

## Analysis of the motivation policy from a gender perspective

### *Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género*

Ana Paula Moreno Cervera<sup>a</sup>, Lourdes Canós-Darós<sup>b</sup>  y Ester Guijarro<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> [ana.moreno2@hotmail.com](mailto:ana.moreno2@hotmail.com), <sup>b</sup> Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Camino de Vera s/n, 46022, Valencia (España). [loucada@omp.upv.es](mailto:loucada@omp.upv.es), [esguitar@doe.upv.es](mailto:esguitar@doe.upv.es)

Recibido: 2020-11-12 Aceptado: 2021-04-18

To cite this article: Moreno Cervera, A. P.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E. (2021). *Analysis of the motivation policy from a gender perspective*. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 12 (1), 51-75. doi: <https://doi.org/10.4995/wpom.14769>

---

#### **Abstract**

*The main objective of this paper is to present a method to analyze the motivational policy based on a gender perspective. To do this, we carry out the study of the motivating factors with the greatest presence in the company and the individual analysis of each one of them. We continue with their assessment based on the importance they have for each worker in their job position, using an adequacy coefficient as a measurement tool, comparing this assessment with the ideal of the company. We continue to show different results depending on the level of assessment of the motivational factors and comparing the answers according to the age, gender, etc., of the employees. From the analysis we observe that there are differences in the selection of factors and in the valuation of some of the chosen factors according to the gender of the employees. We conclude by presenting the implications that these results have for business management, highlighting the applicability of the method to any organization by using ad hoc designs.*

**Keywords:** Adequacy index, Company, Motivating factors, Gender, Motivation.

---

#### **Resumen**

*El objetivo principal de este trabajo es presentar un método para analizar la política de motivación basándose en la perspectiva de género. Para ello, realizamos el estudio de los factores de motivación con mayor presencia en la empresa y el análisis individual de cada uno de ellos. Continuamos con su valoración en función de la importancia que tengan para cada trabajador dentro de su puesto de trabajo utilizando como herramienta de medida un coeficiente de adecuación, comparando dicha valoración con el ideal de la empresa. Seguimos mostrando distintos resultados en función del nivel de valoración de los factores de motivación y comparando las respuestas según la edad, género, etc., de los empleados. Del análisis se concluye que existen diferencias en la elección de los factores y en la valoración de algunos de los factores seleccionados en función del género. Finalizamos exponiendo las*

*implicaciones que estos resultados tienen para la gestión empresarial, destacando la aplicabilidad del método a cualquier organización con diseños realizados ad hoc.*

**Palabras clave:** *Coefficiente de adecuación, Empresa, Factores de motivación, Género, Motivación.*

---

## Introducción

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia que tiene que sus empleados estén motivados, dada la influencia que esto tiene en los resultados de la empresa, ya que este hecho no solo provoca que aumente la productividad, sino que fomenta el trabajo en equipo, lo que conlleva a que el trabajador se sienta realizado, se comprometa y se implique con los valores de la empresa.

Cuando las organizaciones trazan sus nuevos objetivos empresariales, valoran las necesidades e intereses de sus trabajadores, requiriendo que estos objetivos sean claros, realistas, medibles, alcanzables y coherentes y, además, sean conformes a la misión y visión de la empresa (García Sanz, 2012). La propia organización realiza una búsqueda de cambios en su entorno y se encarga de fijar metas que se ajusten a las posibilidades de la empresa, y sobre todo, de los recursos que dispone. Todo esto se puede alcanzar y afrontar si se requiere de una fuerte participación por parte de la organización y de sus empleados y esto inducirá, a su vez, a conseguir una mayor motivación en la plantilla de la empresa.

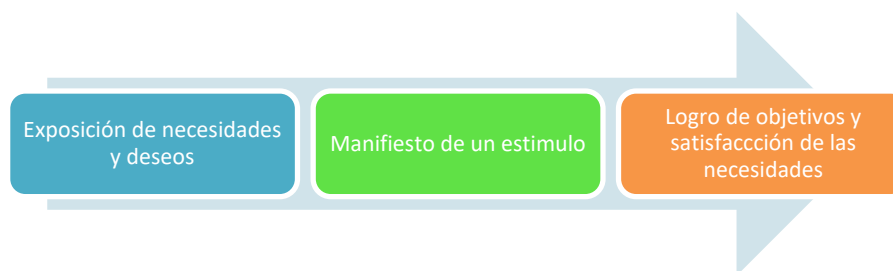
Algunos autores han publicado herramientas de medida relacionadas con la política de motivación del personal aplicada en las empresas, como London y Noe (1997) y Ployhart (2008), por ejemplo. También se han creado escalas para la motivación en el sector público, como la bien conocida de Perry (1996). Todas estas herramientas se basan en análisis estadísticos más o menos complejos. En este trabajo proponemos ir un paso más allá usando la lógica borrosa (Zadeh, 1965), que permite adaptar el modelo de medida a la realidad propia de los recursos humanos de la organización incorporando la incertidumbre y subjetividad en las respuestas. En adición, existe una carencia de instrumentos de medida de la motivación que incorporen la perspectiva de género en su diseño y en la obtención de resultados, aun sabiendo que los factores motivadores preferidos por las mujeres son, por regla general, diferentes a los preferidos por los hombres (Davies et al., 2017; Folbre, 2012; Kirkwood, 2009; Lindz, 2004). En la herramienta mostrada en este trabajo incluimos la perspectiva de género tanto en su diseño como en el análisis de datos y la discusión de resultados.

El objetivo principal del presente trabajo consiste en presentar una metodología para analizar la política de motivación de una organización a través del análisis de los factores de motivación de los recursos humanos, esto es, de los trabajadores/as y directivos/as, desde una perspectiva de género. Con este fin, justificamos la importancia de la motivación como política de gestión de recursos humanos, siguiendo con la explicación de la metodología empleada, que ha consistido en la aplicación de un algoritmo de medida del nivel en el que varios factores motivadores se perciben como presentes en la empresa, diferenciando por género. A continuación, mostramos los resultados obtenidos y las conclusiones e implicaciones para la gestión basadas en distintas recomendaciones. Finalmente, listamos las referencias bibliográficas utilizadas.

## Marco teórico

La predisposición por parte del trabajador a realizar una conducta laboral no se puede dar sin encontrar un impulso que le motive porque esta conducta se genera cuando se manifiesta una necesidad o deseo, que le sirve de estímulo al trabajador para alcanzar los objetivos atribuidos (ver Figura 1). Por tanto, la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento del trabajador, hasta alcanzar el objetivo deseado (Ignatova, 2018).

Figura 1. Proceso de motivación



Fuente: Elaboración propia

Sucede que si un empleado entra en una fase de desmotivación pierde el compromiso, la ilusión, el interés y la ambición por su trabajo. Para poder hacer frente a esta situación se necesita volver a generar en el trabajador ganas de seguir realizando sus tareas, ayudándole a encontrar el motivo que lo lleve a la acción (Canós-Darós et al., 2019). Existen medidas que pueden ayudar a mejorar un malestar laboral en un trabajador y aumentar su grado de motivación, que pueden ser desde la retribución económica hasta el status social. Sin embargo, dependiendo de las necesidades de cada trabajador, se le deberá motivar de una manera u otra. Es por esto que en la organización se llevan a cabo políticas y prácticas de motivación para fomentar los comportamientos deseados de las personas o los equipos (Peterson, 2007; Reis and Peña, 2001).

Definimos la motivación como la voluntad de ejercer y mantener un esfuerzo hacia un conjunto particular de conductas y hacia metas organizacionales para ser procesadas en serie (Dieleman, 2006; Tabassi y Bakar, 2009). En la organización se pueden distinguir diferentes tipos de motivación laboral, los cuales poseen unas características específicas. Entre las diferentes tipologías de motivación que encontramos en el ámbito empresarial se encuentran la motivación intrínseca, que se origina cuando la labor que se desempeña es de carácter vocacional y la extrínseca, que se produce cuando el trabajador se esfuerza para obtener una recompensa material. Prácticas de gestión de recursos humanos como supervisión, reconocimiento, gestión del desempeño, capacitación, promoción, liderazgo, participación, comunicación, planificación, adquisición de empleados, retención, toma de decisiones o creación de un ambiente positivo, pueden afectar la motivación (Peterson, 2007; Tabassi y Bakar, 2009; Conci, 2012).

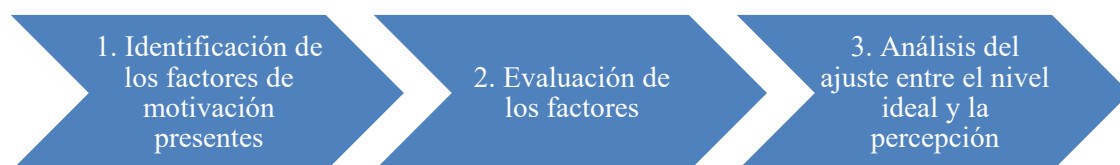
La motivación es un fenómeno complejo y multidimensional en términos de selección de actividades a partir de distintas alternativas, con diferente intensidad y persistencia del esfuerzo (Vollmeyer y Rheinberg, 2000). De este modo, la organización debe fomentar la motivación para guiar al personal hacia el compromiso de tener éxito y generar auto-disciplina para trabajar según lo requerido, pudiendo contar con personas eficientes y poder ofrecerles mejores condiciones de trabajo. En este sentido, la motivación es la mejor

forma de conseguir que los empleados sean felices, se impliquen y actúen de manera eficiente (Díaz et al., 2013).

