



## Artículo

---

### **Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica**

**FLORENTINO MORENO MARTÍN\*, VICENTE ZABALETA ROMO\*\***

**JOSÉ ENRIQUE EMA LÓPEZ\*, SILVIA GARCÍA DAUDER\***

**Y CARLA URIARTE CHÁVARRI\***

---

#### **RESUMEN**

Este artículo describe el proceso de elaboración de una escala de medida para la motivación laboral en el contexto de una entidad financiera. Para este fin se utilizó una estrategia metodológica que combinaba técnicas cualitativas y cuantitativas. La fase cualitativa (análisis documental, entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión) estuvo orientada a operativizar la variable motivación y estructurar los distintos factores que influyen en la misma. De esta forma se elaboró un modelo teórico a partir del cual se diseñó un cuestionario que constaba de un primer bloque de indicadores motivacionales, de los que se extrajo una escala de motivación utilizada como variable dependiente, y un conjunto de variables independientes agrupadas en los siguientes factores: 1) sociodemográficos y estatus profesional; 2) estructurales globales; 3) estructurales internos; 4) del contexto de trabajo y 5) tarea. La alta fiabilidad de la escala, así como la sistematicidad de su análisis, aun siendo creada para un contexto muy específico, permite su aplicación en distintos tipos de organizaciones.

#### **ABSTRACT**

This paper describes the elaboration of a scale to measure work motivation in a financial organization. The methodological strategy combined qualitative and quantitative techniques. An operation definition of motivation was developed during the qualitative phase, consisting of document analysis, semi-structured interviews and group discussions. At the same time the various factors influencing motivation were structured. Therefore, a theoretical framework was established that led to the design of a questionnaire. This consisted of motivation indicators constituting the base for a motivation scale (DV), used as dependent variable. The ques-

---

\* Departamento Psicología Social. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

\*\* Unidad de Motivación y Desarrollo Profesional. Banco Central Hispano.

tionnaire consisted also of a set of independent variables grouped into the following factors: 1) sociodemographic data and professional status; 2) overall structural data; 3) internal structural data; 4) work context data; and 5) task data. The high reliability of the scale, together with the systematicity of the analysis, allows its applicability to other organizations.

### **PALABRAS CLAVE**

Escala de motivación laboral.

### **KEY WORDS**

Work Motivation Scale.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación en la que se basa este documento se desarrolló de Septiembre 1996 a Mayo 1997 por encargo de la Unidad de Motivación y Desarrollo Profesional del Banco Central Hispano (BCH en adelante). En este artículo se presentan los aspectos metodológicos utilizados para medir el estado de motivación del personal de una empresa de más de veinte mil empleados. Por el carácter aplicado del estudio, se buscó construir unos instrumentos basados en las peculiaridades de la empresa, por lo que se realizó un trabajo cualitativo importante antes de diseñar instrumentos de medición. El instrumento utilizado para este estudio creemos que puede ser útil para la medida de la motivación en cualquier gran empresa, aunque el patrón ideal de la cultura de la empresa difiera en función de determinadas características organizacionales.

A partir de la demanda inicial centrada en un estudio descriptivo del nivel de motivación del personal del BCH se concretaron los siguientes objetivos:

- 1) Conocer de forma detallada el estado de motivación laboral del personal.
- 2) Analizar qué factores influían de forma significativa en la motivación.
- 3) Sugerir propuestas para obtener un nivel de motivación laboral adecuado.
- 4) Elaborar un instrumento que permitiera obtener información sobre el estado de motivación a lo largo del tiempo.

Nos encontramos con una investigación aplicada que desde el BCH y el equipo de la UCM se consideraba como inicio y justificación de una intervención posterior en el contexto del Banco, encaminada a mejorar el desempeño del personal. Esta orientación práctica requería una adecuación de los instrumentos y los contenidos de la investigación al contexto y significados propios del BCH, lo que exigió del equipo de investigación una profunda revisión, no sólo de la literatura científica existente sobre el tema, sino también los significados, valores y cultura específicos del BCH, relacionado con el concepto de motivación y los factores que influyen en ella, con el fin de que sirvieran de base y guía para la intervención posterior (véase Munné, 1991).

