, el resultado de la encuesta indica que la categoría “condiciones físicas” es una de las más importantes para los trabajadores encuestados.

Para resaltar, tenemos el resultado relacionado al salario. La pregunta acerca del grado de satisfacción que produciría la posibilidad de aumento de salario mostró que no a todos los empleados les resulta atrayente la idea de un aumento de salario. Corroboramos así la veracidad de la teoría de Herzberg que indica que el factor salario no será un verdadero generador de satisfacción en los empleados.

Con el propósito de medir el grado de satisfacción e insatisfacción actual de los trabajadores respecto de su trabajo incluimos la pregunta “¿Qué nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?”. En realidad resulta un poco difícil analizar esta pregunta debido a que la mayoría de los encuestados tenían cierta sospecha y temor de estar siendo evaluados por la gerencia y que luego se tome alguna clase de medida en contra de ellos. Aunque los resultados de la encuesta muestran altos niveles de satisfacción actual con el trabajo, la observación directa demuestra que la realidad es un nivel inferior de satisfacción.

Una vez analizado ambos factores por separado, podemos concluir que en el caso específico de los trabajadores de la electrónica Matrix los factores que contribuirán en mayor grado a la satisfacción laboral son los factores higiénicos. Este resultado aparentemente demuestra que la teoría de los dos factores de Herzberg no tiene validez actual en el caso de esta electrónica. Ante este resultado consideramos importante volver a revisar la teoría la cual indica lo contraproducente que sería adoptar esta medida.

Primero, Herzberg indica que los individuos pueden tener un concepto erróneo de lo que realmente les genera felicidad. Como vimos en el marco teórico, no es lo mismo felicidad que simple contentamiento. Esta manera errónea de pensar puede darse ante el hecho de que las personas se acostumbran a solo ser motivadas con incentivos externos como por ejemplo, a través del dinero y como resultado llegan a pensar que la motivación equivale a

dinero. Segundo, al adoptar esta medida se estaría creando individuos económicos, es decir, personas que se sienten satisfechos atendiendo solamente sus necesidades básicas pero no se preocupan por crecer y aumentar su productividad. Tercero, el efecto positivo que tienen los factores higiénicos es realmente de corto plazo porque pronto dejan de ser un factor motivador. Los empleados se acostumbran a estos y una vez alcanzados, llegan a ser el siguiente mínimo aceptable. Esto ha sido demostrado en la empresa. Anteriormente se utilizó el aumento de salario como único motivador, pero los resultados demuestran la veracidad de la teoría. Los trabajadores se acostumbraron a estos premios y/o bonificaciones y en cuestión de semanas ya no eran suficientes para satisfacerlos. Cuarto, adoptar únicamente esta medida resultará ser muy caro para la organización.

Por lo tanto consideramos que la teoría de Herzberg si puede ser aplicada y llegar a tener validez actual sobre los trabajadores de la electrónica Matrix, generando así resultados de largo plazo sobre el bienestar de los trabajadores y de la empresa. Como consecuencia, será una combinación precisa de los factores motivacionales e higiénicos lo que contribuirá a que haya un alto nivel de satisfacción laboral y que se reduzca el nivel de insatisfacción.

## **14. Recomendaciones**

En el entorno actual, las empresas familiares, entre ellas la electrónica Matrix, tienen que luchar por la subsistencia, mantenimiento y superación en un mercado altamente competitivo. Sin embargo, debido a su gran valor en la macroeconomía es fundamental estudiarlas y apoyarlas para lograr su continuidad. Por este motivo, consideramos importante el generar recomendaciones que puedan ser tomadas en cuenta por los directivos y que contribuyan no solo a incrementar el grado de satisfacción de los empleados sino también la ventaja competitiva de la empresa.

El presente estudio ha revelado la relevancia que tiene la motivación para los trabajadores de la electrónica Matrix. Cabe acotar que la muestra encuestada fue muy pequeña como para que las conclusiones se apliquen en otras electrónicas de la ciudad de Guayaquil.

Como primer punto, consideramos importante la implementación de políticas para gestionar el talento humano de la empresa. Es importante que existan políticas de recursos humanos que demuestren a los empleados que son un elemento valioso. Estas políticas deben darse a conocer a cada empleado desde el mismo momento de la contratación y en caso de haber un cambio o una nueva política, debe ser informada a todo el personal.