### Medición de la motivación en una organización desde la perspectiva de género

Para la realización del análisis cuantitativo que se propone en este trabajo se han seguido las fases que se muestran en la Figura 2 y que se explican a continuación.

**Figura 2. Fases del algoritmo de medida de la motivación**



Fuente: Elaboración propia

#### FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN PRESENTES EN LA EMPRESA

Para la selección de los factores motivadores se presentó una lista compuesta por 84 factores agrupados en nueve bloques distintos, cuya lista completa se puede ver en Canós-Darós (2013):

1. Auto motivación: proactividad/iniciativa, interés, atmósfera de trabajo amistosa, etc.
2. Dirección y gestión: influencia, confianza, pensamiento estratégico, etc.
3. Desarrollo: satisfacción general, plan de desarrollo individual, etc.
4. Diseño de puestos: entorno del trabajo, rotación, etc.
5. Comunicación: compartir el conocimiento, información, uso de tecnologías, etc.
6. Incentivos monetarios: salarios y sueldos, poder adquisitivo, etc.
7. Equipo: trabajo en equipo, éxito del equipo, lealtad, etc.
8. Ética: cultura organizativa, fe/espiritualidad, conciliación familiar, etc.
9. Otros: seguridad/estabilidad laboral, vivienda, estatus/posición, etc.

Los factores pueden ser seleccionados por diferentes personas o colectivos en la organización en función del objetivo perseguido en el análisis. En el caso concreto de este trabajo en el que se pretende analizar la motivación desde una perspectiva de género, se pidió a directivos y empleados que seleccionaran aquellos que perciben como presentes en las políticas de motivación de la empresa, distinguiendo entre las mujeres y los hombres.

## **FASE 2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES SELECCIONADOS**

Una vez identificados los factores, estos deben ser evaluados. Dicha evaluación puede ser cuantitativa y cualitativa, siendo ambas valoraciones no excluyentes. Dependiendo de los resultados que deseemos obtener se empleará una escala numérica, etiquetas lingüísticas o ambas. La pregunta a contestar es la misma en ambos casos: ¿En qué grado considera que está presente cada uno de estos factores de motivación en la organización? La respuesta a esta pregunta permite, a su vez, obtener en esta fase dos tipos de evaluaciones. Por una lado, la identificación del ideal de presencia de estos factores, lo cual se obtiene a partir de las respuestas dadas por los directivos y directivas de la empresa. Por otro lado, a partir de la respuesta de los empleados y empleadas, se obtiene también la evaluación de la presencia percibida de dichos factores desde la perspectiva de género.

Para la valoración cuantitativa se recomienda usar una escala común para facilitar el tratamiento de los datos, por ejemplo, valorando de 0 a 10 puntos el grado de percepción de cada factor. Si se quiere flexibilizar la valoración, se pueden usar intervalos de números, elegidos libremente por el respondente, que indican el grado mínimo en que percibe que un determinado factor motivador está presente en la organización, y un grado máximo para el mismo.

Para la valoración cualitativa se usan etiquetas lingüísticas. En cualquier caso, la respuesta cuantitativa y cualitativa tienen que ir en consonancia: no es posible, por ejemplo, responder que un determinado factor de motivación está presente en un grado numérico de 2 y marcar la etiqueta “Siempre”.

Con estas valoraciones, obtenemos los datos que van a ser tratados para analizar la política de motivación de la organización. Podemos construir unas tablas, como las que se muestran en el siguiente apartado, a partir de las cuales realizar un análisis descriptivo de resultados. Con esto, podemos entender muchos aspectos relacionados con la motivación existente y con los factores motivadores presentes en la organización añadiendo la perspectiva de género en la interpretación de los resultados.

## **FASE 3. ANÁLISIS DEL AJUSTE ENTRE EL NIVEL IDEAL Y LA PERCEPCIÓN**

Una vez concluidos los pasos anteriores, se calcula el ajuste entre el nivel ideal establecido por los directivos y directivas y la percepción que identifican los empleados y empleadas, analizando este ajuste desde la perspectiva del género. Para el cálculo de dicho ajuste se determina un coeficiente de adecuación para cada trabajador/a. Con el uso de un coeficiente de adecuación, se compara cada una de las valoraciones individuales con las valoraciones realizadas en el ideal, independientemente de que este sea definido por una o varias personas, y se realiza una agregación de las diferencias (Canós-Darós, 2013).

Concretamente, se ha hecho uso de la teoría de conjuntos borrosos (Zadeh, 1965) para el tratamiento de los datos obtenidos por el cuestionario de valoración de los factores de motivación percibidos como más presentes en la empresa. Dado que los datos son juicios de valor emitidos por los trabajadores (empleados/as y directivos/as), incluyen cierta subjetividad e incluso incertidumbre en las respuestas, que son tratadas con las herramientas borrosas. Para la realización de este análisis cuantitativo se emplea el algoritmo definido por Canós-Darós (2013), que permite, a partir de las comparaciones entre las valoraciones de los factores considerados más presentes y el ideal definido por los responsables, determinar qué empleados están más motivados dentro de una organización, basándose en las políticas de motivación diseñadas por los directivos. Algunas aplicaciones de este algoritmo pueden verse en Bautista-Banacloy et al. (2016), Canós-Darós

et al. (2015; 2017). De esta manera, es más fácil percibir qué trabajadores están más alineados con la empresa, quiénes necesitan refuerzo en cuanto a la motivación se refiere y detectar qué factores podrían mejorarse o cambiarse.

Finalmente, el resultado de aplicar este algoritmo es poder obtener el resultado agregado de cada empleado ordenado de mayor a menor, de modo que el primero de la lista es el empleado más motivado de acuerdo con la política de la empresa, esto es, con el ideal definido por los responsables. Puesto que los ideales se establecen desde dos puntos de vista diferentes en función del género y los resultados se obtienen también con esta consideración, se justifica la inclusión de la perspectiva de género en el cálculo del algoritmo.

## Aplicación

En este apartado mostramos la aplicación del algoritmo de medida de la motivación, incluyendo la perspectiva de género, en una empresa especializada en la prestación de servicios integrales a clientes de nivel nacional e internacional centrados en la gestión operativa de infraestructuras públicas y privadas en los sectores de agua, gas, telecomunicaciones, electricidad, energías renovables e infraestructuras, para lo que dispone de un equipo de personas cualificadas, motivadas y comprometidas con los objetivos empresariales. El motivo por el que se ha elegido esta empresa ha sido la predisposición que han mostrado los responsables y la buena acogida que ha tenido el estudio entre los empleados, que han participado todos de forma voluntaria.

Aunque todas las áreas desarrollan funciones importantes dentro de la empresa, este trabajo se centra en el Área de Recursos Humanos. Este departamento se dirige concretamente a establecer nuevos procedimientos con los que poder ayudar a las personas de la organización prestando servicios con la finalidad de desarrollar profesionalmente a los trabajadores y así poder realizar con eficacia las tareas. Para conseguir un progreso de la empresa y poder alcanzar el mayor talento posible, la organización se basa principalmente en la seguridad en el trabajo y la formación continua del individuo para que se desarrolle profesional y personalmente. También se priorizan conceptos como la igualdad de oportunidades entre los trabajadores de distinto sexo, la conciliación entre la vida familiar y laboral, la integración, promoción y formación de los individuos, la salud laboral, la comunicación y el uso del lenguaje no sexista. En este contexto, la empresa está acreditada con certificaciones de calidad como una empresa comprometida y de confianza a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, como consecuencia de su labor social, es poseedora del sello Fent Empresa. Iguala en oportunitats, que se concede por parte de la Direcció General de l'Institut Valencià de les Dones a las empresas que destacan por la aplicación de políticas de igualdad, lo que se traduce en la inexistencia de discriminación en cualquier aspecto (raza, sexo, nivel económico o social). También es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es fomentar el diálogo social para que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores de la sociedad, los proyectos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los propósitos de sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) sobre las áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción. El compromiso fijado por la empresa es renovado anualmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, con objetivos más concretos y ambiciosos, algunos de ellos definidos para la igualdad de género.

Para mostrar los resultados obtenidos en este caso de aplicación, se siguen las fases descritas en el apartado anterior.

### FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN

Los trabajadores y los directivos de la empresa que participaron en este estudio, esto es, 20 trabajadores, la responsable y el jefe, eligieron cada uno entre ocho y diez factores de motivación; posteriormente se hizo un recuento y se recopilaron los catorce factores más seleccionados de forma agregada entre los hombres y entre las mujeres. Además, los factores elegidos por el jefe y la responsable del departamento, no incluidos en el recuento de los trabajadores, también se añadieron para su posterior evaluación. La lista definitiva constaba de 22 factores (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Los factores motivacionales seleccionados por trabajadores y directivos desde una perspectiva de género**

FACTORES	HOMBRES		MUJERES	
	JEFE	EMPLEADOS	RESPONSABLE	EMPLEADAS
Ambiente del trabajo amistoso				
Cercanía al hogar				
Compartir el conocimiento				
Comunicación interna y externa				
Conciliación laboral				
Consciencia profesional				
Desarrollo de carrera/Promoción				
Entorno del trabajo				
Flexibilidad/Adaptación				
Formación/Educación continua				
Interés				
Organización de los procesos				
Orientación de los resultados				
Proactividad/Iniciativa				
Relación con los compañeros				
Responsabilidad				
Retribución fija y variable				
Seguridad/Estabilidad laboral				
Supervisión				
Trabajo en Equipo				
Unidad del equipo				
Uso de las tecnologías				

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, también se ve reflejada en la tabla 1 una mayor similitud de factores en la de los trabajadores (hombres y mujeres) coincidiendo en 6 de un total de 10 factores. Por el contrario, las tablas que reflejan una menor similitud son las del jefe y las de la responsable, que a excepción de los factores elegidos por toda la muestra poblacional (entorno del trabajo y seguridad/estabilidad laboral) no han coincidido en ningún otro factor. Esto debería analizarse con mayor profundidad porque significa que no comparten las mismas ideas en lo que a motivación se refiere y podría ser un problema en el futuro.

## FASE 2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES SELECCIONADOS

A continuación, se realizó el diseño de un cuestionario que nos permitió recoger los datos necesarios para realizar nuestro estudio y obtener la información adecuada de una población concreta de forma rápida y eficaz.

A través de una técnica cuantitativa se evaluaron los factores de motivación seleccionados, es decir, con un intervalo numérico [0, 10] para valorar con un mínimo y un máximo el nivel con el que cada trabajador consideraba que estaba presente en la organización cada uno de los factores descritos donde el número 0 simboliza el valor más bajo que se le puede asignar a un factor motivacional y el número 10 simboliza el valor más alto. Así, se pretende evitar que la valoración sea con un único número para impedir que se genere una rigidez o pérdida de información y que, además, el sistema pierda flexibilidad. Sin embargo, cabe aclarar que el funcionamiento del algoritmo no varía aunque el mínimo y el máximo tengan la misma valoración. Para el tratamiento de los datos se calculó la media aritmética entre las valoraciones mínimas y máximas de cada uno de los factores de cada empleado, jefe y responsable.

También se utilizó una técnica cualitativa para valorar cada factor mediante las siguientes etiquetas lingüísticas: Nunca / A veces / Normalmente / A menudo / Siempre. La pregunta que los trabajadores debían de responder para cada factor en ambos casos era la siguiente: ¿En qué grado está presente cada uno de estos factores en la empresa?

El análisis realizado de los factores motivadores que se aplican en la organización a través de las técnicas cualitativas y cuantitativas se refleja en los datos recogidos en las tablas 2 a 5, que manifiestan las respuestas de las encuestas realizadas por los trabajadores y directivos para la evaluación de cada factor motivador haciendo uso de intervalos numéricos y etiquetas lingüísticas, como se ha indicado anteriormente.

En la parte izquierda de las tablas podemos observar seis columnas donde se detallan datos relacionados con los empleados. En la primera columna se muestran los empleados con números del 1 al 20 para mantener de forma confidencial las respuestas de cada uno. Al final de esta columna se encuentra el ideal definido por el jefe, por la responsable, por los hombres o por las mujeres dependiendo de la tabla que se observe. En las cinco columnas restantes se muestran los datos particulares de cada empleado, como son el sexo, la edad, el nivel de estudio, los años en la empresa y los años en el puesto de trabajo actual. En lo referente a la fila superior de la tabla, se escriben los factores de motivación seleccionados para cada análisis.

Como se ha hecho referencia en la metodología, por cada factor descrito se observa, en primer lugar, la valoración cuantitativa con un mínimo y un máximo entre 0 y 10 y, en segundo lugar, se observa la valoración cualitativa a través de etiquetas lingüísticas.

También se puede visualizar en la tabla el código de colores empleado en las etiquetas lingüísticas para poder visualizar de una forma más rápida la valoración global que se le ha dado a los factores. La elección de los colores utilizados sigue una escala cromática que oscila desde el granate hasta el verde oscuro. De esta forma se identifican en color granate y rosa los resultados peor valorados, en amarillo los resultados medios y en dos tonalidades distintas de verde los resultados más favorables:



Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género  
Moreno Cervera, A. P.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E.

Tabla 2. Valoración de los factores de motivación elegidos por el jefe

Nº EMPLEADOS	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO	Factor motivador 1			Factor motivador 2			Factor motivador 3			Factor motivador 4			Factor motivador 5			Factor motivador 6			Factor motivador 7			Factor motivador 8			Factor motivador 9		
						Cercanía al hogar			Comunicación interna y externa			Desarrollo de carrera/Promoción			Formación/Educación continua			Orientación a los resultados			Proactividad/Iniciativa			Retribución fija y variable			Seguridad/Estabilidad laboral			Unidad del equipo		
						Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo
Emp. 1	HOMBRE	55	SECUNDARIO	25	20	8	8	A VECES	5	6	A VECES	4	4	A VECES	5	6	A VECES	6	7	NORMAL	6	6	NORMAL	4	5	A VECES	9	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE
Emp. 2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	5	6	A VECES	7	8	NORMAL	7	7	NORMAL	5	5	A MENUJCO	7	8	NORMAL	7	8	A MENUJCO	5	5	A MENUJCO	5	6	A MENUJCO	7	7	A MENUJCO
Emp. 3	MUJER	44	SECUNDARIO	20	3	10	10	SIEMPRE	6	7	NORMAL	5	5	NORMAL	3	4	NORMAL	5	6	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	SIEMPRE	8	9	A MENUJCO	8	9	A MENUJCO
Emp. 4	MUJER	33	SECUNDARIO	1,5	1,5	4	5	A VECES	6,5	7	A MENUJCO	5	7	A MENUJCO	4	4	A VECES	5	6	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE	5	6	NORMAL	5	5	A VECES	8	9	SIEMPRE
Emp. 5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	6	7	A MENUJCO	6	7	A MENUJCO	7	7	A MENUJCO	8	8	A MENUJCO	7	8	A MENUJCO	6	7	NORMAL	5	6	A VECES	8	8	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE
Emp. 6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	9	10	SIEMPRE	8	9	A MENUJCO	7	8	NORMAL	4	5	A VECES	6	7	A MENUJCO	9	10	SIEMPRE	6	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE	8	9	A MENUJCO
Emp. 7	MUJER	48	SECUNDARIO	13	13	5	6	NORMAL	6	8	A MENUJCO	4	6	NORMAL	3	5	A VECES	6	8	A MENUJCO	6	8	A MENUJCO	6	8	NORMAL	4	6	A VECES	6	8	A MENUJCO
Emp. 8	MUJER	56	SECUNDARIO	18	13	8	8	SIEMPRE	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	5	6	A VECES	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJCO	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJCO
Emp. 9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	7	7	A MENUJCO	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	5	5	NORMAL	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	5	5	NORMAL	6	6	NORMAL	7	7	A MENUJCO
Emp. 10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	4	4	A VECES	5	6	NORMAL	4	4	A VECES	4	6	A VECES	3	3	NUNCA	8	9	A MENUJCO	5	5	NORMAL	7	9	A MENUJCO	8	8	SIEMPRE
Emp. 11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	7	8	A MENUJCO	4	5	A VECES	0	0	NUNCA	2	4	A VECES	5	7	NORMAL	7	9	A MENUJCO	5	5	NORMAL	7	7	NORMAL	2	5	A VECES
Emp. 12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	8	8	SIEMPRE	5	6	NORMAL	2	3	NUNCA	4	5	A VECES	5	5	NORMAL	6	6	NORMAL	2	3	NUNCA	4	5	A VECES	7	7	A MENUJCO
Emp. 13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	8	9	A MENUJCO	5	6	NORMAL	5	6	NORMAL	4	5	A VECES	6	7	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE	3	5	A VECES	7	8	A MENUJCO	6	7	A MENUJCO
Emp. 14	MUJER	49	SECUNDARIO	17	10	0	0	NUNCA	5	6	A VECES	4	5	A VECES	5	5	NORMAL	6	6	NORMAL	7	8	A MENUJCO	5	5	NORMAL	8	8	SIEMPRE	7	7	A MENUJCO
Emp. 15	HOMBRE	56	SECUNDARIO	20	20	6	8	A MENUJCO	5	6	NORMAL	5	7	NORMAL	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE	5	6	NORMAL	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE
Emp. 16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	10	10	SIEMPRE	5	6	A VECES	4	5	A VECES	7	7	A MENUJCO	6	7	NORMAL	10	10	SIEMPRE	5	5	NORMAL	7	8	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE
Emp. 17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	10	10	SIEMPRE	6	7	NORMAL	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJCO	7	8	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE	4	5	A VECES	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJCO
Emp. 18	HOMBRE	56	SECUNDARIO	22	14	7	7	A MENUJCO	6	6	A VECES	7	8	A MENUJCO	7	8	A MENUJCO	6	7	NORMAL	8	8	A MENUJCO	5	5	NORMAL	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUJCO
Emp. 19	MUJER	53	SECUNDARIO	15	10	5	6	NORMAL	5	6	A VECES	6	7	NORMAL	4	5	A VECES	6	6	NORMAL	7	8	A MENUJCO	3	4	NUNCA	6	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE
Emp. 20	HOMBRE	47	SECUNDARIO	15	8	5	5	NORMAL	5	6	NORMAL	6	7	NORMAL	7	7	NORMAL	7	8	A MENUJCO	9	9	SIEMPRE	5	6	NORMAL	7	7	A MENUJCO	8	9	SIEMPRE
Jefe (Ideal)	HOMBRE	52	SUPERIORES	21	12	6	8	A VECES	8	10	SIEMPRE	6	8	A MENUJCO	6	8	NORMAL	8	10	SIEMPRE	6	8	SIEMPRE	6	8	SIEMPRE	8	10	SIEMPRE	6	8	NORMAL

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género  
Moreno Cervera, A. P.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E.