### *Sobre el concepto de motivación*

A lo largo del tiempo, y desde diferentes perspectivas teóricas, se ha definido la motivación de diversos modos. Al hablar de motivación laboral los distintos autores suelen referirse a un conjunto de variables que permiten explicar por qué se inicia, se mantiene y se aplica un esfuerzo para llevar a cabo determinadas conductas en el trabajo. Existen distintas teorías explicativas de la motivación laboral (véanse por ejemplo Munduate, 1984; Robbins, 1987; Peiró, 1987; Mayor y Tortosa, 1990 y Fernández, 1997). A nuestro juicio, las que más han influido en el mundo de la empresa pueden dividirse en tres grandes grupos:

– Teorías que se centran en el análisis de las variables que inician la conducta. Estas teorías se refieren fundamentalmente a las necesidades que están en la base del comportamiento motivado. La que ha tenido más repercusión ha sido la “Jerarquía de Necesidades” de Maslow (1954) que, a pesar del gran reconocimiento que cosechó por su sencillez y aprehensión lógica, encontró dificultades para confirmarse por la investigación empírica (véanse Hall y Nougaim, 1968 y Lawler y Suttle, 1972). La aplicación directa al mundo de la empresa ha sido más bien genérica: tras ser satisfechas las necesidades básicas de los empleados, se debe ofrecer la oportunidad de satisfacer necesidades superiores de auto-expresión y auto-realización de forma integrada con los objetivos de la empresa. Atribuyendo la conducta a motivos diferentes, la teoría de las necesidades de McClelland (1961) formuló una lógica similar basada en las necesidades de realización, poder y afiliación.

– Teorías que se centran en los procesos de aparición y mantenimiento de determi-

nados comportamientos. Se refieren a procesos cognitivos del sujeto que orientan y empujan al individuo a realizar determinadas conductas. Se habla de esta forma de expectativas, anticipación de consecuencias, valor percibido de la acción, etc. Se han descrito distintas teorías como la de la evaluación cognitiva (véanse Charms, 1968 y Deci, 1975) o la fijación de metas (véanse Locke, 1968 y Earley, Wojnaroski y Prest, 1987). Desde un primer momento recogimos para nuestro estudio varios elementos claves de estas teorías: valoración que se asigna al resultado del trabajo, percepción comparada de justicia entre el esfuerzo aplicado y las recompensas recibidas, claridad en la definición de objetivos y en las tareas necesarias para alcanzarlos, etc.

– Teorías que se refieren a las consecuencias de la acción como factor de recompensa y activación de nuevas conductas. Se centran en los resultados finales de la conducta. Destaca entre éstas la conocida teoría de Herzberg (1968) quien diferencia factores motivadores e higiénicos. Estos últimos serían externos a la propia tarea y necesarios, pero no impulsores, de la conducta motivada (salarios, condiciones ambientales y relaciones humanas en el trabajo). Por otro lado los factores propiamente motivadores serían los que estuvieran íntimamente relacionados con el contenido del trabajo, facilitando la satisfacción de necesidades propiamente humanas como las de logro o realización. Las teorías del refuerzo (véase por ejemplo Steers y Porter, 1979) han tenido numerosas aplicaciones al mundo de la empresa constituyéndose en muchas ocasiones en fuente de conflicto laboral, al no coincidir sindicatos y empresarios en la lógica de los premios y castigos, individuales y colectivos, derivados de la evaluación del trabajo.