Para los empleados es muy importante la autorrealización. Por lo tanto consideramos fundamental a la formación de los empleados en la cultura de la empresa. La rama de la electrónica va evolucionando por lo cual es importante que se fomente el aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas habilidades. Aunque cada empleado debe ser responsable de su propio desarrollo personal, los empresarios deben tomar medidas que permitan a los trabajadores aprender nuevas cosas, desarrollar nuevas habilidades y ser capacitados. Para llevar a cabo esto, podrían implementarse programas de capacitación, o propiciar el intercambio de conocimientos entre los trabajadores. Esto sin duda generaría mayor motivación en los empleados puesto que para todos ellos resulta importantísima la Autorrealización. Es necesario recordar que a largo plazo, el éxito de la organización dependerá en gran manera de la habilidad de la empresa para motivar, desarrollar y conservar empleados capacitados.

Para contribuir con el crecimiento de cada individuo, es necesario hacer evaluaciones regulares para medir el crecimiento y desarrollo individual. Algunas empresas realizan evaluaciones una vez al año con el propósito de evaluar los resultados obtenidos al final del periodo, aptitudes, desempeño

general, y plantear nuevas metas para el siguiente año. Debe hacerse un seguimiento a este desarrollo.

Con respecto al Reconocimiento, pudimos observar que para todos los empleados es valioso que el gerente exprese muestras de agradecimiento o aprecio por el trabajo. Muchas empresas han tenido éxito implementando un programa de reconocimiento al mejor empleado del mes en base al rendimiento de cada individuo. Otro tipo de reconocimiento se lleva a cabo en base a la antigüedad del empleado. Cada cierto número de años de servicio en la empresa se le otorga un porcentaje sobre el salario básico.

Con relación al Ascenso, resulta un poco difícil que existan muchas oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Sin embargo, eventualmente surgen necesidades de personal en las diferentes áreas. El dar prioridad a trabajadores que ya formen parte de la empresa para ocupar esos puestos podría generar un grado adicional de satisfacción.

Otro factor preponderante también es la relación entre supervisor y empleado. Es importante reconocer que comunicar no significa únicamente informar, también implica escuchar y dialogar. Las líneas de comunicación deberían mantenerse abiertas entre la jerarquía superior e inferior. El acceso a los directivos de la misma no debería ser restringido. Los empleados deberían tener acceso razonable para comunicarse con los empresarios y expresarles cualquier inquietud o necesidad que tengan. Cada empleado merece ser escuchado y tratado de manera equitativa, sin importar el puesto de trabajo. A la vez es significativo que los empresarios se comuniquen de manera eficaz. Recomendamos igualmente el que se realicen reuniones periódicas para conocer las inquietudes de los trabajadores.

Puesto que Respeto demostró ser un factor destacado para los encuestados, consideramos que la organización debe encargarse de fomentar



un ambiente de respeto y confianza y que desde el primer día laboral se haga conocer las políticas relacionadas al trato entre empleados. Por ejemplo, no puede permitirse ningún tipo de discriminación y acoso. Ciertas empresas realizan con regularidad encuestas al respecto para detectar cualquier presencia de estos. Por otro lado, se requiere promover una relación a nivel de todos los empleados de la organización que se base en la confianza y el respeto.

Las condiciones de trabajo resultaron ser de los factores más sobresalientes para los trabajadores encuestados. Por lo tanto, es importante que la empresa ofrezca un entorno de trabajo que sea favorable para la salud de los empleados, que se proteja su integridad física y que se respeten normas de higiene y seguridad. Dentro de esta misma categoría, cabe resaltar que es fundamental que la empresa provea a cada empleado de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de la forma más óptima. Sugerencias en cuanto a este factor deben ser bien recibidas para así asegurarse que las medidas favorezcan a los trabajadores de las diferentes áreas.

Con relación al factor Salario, la empresa debe tener un sistema de remuneración competitivo y motivador, es decir, que la remuneración salarial ofrecida sea superior a la promedio ofrecida por la competencia a nivel local y nacional dependiendo de la capacidad de la empresa. A su vez, se puede ofrecer bonificaciones en diferentes épocas del año para generar una motivación adicional.

Finalmente recomendamos la aplicación de estrategias basadas en la Teoría de los dos factores de Herzberg. Es decir, recomendamos trabajar primero en los factores motivacionales y complementarlos con factores higiénicos que como descubrimos resultan ser importantes para los empleados de la electrónica Matrix. De esta manera la empresa logrará un nivel de

satisfacción óptimo, que se reflejará en la productividad individual dentro de la organización.

## 15. Bibliografía

Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Review of Strategy and Human Resource Management*, Industrial & Labor Relations Review, Vol. 57, No. 1.

Código del Trabajo de Ecuador. Beneficios Sociales y Artículos 81, 82, 95, 205, 305.

Caballero, K. (2012). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, junio. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Chapman, A. (2001-2010). *Frederick Herzberg Motivational Theory*. <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta Edición. (pp. 1-75). Mc Graw Hill.