Tabla 3. Valoración de los factores de motivación elegidos por la responsable

Nº EMPLEADOS	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	Factor motivador 1			Factor motivador 2			Factor motivador 3			Factor motivador 4			Factor motivador 5			Factor motivador 6			Factor motivador 7			Factor motivador 8			Factor motivador 9		
						Conciliación laboral			Consciencia profesional			Entorno de trabajo			Interés			Organización de los procesos			Responsabilidad			Seguridad/Estabilidad laboral			Unidad del equipo			Uso de las tecnologías		
						Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo
Emp. 1	HOMBRE	55	SECUNDARIO	25	20	6	6	A VECES	5	5	NORMAL	7	7	A MENUJO	4	4	A VECES	6	6	NORMAL	8	8	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	6	6	NORMAL
Emp. 2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	8	9	SIEMPRE	7	7	A MENUJO	6	7	NORMAL	8	8	A MENUJO	7	7	A MENUJO	7	8	A MENUJO	5	6	A MENUJO	7	7	A MENUJO	5	5	NORMAL
Emp. 3	MUJER	44	SECUNDARIO	20	3	9	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	9	9	SIEMPRE	8	9	A MENUJO	8	9	A MENUJO	4	5	A VECES
Emp. 4	MUJER	33	SECUNDARIO	1,5	1,5	5	6	NORMAL	5	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	7	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	5	5	A VECES	8	9	SIEMPRE	5	5	NORMAL
Emp. 5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	6	6	NORMAL	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	7	7	A MENUJO	7	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	7	8	A MENUJO
Emp. 6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	8	9	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	9	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	8	9	A MENUJO	7	8	A MENUJO
Emp. 7	MUJER	48	SECUNDARIO	13	13	5	6	NORMAL	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJO	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	9	10	SIEMPRE	4	6	A VECES	6	8	A MENUJO	6	8	A MENUJO
Emp. 8	MUJER	56	SECUNDARIO	18	13	8	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	6	6	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	8	8	A MENUJO
Emp. 9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	7	7	A MENUJO	7	7	A MENUJO	6	6	NORMAL	7	7	A MENUJO	6	6	NORMAL	7	7	A MENUJO	6	6	NORMAL
Emp. 10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	5	5	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	3	3	NUNCA	8	9	SIEMPRE	7	9	A MENUJO	8	8	SIEMPRE	3	3	NUNCA
Emp. 11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	5	6	NORMAL	4	5	NORMAL	9	1	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	3	4	NUNCA	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	2	5	A VECES	7	8	A MENUJO
Emp. 12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	2	3	NUNCA	7	8	A MENUJO	4	5	NORMAL	4	5	NORMAL	3	4	NUNCA	7	7	A MENUJO	4	5	A VECES	7	7	A MENUJO	6	6	NORMAL
Emp. 13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	2	3	NUNCA	7	8	A MENUJO	3	4	NUNCA	6	7	NORMAL	4	5	NORMAL	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJO	6	7	A MENUJO	5	6	NORMAL
Emp. 14	MUJER	49	SECUNDARIO	17	10	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	7	7	A MENUJO	8	8	A MENUJO	6	6	NORMAL	6	7	NORMAL	8	8	SIEMPRE	7	7	A MENUJO	5	6	NORMAL
Emp. 15	HOMBRE	56	SECUNDARIO	20	20	7	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	6	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL
Emp. 16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	7	8	A MENUJO	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	9	10	SIEMPRE	6	6	NORMAL	7	8	A MENUJO	7	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	6	6	NORMAL
Emp. 17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	6	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	5	6	NORMAL
Emp. 18	HOMBRE	56	SECUNDARIO	22	14	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	6	7	NORMAL	7	8	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	6	7	NORMAL
Emp. 19	MUJER	53	SECUNDARIO	15	10	7	8	A MENUJO	8	8	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	6	6	NORMAL	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE	5	6	A VECES
Emp. 20	HOMBRE	47	SECUNDARIO	15	8	7	8	A MENUJO	10	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUJO	10	10	SIEMPRE	7	7	A MENUJO	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL
Resp (Ideal)	MUJER	53	SUPERIORES	22	15	6	7	NORMAL	5	6	NORMAL	7	8	A MENUJO	7	7	A MENUJO	7	7	A MENUJO	7	8	A MENUJO	9	9	SIEMPRE	8	8	A MENUJO	7	7	A MENUJO

Fuente: Elaboración propia



Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género  
Moreno Cervera, A. P.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E.

Tabla 4. Valoración de los factores de motivación elegidos por los hombres

Nº EMPLEADOS	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	Factor motivador 1			Factor motivador 2			Factor motivador 3			Factor motivador 4			Factor motivador 5			Factor motivador 6			Factor motivador 7			Factor motivador 8			Factor motivador 9			Factor motivador 10		
						Desarrollo de carrera/Promoción			Entorno de trabajo			Flexibilidad/Adaptación			Orientación a los resultados			Proactividad/Iniciativa			Relación con los compañeros			Responsabilidad			Seguridad/Estabilidad laboral			Supervisión			Unidad del equipo		
						Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo
Emp. 1	HOMBRE	55	SECUNDARIO	25	20	4	4	A VECES	7	7	A MENUDC	5	5	NORMAL	6	7	NORMAL	6	6	NORMAL	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	9	9	SIEMPRE
Emp. 2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	7	7	NORMAL	6	7	NORMAL	8	8	A MENUDC	7	8	NORMAL	7	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	5	6	A MENUDC	7	8	A MENUDC	7	7	A MENUDC
Emp. 3	MUJER	44	SECUNDARIO	20	3	5	5	NORMAL	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	5	6	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	A MENUDC	7	8	A MENUDC	8	9	A MENUDC
Emp. 4	MUJER	33	SECUNDARIO	1,5	1,5	5	7	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	5	6	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	5	5	A VECES	8	8	A MENUDC
Emp. 5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	7	7	A MENUDC	9	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	7	8	A MENUDC	6	7	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	8	8	SIEMPRE
Emp. 6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	7	8	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	6	7	A MENUDC	9	10	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	A MENUDC
Emp. 7	MUJER	48	SECUNDARIO	13	13	4	6	NORMAL	7	8	A MENUDC	7	8	A MENUDC	6	8	A MENUDC	6	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	4	6	A VECES	8	9	SIEMPRE	6	8	A MENUDC
Emp. 8	MUJER	56	SECUNDARIO	18	13	6	6	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	A MENUDC	9	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	A MENUDC
Emp. 9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDC	7	7	NORMAL	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	7	7	NORMAL	7	7	A MENUDC	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDC
Emp. 10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	4	4	A VECES	8	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	3	3	NUNCA	8	9	A MENUDC	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	9	A MENUDC	7	8	A MENUDC	8	8	SIEMPRE
Emp. 11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	0	0	NUNCA	9	1	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	5	7	NORMAL	7	9	A MENUDC	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	7	8	A MENUDC	2	5	A VECES
Emp. 12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	2	3	NUNCA	4	5	NORMAL	4	5	A VECES	5	5	NORMAL	6	6	NORMAL	8	8	A MENUDC	7	7	A MENUDC	4	5	A VECES	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDC
Emp. 13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	5	6	NORMAL	3	4	NUNCA	6	7	NORMAL	6	7	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	A MENUDC	6	7	NORMAL	6	7	A MENUDC
Emp. 14	MUJER	49	SECUNDARIO	17	10	4	5	A VECES	7	7	A MENUDC	6	6	NORMAL	6	6	NORMAL	7	8	A MENUDC	8	8	A MENUDC	6	7	NORMAL	8	8	SIEMPRE	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDC
Emp. 15	HOMBRE	56	SECUNDARIO	20	20	5	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	8	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE
Emp. 16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	4	5	A VECES	7	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	10	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	7	8	A MENUDC	8	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE
Emp. 17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDC	7	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	7	8	A MENUDC
Emp. 18	HOMBRE	56	SECUNDARIO	22	14	7	8	A MENUDC	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	8	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	5	6	NORMAL	7	8	A MENUDC
Emp. 19	MUJER	53	SECUNDARIO	15	10	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	6	NORMAL	7	8	A MENUDC	8	8	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	5	6	NORMAL	9	10	SIEMPRE
Emp. 20	HOMBRE	47	SECUNDARIO	15	8	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	7	8	A MENUDC	9	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	7	7	NORMAL	8	8	A MENUDC	8	9	SIEMPRE
Hom (ideal)						5,36	6,09		7,18	7,72		6,63	7,27		6	6,72		7,45	8		8,27	8,81		8,18	8,63		7,45	8,18		6,63	7,27		7,54	8,09	

Fuente: Elaboración propia



Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género  
Moreno Cervera, A. P.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E.