### Definición de motivación

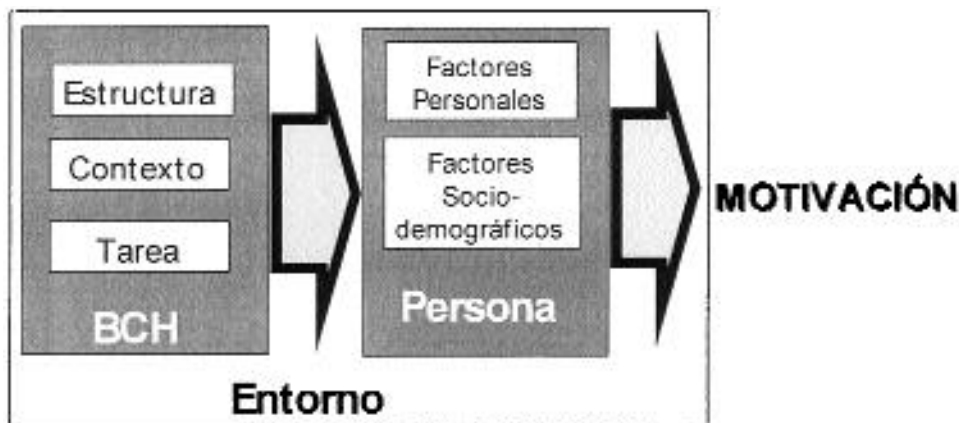
Con el fin de que todos los empleados que respondieran a los distintos instrumentos, especialmente al cuestionario, partieran de un elemento común que pudiera unificar las distintas perspectivas, decidimos definir la motivación en el trabajo como **la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales**. Es una definición intencionalmente sencilla, elaborada a partir de lo que consideramos común a las principales definiciones sobre motivación (véase Kleinginna y Kleinginna, 1981), esto es, alude a impulso, lo que es contrario a lo puramente mecánico; surge del interior: la conducta motivada se refiere al individuo, aunque las razones puedan ser más personales o más sociales; y está orientada al desempeño de actividades laborales. En esta definición se recogería pues elementos energéticos que activan la conducta y direccionales/funcionales que la guían hacia metas.

### Modelo teórico utilizado

Entendemos que toda conducta, y también la laboral, se produce en un contexto

social de relaciones y significados colectivos. Para facilitar la obtención de información y la toma de decisiones, estructuramos los elementos determinantes en la motivación en dos bloques relacionados: factores individuales y factores de contexto. Un modelo teórico que pretenda fundamentar una intervención debe atender, desde esta perspectiva global e integral, a todos los factores que influyen en el comportamiento (véase Quijano y Navarro, 1998). Podemos considerar de este modo a la persona inmersa en un sistema, en el que desde factores relacionados directamente con el propio individuo, hasta elementos estructurales de la organización en la que participa o incluso del entorno socioeconómico influyen en su conducta.

Este modelo se diseñó en varias fases que se explicarán en el apartado siguiente. Nos interesa destacar aquí que para operativizar la variable motivación y estructurar los distintos factores que influyen en la misma, utilizamos una estrategia metodológica que tuvo como fuentes las aportaciones teóricas de los distintos autores citados en este artículo y, sobre todo, el trabajo cualitativo con los empleados del Banco (entrevistas en profundidad y grupos de discusión).



## 2. METODOLOGÍA.

Por la limitación de espacio no nos es posible exponer aquí todo el proceso metodológico seguido. Nuestro propósito en este artículo es explicar el proceso de construcción de la escala de medida de la motivación, por lo que nos centraremos en describir los elementos metodológicos básicos que seguimos para su construcción. Al mismo tiempo queremos dar una visión general del estudio en el que se utilizó esta escala.

Utilizamos una estrategia metodológica que combinaba técnicas cualitativas y cuantitativas, siendo las primeras la base para las segundas. La fase cualitativa partió de un análisis documental orientado a la obtención de un marco teórico que sirviera de base para la definición del concepto de motivación, así como los diferentes factores vinculados a ella. En esta fase también se pretendía adaptar el proceso de investigación a la realidad del BCH y del sector bancario, por lo que se analizaron también documentos internos del propio banco relacionados con su estructura, organización, historia, etc. que pudieran tener relación con el objeto de estudio. También se analizaron otros instrumentos existentes de medida de motivación laboral y conceptos relacionados, tanto publicados como otros realizados por los departamentos de Recursos Humanos de distintas empresas (véanse Hom, 1966; Pelechano, 1975; Cattell y Kline, 1982; Peiró, 1985; Pereda y García, 1986; Fernández, 1987; Nesselroade y Cattell, 1988; Moos, Moos y Trickeft, 1989; Peiró, González, Zurriaga, Ramos y Bravo, 1989; Fourgous y Lambert, 1993; Gordon, 1996).