Fernández, M., Villagrasa, J., Gamo, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M., y Andradás, V. (1995). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus Determinantes en los Trabajadores Sanitarios de un área de Madrid. *Salud Pública*, 6, 487-497.

Godoy, A. (2011). Empresas Familiares en Ecuador: El Caso del Grupo Godoy. *Espae*. Obtenido de: [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones\\_medios/empresasfamiliares.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf)

Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.

Herzberg, F. I. (1974). *The wise old Turk*. *Harvard Business Review*, 54(5), 70-80.

Herzberg, F. I. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.

Jackson, S. E., Schuler R. S. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnership*, 8th Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western p. 17.

Johnsrud, L.K., Heck, R. H., and Rosser, V.J. (2000). *Morale Matters: Midlevel administrators and their intent to leave*. Journal of Higher Education 71(1): 34

Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. American Sociological Review 42: 124-143

Katz, H. C./Kochan, T. A. (2000): *An introduction to collective bargaining and labor relations*. New York: Irwin McGraw Hill.

Ikwukananne, I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management volumen 38, pp.69-82*.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado* (pp. 115,168) Cuarta Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Martin Giavannone, Pablo. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*, Tesis de Magister, La Plata, Universidad Nacional de La Plata.

Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y Gestión: División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, N. 20 p. 165-193.

Nestec S. A. (2004). *Política de Recursos Humanos de Nestlé*. Suiza: Neidhart + Schön Ag. <http://www.nestle.com.ve/asset-library/Documents/PoliticadeRRHH.pdf>

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Higiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. Minnesota State University, Mankato. *Human Resource Development Review* Vol. 6, No. 4 December 2007 377-393

Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987). *Linking competitive strategy with human resource management practices*. Academy of Management Executive, 3: 207-219.

Schuler, R. S., Jackson, S. E. (2005). Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review*, vol 16, issue 1.

Staton (2004). Mc Graw Hill, *Fundamentos de Marketing*, (212-219) 13a. Edición.

## 16. Anexos

### 16.1 La Encuesta

<i>¿Qué nivel de satisfacción produce en usted las siguientes situaciones?</i>	Ningun a	Poca	Moder a-da	Gra n	Enorm e
<b>Reconocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Expresiones frecuentes de agradecimiento y aprecio por su buen desempeño					
Que el gerente le diga que valora su trabajo					
Que los clientes reconozcan la calidad de su trabajo					
<b>Responsabilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo					
Que su opinión sea tomada en cuenta por su jefe					
<b>Autorrealización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Que su trabajo le permita aprender nuevas cosas					
Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades					
Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo					
Su jefe le habla de su progreso en los últimos meses					
<b>Ascenso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Que existan oportunidades de ascenso					
Que se me comunique lo que se espera de mi para ser considerado para un puesto superior					
<b>Trabajo en Si</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El tipo de labores que realiza actualmente					
Que su trabajo le permita demostrar tu personalidad y creatividad					
Que su trabajo incluya tareas interesantes					

Su trabajo le otorga un sentido de logro					
<b>Políticas de la empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Que se cumpla con las leyes laborales convenidas					
Que la ley respecto a horarios de trabajo se cumpla					
Que los objetivos de la empresa estén claros para usted					
Que conozca como su trabajo afecta los objetivos de la empresa					
<b>Supervisor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tener fácil acceso al supervisor					
Que el supervisor se preocupe por usted como persona					
Que el supervisor se comunique eficazmente					
Que el supervisor mantenga al equipo bien informado					
<b>Compañeros de Trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contar con compañeros que lo ayuden en el trabajo de ser necesario					
Poder confiar en sus compañeros de trabajo					
Que sus compañeros de trabajo lo traten con respeto					
<b>Condiciones Físicas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Contar con las herramientas y equipo necesarios para realizar el trabajo					
Que se proteja su integridad física en el lugar de trabajo					
Trabajar en un ambiente limpio y ordenado					
<b>Salario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Recibir un salario que vaya de acuerdo a su desempeño					
Que reciba bonificaciones adicionales					

Que entienda como su salario es determinado					
Que exista la posibilidad de aumento de su salario					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Qué nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?					

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Departamento en el que labora: \_\_\_\_\_

## 17. Glosario

**Motivación:** Según Giovannone (2004), la motivación es un motor que se pone en movimiento con estímulo. Es una respuesta interna, que ha sido generada por factores externos y es la disposición del individuo para actuar en una orientación determinada en un momento determinado.

**Satisfacción:** Muñoz Adánez, citado por Caballero (2002) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”

**Teoría de Herzberg:** Teoría de recursos humanos que resalta la importancia de los factores relacionados al trabajo que mayor efecto tendrán sobre la satisfacción del empleado. Los factores motivacionales son los factores psicológicos o internos relacionados al trabajo mientras que los higiénicos son factores externos.