Tabla 5. Valoración de los factores de motivación elegidos por las mujeres

Nº EMPLEADOS	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIO	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	Factor motivador 1		Factor motivador 2			Factor motivador 3			Factor motivador 4			Factor motivador 5			Factor motivador 6			Factor motivador 7			Factor motivador 8			Factor motivador 9			Factor motivador 10			
						Ambiente del trabajo amistoso		Cercanía al hogar		Compartir el conocimiento		Entorno de trabajo			Flexibilidad/Adaptación			Relación con los compañeros			Responsabilidad			Seguridad/Estabilidad laboral			Trabajo en equipo			Unidad del equipo					
						Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo	Min	Max	Cualitativo
Emp.1	HOMBRE	55	SECUNDARIO	25	20	7	7	NORMAL	8	8	A MENUDD	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDD	5	5	NORMAL	8	8	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE
Emp.2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	8	9	SIEMPRE	5	6	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	6	7	NORMAL	8	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	5	6	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	7	A MENUDD
Emp.3	MUJER	44	SECUNDARIO	20	3	8	9	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	A MENUDD	7	8	A MENUDD	8	9	A MENUDD
Emp.4	MUJER	33	SECUNDARIO	1,5	1,5	7	8	A MENUDD	4	5	SIEMPRE	8	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	5	5	A VECES	8	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE
Emp.5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	8	9	SIEMPRE	6	7	A MENUDD	6	7	NORMAL	9	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	8	8	SIEMPRE
Emp.6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	8	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	10	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	A MENUDD
Emp.7	MUJER	48	SECUNDARIO	13	13	7	8	A MENUDD	5	6	NORMAL	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	4	6	A VECES	7	8	A MENUDD	6	8	A MENUDD
Emp.8	MUJER	56	SECUNDARIO	18	13	7	8	A MENUDD	8	8	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD
Emp.9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	7	7	NORMAL	7	7	A MENUDD	7	7	NORMAL	7	7	A MENUDD	7	7	NORMAL	7	7	NORMAL	7	7	A MENUDD	6	6	NORMAL	7	7	NORMAL	7	7	A MENUDD
Emp.10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	9	9	SIEMPRE	4	4	A VECES	6	6	NORMAL	8	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	9	A MENUDD	5	6	NORMAL	8	8	SIEMPRE
Emp.11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	5	6	NORMAL	9	1	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	4	5	NORMAL	2	5	A VECES
Emp.12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	8	8	A MENUDD	8	8	SIEMPRE	6	7	NORMAL	4	5	NORMAL	4	5	A VECES	8	8	A MENUDD	7	7	A MENUDD	4	5	A VECES	8	8	A MENUDD	7	7	A MENUDD
Emp.13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	6	7	NORMAL	8	9	A MENUDD	6	7	NORMAL	3	4	NUNCA	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	6	7	A MENUDD
Emp.14	MUJER	49	SECUNDARIO	17	10	7	8	A MENUDD	0	0	NUNCA	7	8	A MENUDD	7	7	A MENUDD	6	6	NORMAL	8	8	A MENUDD	6	7	NORMAL	8	8	SIEMPRE	6	6	NORMAL	7	7	A MENUDD
Emp.15	HOMBRE	56	SECUNDARIO	20	20	8	9	SIEMPRE	6	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	7	8	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	9	10	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE
Emp.16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	9	9	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE
Emp.17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	9	9	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	8	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	A MENUDD
Emp.18	HOMBRE	56	SECUNDARIO	22	14	7	8	A MENUDD	7	7	A MENUDD	6	7	NORMAL	9	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE	5	6	NORMAL	7	8	A MENUDD
Emp.19	MUJER	53	SECUNDARIO	15	10	8	9	SIEMPRE	5	6	NORMAL	7	7	A MENUDD	8	9	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	8	8	SIEMPRE	8	9	SIEMPRE	6	7	NORMAL	7	8	SIEMPRE	9	10	SIEMPRE
Emp.20	HOMBRE	47	SECUNDARIO	15	8	7	8	A MENUDD	5	5	NORMAL	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE	7	7	NORMAL	9	10	SIEMPRE	10	10	SIEMPRE	6	7	A MENUDD	6	7	NORMAL	8	9	SIEMPRE
Muj (Ideal)						7,77	8,66		6	6,55		7,11	7,88		7,66	7,44		7,66	8,44		8,33	9		7,77	8,55		6,44	7,22		6,88	7,66		6,88	8	



La recopilación de la información mostrada en las tablas anteriores permite hacer un primer análisis descriptivo de los factores motivacionales presentes en la empresa y su percepción por parte de los empleados. En primer lugar, la media de edad calculada para cada género se diferencia en cinco años, siendo para las mujeres una media de edad de 45 años y para los hombres, una media de 50 años. Por lo tanto, se trata de una plantilla madura. En segundo lugar, también se pudo observar que la gran mayoría de los hombres contaban con un nivel superior de estudios a excepción de cuatro de un total de 11, que habían realizado solamente estudios secundarios y que, por otra parte, ocho de las diez mujeres que realizaron la encuesta habían cursado estudios secundarios, contando el resto con un nivel superior. Esta diferencia en la cualificación exigida se debe a las diferentes tareas que realizan.

Tras haber recibido la empresa un reconocimiento por la adecuada aplicación de políticas de igualdad dentro de la organización que suponen la inexistencia de la discriminación en cualquier aspecto (raza, sexo, nivel económico o social), otra de las cosas que llama la atención es, por una parte, que todos los empleados que trabajaban como auxiliar administrativo en el departamento estudiado eran mujeres y todos los empleados que trabajaban siendo jefes de obra encargándose y responsabilizándose de alguna actividad en concreto eran hombres. Destaca, por otra parte, que el jefe del departamento es hombre y la responsable, mujer.

En cuanto a los factores, muchas de las diferencias que se han apreciado a la hora de analizar los resultados de las cuatro tablas vienen dadas como consecuencias de los años que lleva cada trabajador o directivo en su puesto laboral dentro de la empresa, lo que parece indicar que los años de experiencia tienen una influencia en el grado de motivación de los empleados. Es por ello que la valoración que un trabajador con pocos años dentro de la empresa le da a los factores elegidos, como por ejemplo al entorno del trabajo físico, no es la misma puntuación que la que valora un trabajador con muchos años más de experiencia en la empresa, debido a que ha podido trabajar en situaciones diferentes que puedan resultarle mejor o peor que la actual.

Comparando las tablas 2 a 5, al igual que se presentó en la tabla 1, únicamente coinciden en todas ellas dos factores elegidos por los trabajadores y directivos en referencia a los factores que tienen más presentes en su puesto de trabajo actual. Estos son la seguridad/estabilidad laboral y la unidad del equipo. Ambos factores han obtenido muy buena valoración, ya que la media alcanzada de sus puntuaciones mínimas ha sido de 7,04 para la seguridad/estabilidad laboral y de 7,19 para la unidad de equipo. La gran parte de este resultado positivo se debe mayoritariamente a las respuestas dadas por los hombres.

La elección realizada por las mujeres ha sido orientada en gran medida al factor humano, como lo son la conciliación laboral o el ambiente de trabajo amistoso, tal y como se introdujo en la tabla 1. Sin embargo, la elección de los hombres está más enfocada hacia la productividad como, por ejemplo, la proactividad/iniciativa o el desarrollo de carrera/promoción. Es importante destacar que las mujeres tienden a dar valoraciones más altas que los hombres. Únicamente se han valorado con una etiqueta lingüística de 'Nunca' en dos ocasiones por dos empleados distintos, referidos por una parte a la cercanía al hogar, y por la otra al entorno del trabajo (ver tabla 5).

Por último, se ha estudiado de forma individual cada tabla, analizando el factor que ha obtenido una mayor y menor puntuación. Para ello, se han calculado la medias mínimas y máximas de cada factor sumando las puntuaciones de los 20 trabajadores y dividiéndolo entre el número total de empleados (ver tabla 6). A

continuación, para detallar el análisis descriptivo y facilitar su seguimiento se van a describir individualmente los resultados obtenidos en las tablas tomando como base ciertos factores de motivación en los que cabe destacar similitudes o diferencias desde la perspectiva de género.

**Tabla 6. Factores con peor y mejor valoración**

	Factor mejor valorado	Media puntuación		Factor peor valorado	Media puntuación	
		Mín	Máx		Mín	Máx
Tabla Jefe	PROACTIVIDAD	7,45	8,25	RETRIBUCIÓN FIJA/VARIABLE	4,80	5,55
Tabla Responsable	RESPONSABILIDAD	7,90	8,55	USO DE LAS TECNOLOGIAS	5,75	6,35
Tabla Hombres	RELACION CON LOS COMPAÑEROS	8,30	8,90	DESARROLLO DE LA CARRERA/PRO-MOCIÓN	5,00	5,75
Tabla Mujeres	RELACION CON LOS COMPAÑEROS	8,30	8,90	CERCANÍA AL HO-GAR	6,60	7,10

Fuente: Elaboración propia

### Proactividad/Iniciativa

Este factor es el único que no tiene una puntuación inferior a 6 mostrando unas etiquetas lingüísticas muy optimistas, siendo la mayoría “Siempre” y “A menudo”. En lo referente al resto de etiquetas, que son “Normal”, hay que destacar que todas ellas proceden de valoraciones de hombres, de los cuales mostramos en la tabla 7 los años que están ofreciendo servicio a la empresa y en el puesto actual en el que están trabajando.