Tras este análisis preliminar y diseñado un primer borrador del modelo teórico, se

realizaron 32 entrevistas semiestructuradas a personas de distintas áreas del Banco (directivos, representantes sindicales, responsables territoriales, empleados de la Red...) con el objetivo de obtener información cualitativa sobre qué se entendía por motivación en el Banco, cuáles eran los factores implicados en su variación, cuál era el nivel percibido de la misma en las distintas instancias del BCH y cuáles las formas de conseguir un nivel óptimo. Con estos mismos objetivos, e intentando abarcar el mayor rango de estamentos de la plantilla, además de una mayor riqueza cualitativa, se realizaron siete grupos de discusión conformados por personas representativas de las distintas categorías profesionales y ámbitos de trabajo. Una vez analizados sistemáticamente todos los datos cualitativos se completó el modelo teórico inicial y se concretaron las distintas hipótesis. Posteriormente, en la fase cuantitativa, se procedió a la operativización y verificación empírica de las mismas en un cuestionario con una amplia gama de variables, que se aplicó a una muestra representativa de los empleados del Banco.

Para el diseño de la **muestra** se tuvo en cuenta que el BCH quería que estuviera representado todo el personal y además que se pudieran sacar conclusiones a nivel Territorial. De este modo se procedió a organizar el Marco muestral dividiendo la población total (21.331 personas) en 11 estratos, conformados por las 10 Unidades Territoriales (territorios que en ocasiones coinciden con una Comunidad Autónoma y en otras agrupan a varias) más los Departamentos Centrales. El tamaño total de la muestra que finalmente quedó fijado en  $n=2794$  personas se calculó para que el error muestral no superara el 2%. Una vez fijado el tamaño se realizó una *afijación proporcional* a cada uno de los estratos. Para ele-

gir a las personas dentro de cada estrato se definieron como conglomerados lo que en el BCH denominan *Ordinales*, esto es, unidades operativas que coinciden con las oficinas bancarias o con departamentos concretos dentro de los servicios centrales. La *Unidad Primaria de Muestreo* utilizada fue pues el *ordinal*. Así, dividiendo el número total de personas asignadas a cada estrato entre el tamaño medio de los *ordinales* del mismo se calculó el número de conglomerados *u ordinales* de cada territorial. Para la selección de cada conglomerado se procedió a utilizar un procedimiento aleatorio con probabilidad de elección proporcional al tamaño de cada uno de los *ordinales*. En cada conglomerado se entrevistó a todos los empleados que estaban asignados al mismo. Tomando como referencia el muestreo aleatorio simple, a un nivel de confianza de 95,5% y en el caso más desfavorable ( $p=0,5$ ), el error muestral fue de  $\pm 1,76\%$ .

Para el trabajo de campo se tuvo especial cuidado en guardar el anonimato. Los cuestionarios se enviaron a la Universidad en sobre cerrado y sólo se computaron los que se recogieron en sobre cerrado y contestados en más del 70% de su contenido. Se realizaron controles de calidad en la fase de trabajo de campo y en el proceso de grabación. Una vez depurados los errores se elaboró un plan de análisis de datos, que tomó como referencia para el contraste de hipótesis un nivel de confianza de 99%.

### **Instrumentos**

En la fase cualitativa se diseñaron estrategias de análisis documental para el análisis de la información escrita aportada por el BCH, se construyeron cuestionarios semiestructurados para las entrevistas y se

siguió un proceso de análisis de contenido de los grupos de discusión tomando como unidad de registro semántico la frase y como unidad de contexto cada uno de los textos producidos por los siete grupos.

A partir del análisis de toda la información cualitativa, dividido en dos grandes grupos: la medida de la motivación y los factores que influyen en la misma, se construyó el cuestionario de 120 preguntas al que se llegó tras 12 versiones que se iban sometiendo a revisión por los grupos de trabajo de la UCM y del BCH. Se realizó también una prueba piloto entre 97 personas en la que se analizaron la validez de constructo, el ajuste lingüístico y cuestiones formales de adecuación a la cultura empresarial del Banco.

La estructura del cuestionario se hizo tomando como base un conjunto de ítems orientados a la **medida de la motivación**, que se detallan en el apartado de resultados. Siguiendo el modelo teórico se diseñaron también una serie de preguntas para recoger aquellas variables que presumíamos podían afectar a la motivación de los empleados. Estos factores se estructuraron en cinco niveles interdependientes que se operativizaron a partir de los elementos significativos extraídos del trabajo cualitativo previo. Se detallan a continuación los cinco niveles y las principales variables que incluía cada uno de ellos.

**Factores sociodemográficos y estatus profesional:** Se consideraron aquellos aspectos directamente relacionados con la posición social de la persona que sin ser específicos del contexto de trabajo están presentes e inciden en la conducta laboral (sexo, edad, hijos, estado civil, nivel académico, lugar de residencia). Además de estos factores se tuvieron en cuenta tam-

bién características que definían su papel en la empresa (antigüedad, categoría profesional, funciones directivas o no, etc), elementos, estos últimos muy comunes en los estudios motivacionales (Alonso, Osca y Palaci, 1996).

**Factores estructurales globales:** Situamos aquí todos los elementos relacionados con el contexto socioeconómico de la empresa, en línea con algunos estudios que dan gran importancia de la estrategia organizacional (véase por ejemplo Gómez-Mejía y Balkin, 1992). En la fase de trabajo cualitativo se observó cómo se vinculaba la imagen percibida de la situación de la empresa con el desempeño de la tarea cotidiana. Algunos de los elementos investigados fueron: identidad, estrategia y dirección de la empresa; imagen (publicitaria, económica, social, en los medios); influencia de la situación económica (presión del entorno, euro, etc.) y comparación con el sector bancario.

**Factores estructurales internos:** Recogimos en este nivel aspectos organizacionales generales que son referidos al conjunto del BCH: influencia de la historia inmediata específica del BCH (fusión del Banco Central con el Banco Hispano Americano); relación y coordinación entre las distintas instancias del banco; política de comunicación externa e interna (redes formales e informales); tecnología (adaptabilidad, utilidad) y percepción de la labor del Área de Recursos Humanos.

**Factores del contexto de trabajo:** En este nivel se recogen los aspectos específicos relacionados con el trabajo desempeñado: criterios de evaluación; valoración del trabajo; percepción comparada de justicia; retribución variable; diferencias en la retribución entre categorías (véase Mam-

man, 1997), formación (aplicabilidad, relación con promoción); promoción (criterios, claridad en su definición, valoración de su objetividad y justicia, definición de planes de carrera); estrategia de jubilaciones e influencia en el trabajo diario; traslados (criterios, percepción de estabilidad); relaciones humanas (trato entre personas de la misma categoría con jefes o subordinados); trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones. Este último ámbito, desde la perspectiva del refuerzo, ha sido tratado por Bardo, Burdsal y Nuckolls (1981) y por López-Mena (1992).

**Tarea:** Se consideraron los aspectos específicos y directamente relacionados con la tarea cotidiana: percepción de utilidad e importancia atribuida la tarea para los objetivos del BCH; posibilidad y preferencia de autonomía en el trabajo, vinculación con intereses personales, posibilidades de rotación y valoración de ésta; burocracia y monotonía, preferencias en el contenido de la tarea (administración/venta). Algunos de estos aspectos han sido tratados en nuestro país por Fortea, Fuertes y Agost (1994).