**Tabla 7. Análisis del factor Proactividad/Iniciativa**

	Años en la empresa	Años en el puesto actual
Empleado 1	25	20
Empleado 2	28	11
Empleado 3	20	5
Empleado 4	8	0,5

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 7 que la mayoría de estos empleados son los que más tiempo están trabajando en la empresa y, tras sus correspondientes periodos de permanencia en la empresa, no perciben que este factor esté presente en su puesto de trabajo.

### **Retribución fija y variable**

Independientemente del sexo, la edad, los estudios superiores o secundarios que han cursado los trabajadores y del puesto de trabajo que estén ocupando según la jerarquía de la empresa, los trabajadores han puntuado con una valoración baja a la retribución salarial. Este factor representa una media general de 4,80, siendo el valor más bajo reflejado en las tablas, lo que significa un desacuerdo por parte de los trabajadores de la empresa por la remuneración que reciben.

En el aspecto cualitativo, la etiqueta que ha resultado ser la más elegida es la “Normal” por un total de 12 trabajadores. Gran parte de estas puntuaciones proceden de la mayoría de las mujeres que trabajan en el departamento de administración a excepción de tres, las cuales han indicado cada una, una etiqueta distinta “Siempre”, “A menudo” y “Nunca”.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad es uno de los dos factores valorados en la tabla que no obtienen una etiqueta lingüística de “Nunca” o “A veces”, como se puede observar en la tabla 3. En lo referente al empleado que ha valorado muy positivamente este factor, el número 20, se trata de un hombre con una valoración cuantitativa de 10 y una valoración cualitativa de “Siempre”. Sin embargo, en las calificaciones más bajas se encuentran dos empleados de distinto sexo que han calificado con la misma puntuación de 6,5 este factor y la misma etiqueta “Normal”.

### **Relación con los compañeros**

Tanto los hombres como las mujeres han valorado este factor con una puntuación superior a 7, en concreto, en la tabla 4 del ideal popuesto por los hombres, este factor ha resultado ser el más valorado con una puntuación media mínima de 8,30 y máxima de 8,90 y en la tabla 5, que muestra el ideal agregado de las mujeres, la puntuación mínima es de 8,33 y la máxima de 9. En cuanto al análisis cualitativo, en este factor se han elegido 16 etiquetas lingüísticas de “Siempre”, de las cuales el 50% corresponde a hombres y el 50% a mujeres. De los restantes, 3 trabajadores muestran una etiqueta lingüística de “A menudo” y un trabajador de “Normal”. En este contexto, en la etiqueta “A menudo”, dos votaciones han sido por parte de hombres y una por parte de una mujer. En cuanto a la etiqueta lingüística de “Normal”, el único voto corresponde a un hombre.

### **Desarrollo de carrera/Promoción**

Este factor obtiene únicamente 3 valoraciones positivas asignadas a la etiqueta de “A menudo” que es la que corresponde a las altas puntuaciones. Esto es debido a que las puntuaciones de las mujeres se encuentran entre el intervalo de 0 a 7 y en el caso de los hombres la puntuación mínima es de 2 y la máxima de 8.

El factor de desarrollo de carrera/promoción no ha obtenido ninguna etiqueta lingüística “Siempre” siendo el único factor de toda la tabla 4 en la que se representa el perfil ideal de los hombres, que no tiene esta valoración cualitativa. La etiqueta lingüística más utilizada ha resultado ser la de “Normal” por un total de 11 empleados.

A continuación, se define un ideal de valoración de los factores de motivación. Entonces, se compara cada valoración de cada factor hecha por cada uno con el ideal propuesto por el jefe y la responsable (lo que quiere la empresa, se compara con la valoración de los gestores de la empresa) y con el ideal obtenido de las valoraciones realizadas por hombres/mujeres (acercamiento a la realidad). En este paso se ajustan los valores que se han pasado por exceso del máximo, que ha de ser en todos los casos 10, porque así lo requiere el método.

A continuación se muestran las tablas obtenidas de la aplicación del algoritmo de medida de la motivación y de la recopilación de los resultados, según una escala ordenada de mayor a menor según el ideal del jefe, de la responsable, de los hombres y de las mujeres.

**Tabla 8. Resultados del algoritmo con el ideal del jefe**

ORDEN	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	RESULTADO
Empleado 6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	9,25
Empleado 5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	9,18
Empleado 17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	9,06
Empleado 18	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	22	14	9,06
Empleado 15	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	20	20	8,93
Empleado 8	MUJER	56	SECUNDARIOS	18	13	8,87
Empleado 20	HOMBRE	47	SECUNDARIOS	15	8	8,62
Empleado 2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	8,50
Empleado 3	MUJER	44	SECUNDARIOS	20	3	8,50
Empleado 16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	8,50
Empleado 1	HOMBRE	55	SECUNDARIOS	25	20	8,25
Empleado 7	MUJER	48	SECUNDARIOS	13	13	8,18
Empleado 13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	8,18
Empleado 9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	8,12
Empleado 19	MUJER	53	SECUNDARIOS	15	10	7,87
Empleado 4	MUJER	33	SECUNDARIOS	1,5	1,5	7,78
Empleado 10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	7,43
Empleado 14	MUJER	49	SECUNDARIOS	17	10	7,37
Empleado 11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	7,18
Empleado 12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	6,93

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 9. Resultados del algoritmo con el ideal de la responsable**

ORDEN	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	RESULTADO
Empleado 6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	10
Empleado 5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	9,83
Empleado 15	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	20	20	9,83
Empleado 18	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	22	14	9,78
Empleado 20	HOMBRE	47	SECUNDARIOS	15	8	9,78
Empleado 8	MUJER	56	SECUNDARIOS	18	13	9,72
Empleado 17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	9,72
Empleado 3	MUJER	44	SECUNDARIOS	20	3	9,67
Empleado 16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	9,61
Empleado 19	MUJER	53	SECUNDARIOS	15	10	9,44
Empleado 7	MUJER	48	SECUNDARIOS	13	13	9,33
Empleado 1	HOMBRE	55	SECUNDARIOS	25	20	9,28
Empleado 14	MUJER	49	SECUNDARIOS	17	10	9,28
Empleado 4	MUJER	33	SECUNDARIOS	1,5	1,5	9,22
Empleado 2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	9,17
Empleado 9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	9,17
Empleado 10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	8,83
Empleado 11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	8,39
Empleado 13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	8,17
Empleado 12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	7,78

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Resultados del algoritmo con el ideal de los hombres**

ORDEN	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	RESULTADO
Empleado6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	10
Empleado17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	9,96
Empleado20	HOMBRE	47	SECUNDARIOS	15	8	9,91
Empleado8	MUJER	56	SECUNDARIOS	18	13	9,90
Empleado15	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	20	20	9,89
Empleado5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	9,87
Empleado3	MUJER	44	SECUNDARIOS	20	3	9,83
Empleado18	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	22	14	9,81
Empleado16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	9,75
Empleado19	MUJER	53	SECUNDARIOS	15	10	9,61
Empleado4	MUJER	33	SECUNDARIOS	1,5	1,5	9,53
Empleado10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	9,49
Empleado7	MUJER	48	SECUNDARIOS	13	13	9,48
Empleado2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	9,47
Empleado1	HOMBRE	55	SECUNDARIOS	25	20	9,32
Empleado14	MUJER	49	SECUNDARIOS	17	10	9,25
Empleado13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	9,13
Empleado9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	9,09
Empleado11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	8,63
Empleado12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	8,12

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Resultados del algoritmo con el ideal de las mujeres**

ORDEN	SEXO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	AÑOS EN LA EMPRESA	AÑOS EN EL PUESTO ACTUAL	RESULTADO
Empleado3	MUJER	44	SECUNDARIOS	20	3	9,98
Empleado6	HOMBRE	26	SUPERIORES	2	2	9,94
Empleado16	MUJER	21	SUPERIORES	4 MESES	4 MESES	9,92
Empleado15	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	20	20	9,82
Empleado5	HOMBRE	52	SUPERIORES	28	11	9,79
Empleado19	MUJER	53	SECUNDARIOS	15	10	9,77
Empleado17	HOMBRE	32	SUPERIORES	7	7	9,75
Empleado18	HOMBRE	56	SECUNDARIOS	22	14	9,63
Empleado2	MUJER	46	SUPERIORES	5	2	9,55
Empleado7	MUJER	48	SECUNDARIOS	13	13	9,54
Empleado20	HOMBRE	47	SECUNDARIOS	15	8	9,51
Empleado10	HOMBRE	63	SUPERIORES	2	2	9,44
Empleado4	MUJER	33	SECUNDARIOS	1,5	1,5	9,43
Empleado1	HOMBRE	55	SECUNDARIOS	25	20	9,33
Empleado9	HOMBRE	49	SUPERIORES	20	5	9,23
Empleado8	MUJER	56	SECUNDARIOS	18	13	8,92
Empleado13	HOMBRE	46	SUPERIORES	21	11	8,89
Empleado11	MUJER	47	SUPERIORES	20	5	8,87
Empleado12	HOMBRE	62	SUPERIORES	8	0,5	8,75
Empleado14	MUJER	49	SECUNDARIOS	17	10	8,63

Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicado el algoritmo de medida de la motivación y tras haber recopilado el resultado según una escala ordenada de mayor a menor, se puede concluir a partir de la información mostrada en las Tablas 8 a 11, que el trabajador que ha resultado ser el más cercano a tres de los cuatro ideales analizados es el empleado número 6. El perfil de este empleado es un hombre joven de 26 años que ha cursado estudios de nivel superior. Su permanencia en la empresa es de dos años, que a su vez es el mismo período que lleva ocupando su puesto de trabajo actual.

**Tabla 12. Resultados de la encuesta del empleado 6**

		Media	Etiqueta
1	Ambiente del trabajo amistoso	8,5	SIEMPRE
2	Cercanía al hogar	9,5	SIEMPRE
3	Compartir el conocimiento	7,5	A MENUDO
4	Comunicación interna y externa	8,5	A MENUDO
5	Conciliación laboral	8,5	SIEMPRE
6	Consciencia profesional	10	SIEMPRE
7	Desarrollo de carrera/Promoción	7,5	NORMAL
8	Entorno de trabajo	8,5	SIEMPRE
9	Flexibilidad/Adaptación	7,5	A MENUDO
10	Formación/Educación continua	4,5	A VECES
11	Interés	8,5	SIEMPRE
12	Organización de los procesos	7,5	A MENUDO
13	Orientación a los resultados	6,5	A MENUDO
14	Proactividad/iniciativa	9,5	SIEMPRE
15	Relación con los compañeros	10	SIEMPRE
16	Responsabilidad	9,5	SIEMPRE
17	Retribución fija y variable	6,5	NORMAL
18	Seguridad/Estabilidad laboral	9,5	SIEMPRE
19	Supervisión	8,5	SIEMPRE
20	Trabajo en equipo	8,5	SIEMPRE
21	Unidad del equipo	8,5	A MENUDO
22	Uso de las tecnologías	7,5	A MENUDO

Fuente: Elaboración propia

Este trabajador considera que los dos factores que logran motivarle en su puesto de trabajo y, por tanto, resultan ser los mejor valorados, son la relación con los compañeros y la conciliación profesional. Por el contrario, los elementos que considera que se encuentran con una menor presencia en su trayectoria profesional son la formación/educación continua, la retribución fija y variable y la orientación a los resultados.

Cabe destacar que en estas tres mismas tablas también coincide a su vez el resultado del trabajador que menos motivación tiene en la empresa. Se trata del empleado 12, que aparece en última posición en tres de los ideales y en penúltima en el cuarto ideal. Se trata de un hombre de 62 años de edad, con un nivel de estudios superior. Este empleado cuenta con una presencia de 8 años en la empresa y solo medio año en su puesto de trabajo actual. La puntuación media obtenida en estas tres tablas ha sido de 7,61, siendo la calificación más baja en la tabla 8 (6,93) y la más alta en la tabla 10 (8,12). En la tabla 9 el resultado ha sido de 7,78.

En este sentido, consideramos que sería conveniente realizar un estudio y hacer una evaluación por parte de la dirección a este trabajador y a los empleados números 9, 11 y 13, que también se encuentran en las últimas posiciones de las tablas con la finalidad de que el propio trabajador pueda expresar los motivos que le derivan a tener una baja motivación en la empresa y donde pueda detallar cuáles son las necesidades e intereses que inducirían a que estuviera mejor en su puesto de trabajo. De esta manera, la empresa podría

incentivarle en función a los factores que más ha demostrado carecer en su encuesta como son la conciliación laboral, el desarrollo de carrera/promoción, la organización de los procesos, y la retribución fija y variable. Una posible razón es el poco tiempo que lleva en el puesto actual.

Haciendo referencia a las tablas 8 a 11 mostradas con anterioridad, también destaca el resultado de la mujer que ha resultado ser la más motivada de la muestra recogida en la empresa. Se trata de la empleada número 8 que tiene 56 años de edad, de los cuales 18 ha ofrecido servicio laboral a la empresa y 13 ocupa su puesto laboral actual. Esta empleada ha sido en tres de estas tablas la mujer más cercana al perfil ideal ocupando en dos tablas el sexto lugar y en la restante el cuarto puesto. Sin embargo, en la tabla 11 de las mujeres, esta misma se encuentra en la posición 16, siendo la séptima mujer más motivada de la muestra. Los tres factores que ha valorado mejor son el entorno del trabajo, la relación con los compañeros y la responsabilidad. Por el contrario, los factores menos valorados han sido la comunicación interna y externa, el desarrollo de carrera/promoción, la formación/educación continua y la organización de los procesos.

Para finalizar, plasmaremos las calificaciones de la tabla de la valoración de las mujeres (tabla 11), ya que es la única tabla que no tiene similitudes con el resto. A diferencia de las demás tablas, en esta se observa que los empleados que más se acercan y que más alejados se encuentran del perfil del ideal son dos mujeres. La mujer que ocupa la primera posición con una calificación de 9,98 es la empleada 3. Su edad es de 44 años, 20 de los cuales ha estado trabajando en la empresa y los últimos tres años en el puesto laboral que ocupa en este momento. Esta mujer valora como factores más motivacionales la cercanía al hogar con una puntuación de 10, la conciliación laboral y la consciencia profesional con un valor de 9,5 y la responsabilidad con un 9. A su vez, percibe que los factores de desarrollo de carrera/promoción, formación/educación continua y el uso de las tecnologías, no se encuentran excesivamente presentes en su puesto de trabajo.

**Tabla 13. Resultados de la encuesta de la empleada 3**

	Media	Etiqueta
1 Ambiente del trabajo amistoso	8,5	SIEMPRE
2 Cercanía al hogar	10	SIEMPRE
3 Compartir el conocimiento	8,5	SIEMPRE
4 Comunicación interna y externa	6,5	NORMAL
5 Conciliación laboral	9,5	SIEMPRE
6 Consciencia profesional	9,5	SIEMPRE
7 Desarrollo de carrera/Promoción	5	NORMAL
8 Entorno de trabajo	8,5	SIEMPRE
9 Flexibilidad/Adaptación	8,5	SIEMPRE
10 Formación/Educación continua	3,5	NORMAL
11 Interés	7,5	SIEMPRE
12 Organización de los procesos	7,5	A MENUDO
13 Orientación a los resultados	5,5	SIEMPRE
14 Proactividad/iniciativa	8,5	SIEMPRE
15 Relación con los compañeros	8,5	SIEMPRE
16 Responsabilidad	9	SIEMPRE
17 Retribución fija y variable	7,5	SIEMPRE
18 Seguridad/Estabilidad laboral	8,5	A MENUDO
19 Supervisión	7,5	A MENUDO
20 Trabajo en equipo	7,5	A MENUDO
21 Unidad del equipo	8,5	A MENUDO
22 Uso de las tecnologías	4,5	A VECES

Fuente: Elaboración propia

A su vez, haciendo referencia a la tabla 11 de las mujeres, se ha observado que la empleada con menos motivación es la número 14. Su edad es de 49 años y su ocupación dentro de la empresa es de 17 años, 10 de los cuales ha permanecido en el puesto en el que se encuentra actualmente. Su puntuación es de 8,63, siendo los factores que más valoración han tenido el interés, la relación con los compañeros y la seguridad/estabilidad laboral, todos ellos con una calificación de 8. Los factores que han obtenido una menor puntuación son la retribución fija/variable, la formación/educación continua, desarrollo de carrera/promoción y por último, la cercanía al hogar con una puntuación de 0. En esta situación también sería conveniente aplicar el mismo mecanismo de evaluación que se ha indicado para el empleado 12 (hombre). Esta herramienta permitirá implementar las medidas adecuadas para que ambos empleados trabajen de una manera más satisfactoria evitando que pueda existir en un futuro una posible rotación en la empresa por su parte.

Por último, se ha analizado con detalle la situación de tres empleados con particularidades a destacar. Por una parte, el empleado número 17, un hombre de 32 años, refleja una valoración más cercana a un ideal masculino ya que su puntuación es mayor solamente en las tablas donde se presentan los resultados del algoritmo con el ideal del jefe y de los hombres. Sería conveniente hablar con este trabajador, simplemente para asegurarse de que no hay ningún tipo de conflicto de género en potencia.

Por otra parte, el empleado número 5, que corresponde a un hombre de 52 años, ocupa el segundo puesto en las tablas del ideal del jefe y la responsable, por lo que podemos afirmar que, aunque esté posicionado en la mitad superior de la tabla, está verdaderamente alineado con la política de motivación de la empresa

y no con la opinión mayoritaria de los compañeros. Algo similar le pasa al empleado 18, también un hombre de 56 años, aunque este esté menos identificado con las acciones motivadoras propuestas en la empresa.

### **Conclusiones e implicaciones para la gestión**

Como es bien sabido, es necesario el uso apropiado de la motivación, porque se puede convertir en una herramienta muy favorable para la calidad de los servicios prestados por la empresa, logrando que el trabajador pueda realizar sus tareas de la mejor y más satisfactoria manera posible para que pueda conseguir maximizar considerablemente su rendimiento, ya que a medida que aumenta la motivación, se incrementa la satisfacción y, con ello, se mejora la consecución de los objetivos, la productividad de la entidad y los beneficios obtenidos.

Una forma de comprobar dentro de la empresa cómo de presente está un factor motivador, es utilizando el algoritmo de medida de la motivación aplicado en este trabajo, adaptable a cualquier empresa, incluyendo la perspectiva de género. A través de la selección, por parte de los trabajadores, de los factores de motivación con mayor presencia en su puesto de trabajo, se realizó un diseño con el cuál se evaluaron con técnicas cualitativas y cuantitativas los factores ya seleccionados anteriormente para, con ello, poder construir cuatro ideales diferentes: el del jefe, el de la responsable, el de los hombres y el de las mujeres. Con la aplicación del algoritmo, se ha podido ver que la gran mayoría de la plantilla está motivada, ordenando a los empleados de mayor a menor resultado de acuerdo con su afinidad a los diferentes ideales propuestos desde una perspectiva de género.

En concreto, la empresa estudiada en este trabajo tiene un personal en plantilla con mucha motivación hacia el desempeño laboral, puesto los gestores manejan eficientemente políticas motivacionales y estrategias compuestas de factores adecuados que estimulan a sus trabajadores. Es importante añadir que los empleados sobre los que se ha realizado el estudio han colaborado de forma voluntaria.

En gran parte de las empresas es muy común centrar la motivación de sus trabajadores en la parte económica y, por tanto, sus estrategias se basan en incrementar los sueldos, las pagas extras, las prestaciones y los incentivos económicos. Sin embargo, a través de este estudio también se ha podido conocer que la retribución económica no es el único factor motivador efectivo, sino que se trata de un conjunto de elementos. Factores como la proactividad, la responsabilidad, o la relación con los compañeros, entre otros, influyen positivamente fortaleciendo la motivación de los trabajadores. Por tanto, se debe aprender a moldear el comportamiento de cada empleado para poder ser capaz de obtener lo mejor que uno pueda aportar a la entidad.

Para concluir, es esencial definir correctamente una estrategia que logre potenciar la motivación y satisfacción en el ámbito laboral para conseguir la mayor eficacia, eficiencia y productividad por parte de los trabajadores, ya que disponer de empleados motivados supone que asisten al trabajo con alegría, aprovechan al máximo el tiempo e invierten todo el esfuerzo posible para conseguir las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Para alcanzar el máximo grado de motivación de los empleados, se puede recurrir a técnicas motivacionales como las siguientes que proponemos como posibles acciones de mejora a aplicar dentro de la empresa

objeto de estudio. En primer lugar, es muy importante hacer sentir al trabajador partícipe de la empresa, transmitirle plena confianza y el máximo apoyo para lograr una mayor comodidad en su puesto de trabajo. Por ello, una de las propuestas es realizar periódicamente una evaluación personal por parte de los superiores de la empresa de una duración de 30 minutos en la que se le dé la oportunidad al trabajador de dialogar acerca de sus inquietudes y preocupaciones, así como realizar un seguimiento del trabajo realizado a lo largo de la semana. De esta manera, también se examina que el trabajador está desempeñando el puesto que más se ajusta a sus habilidades y competencias profesionales, ya que si no está capacitado para efectuar dichas tareas asignadas podría llegar a desmotivarse debido a un sentimiento de inseguridad, frustración, estrés o falta de cumplimiento de los requisitos que suponen en su puesto.

De la misma manera, la empresa tiene que reconocer el esfuerzo y el trabajo bien hecho de sus trabajadores. Una buena estrategia es la de aprovechar estas evaluaciones para brindar una retroalimentación constante, esto es, comunicar al trabajador las expectativas que se tienen de su trabajo a futuro incentivándolos con planes a largo plazo dentro de la organización, así como informarles de que pueden escalar posiciones dentro del organigrama de la compañía como método de recompensa. Esta estrategia va a proporcionar seguridad y estabilidad a los trabajadores, lo que inducirá a que el empleado sienta que el esfuerzo, el compromiso y la superación valen la pena.

Así mismo, la organización debería apostar por la plena confianza en sus empleados como base de su filosofía organizacional para poder implementar una flexibilidad en el horario laboral. A modo de ejemplo, se podría prescindir de tener un horario estipulado fijo y que el propio trabajador tenga a su disposición la libertad de poder elegir en qué momento y la duración que requiere en los dos descansos, tanto a mediodía como en la hora de comer, controlando continuamente que está cumpliendo con las horas que le corresponden en su jornada laboral. Además, para los meses de verano se podría establecer jornada reducida como consecuencia de la disminución en estos meses de la carga de trabajo. También, otra alternativa que podría implementarse es la de ofrecer la oportunidad a la plantilla de poder realizar las tareas de su puesto de trabajo desde sus hogares al menos una vez a la semana, si en algún momento lo requieren. A través de esta técnica se le ofrece una dotación de autonomía y responsabilidad a los empleados, porque son los que van a tener el control sobre la gestión de sus tareas diariamente, y van a ser capaces de trabajar de manera autónoma.

Por otra parte, es muy importante que la organización sea capaz de transmitir a sus empleados que los valora, que cuenta con ellos en toda la trayectoria esperada de la empresa y que son necesarios dentro de la misma para su crecimiento y diferenciación en el mercado. Por ello, es imprescindible que se les ofrezca formación constante y actualizada a nivel personal y profesional, ofreciendo cursos de diversos idiomas, por ejemplo, que pueden ser impartidos tras la finalización de la jornada laboral, y formaciones internas impartidas con una frecuencia de dos veces al mes donde puedan adoptar un gran aprendizaje de los nuevos procesos utilizados o herramientas que se implementan en la organización para que puedan ser capaces de ser más eficientes en sus tareas, y puedan brindar una mayor calidad y eficacia en su puesto de trabajo logrando un aumento en su rendimiento.

Cabe destacar que el método presentado para analizar la política de motivación desde una perspectiva de género es transferible a cualquier tipo de organización, puesto que el diseño de las variables, elección de factores motivadores, establecimiento de los ideales, etc., se realiza adaptándose a la situación concreta en

cada caso. Consideramos que esta es la mayor aportación de nuestro trabajo, dado que la herramienta puede ser útil para los gestores que quieran mejorar la política de motivación para su personal y, por ende, la gestión de sus recursos humanos.

## Referencias

- Bautista-Banaclay, A.I.; Canós-Darós, L.; Guijarro, E.; Babiloni, E. (2016). Análisis de factores motivadores en una organización pública de ámbito local. XXX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Las Palmas de Gran Canaria, 326-337.
- Canós-Darós, L. (2013). Un algoritmo para identificar a los empleados más motivados, Vol. 51, No. 4, pp. 813-823.
- Canós-Darós, L.; Guijarro, E.; Babiloni, E.; Morell, O. (2017). Selección y valoración de factores motivadores en organizaciones privadas y públicas. XXXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Madrid, 847-856.
- Canós-Darós, L.; Santandreu-Mascarell, C.; Guijarro, E.; Babiloni, E. (2015). La medida de la motivación: Aplicación en una organización deportiva. XXIX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). San Sebastián.
- Canós-Darós, L.; Vidal-Carreras, P.I.; Garcia-Sabater, J.J. y Maheut, J.P. (2019). Competence Acquisition, Encouragement and Development in Smart Organizations: Some Examples. En Ortiz, A.; Andrés Romano, C.; Poler, R. y García-Sabater, J.P. (eds.), *Engineering Digital Transformation*, Springer, 203-210.
- Conci, G. (2012). Resultados percibidos obtenidos por las empresas asociados al uso de las prácticas de alta implicación (HIWP). *Working Papers on Operations Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-15.
- Davies, S. , Broekema, H. , Nordling, M. and Furnham, A. (2017) Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. *Psychology*, 8, 27-43.
- Diaz, L. H. L.; Palomo, C. R.; Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Vol. 185.
- Dieleman, M.; Toonen, H.; Touré, H.; Martineau, T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human resources for health*, Vol. 4, pp. 2-9.
- Folbre, N. (2012). Should women care less? Intrinsic motivation and gender inequality. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 50, No. 4, pp. 597-619.
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. Trabajo de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid.
- Ignatova, I. D. (2018). Plan de motivación laboral en la empresa CHG. Disertación doctoral. Universitat Politècnica de València.



- Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 5, pp. 346-364.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 33, No. 3, pp. 261-289.
- London, M., y Noe, R.A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, Vol. 5, No. 1, pp. 61-80.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos Agenda 2030*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22.
- Peterson, T.M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 4, pp. 60-69.
- Ployhart, R.E. (2008). The measurement and analysis of motivation. *Work motivation*, pp. 18-61.
- Reis, D.; Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, Vol. 39 No. 8, pp. 666-675.
- Tabassi, A.A.; Bakar, A.H.-A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, Vol. 27, pp. 471-480.
- Vollmeyer, R.; Rheinberg, F. (2000). Does motivation affect performance via persistence? *Learning and Instruction*, Vol. 10, pp. 293-309.
- Zadeh, L. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, Vol. 8, pp. 338-375.