### 3. ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE MOTIVACIÓN

A partir de los datos extraídos en la fase cualitativa y cuantitativa, se diseñó un plan de análisis para definir la influencia de los distintos factores estudiados en el estado de motivación laboral del personal del BCH (Moreno, 1997). Exponemos a continuación los detalles de la elaboración y análisis de la escala de motivación y de aquellos ítems ligados conceptualmente a la misma.

La estrategia de medida por la que se optó fue preguntas de autopercepción

sobre el propio estado motivacional. Como se dijo anteriormente, se hizo una definición de lo que entendíamos por motivación, y se pidió que los empleados se situaran en una escala de 0 a 10 en función de la evaluación que hicieran de su estado de motivación. Para evitar los sesgos de deseabilidad social y las diferencias derivadas del distinto nivel auto-crítico de los sujetos, se hizo un análisis detallado de los elementos actitudinales y conductuales de la motivación y finalmente se elaboraron 17 preguntas más que se constituyeron en indicadores específicos de motivación.

Este conjunto de ítems respondía al análisis del trabajo cualitativo previo y a la revisión y sistematización de las aportaciones de los autores citados previamente.

Con este conjunto de preguntas se quiso articular una medida concreta que sirviera de referencia para describir el estado motivacional, lo que fue la variable dependiente con la que pudimos establecer comparaciones entre grupos y analizar los factores que más pueden influir en ese estado motivacional.

Las preguntas fueron las siguientes:

- |  |   |
|--|---|
| 1) Mi ilusión por ir cada día a trabajar es: 0 (Muy baja) —> 10 (Muy alta)   | bara con otras ofertas; d) Que no eligiera el BCH   |
| 2) Mi implicación personal en el trabajo es: 0 —> 10   | 12) En el trabajo diario, mi práctica habitual respecto a lo que me pide mi superior es:  |
| 3) El interés que tengo por mejorar mi formación es: 0 —>10  | a) Me esfuerzo para superar lo que se me pide; b) Me esfuerzo para cumplir bien con lo que se me pide; c) Intento cumplir, siempre que no suponga demasiado esfuerzo d) Hago lo justo para que no me puedan amonestar |
| 4) Mi preocupación por mejorar mi trabajo es: 0—>10  | 13) Hago sugerencias para mejorar el trabajo:   |
| 5) Mi deseo de permanecer en el BCH es: 0—>10  | a) Habitualmente; b) Con cierta frecuencia; c) A veces; d) Casi nunca; e) Nunca   |
| 6) Mi ilusión actual por ascender a un puesto superior es: 0—>10   | 14*) <i>Me llevo trabajo a casa.</i>  |
| 7) Mi grado de satisfacción con mi trabajo es: 0 —>10  | a) <i>Habitualmente; b) Con cierta frecuencia, c) A veces; d) Casi nunca; e) Nunca</i>  |
| 8) El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es: 0—>10  | 15*) <i>Cuando tengo un problema de salud no muy importante tiendo a:</i>   |
| 9) Mi vinculación con el BCH como entidad (sentido de pertenencia, afecto, etc) es: 0—>10  | a) <i>Asistir al trabajo aunque no me encuentre bien, b) Intentar recuperarme en casa; c) Pedir la baja por enfermedad</i>  |
| 10) Mi sensación de orgullo por trabajar en este Banco es: 0—>10   | 16) Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir:  |
| 11) Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en grandes Bancos. Una de ellas del BCH. Si le insistiera para que le diera un consejo ¿qué le recomendaría? |   |
| a) Que eligiera el BCH; b) Que pusiera al BCH entre sus primeras opciones; c) Que primero pro-   |   |

<p>a) Frecuentemente; b) En algunas ocasiones; c) No suelo pensar en ello</p> <p>17) Si no me viera perjudicado económicamente y tuviera la posibilidad, me jubilaría hoy mismo: a) Sí; b) No; c) No estoy seguro</p> <p>18) Si entendemos por motivación en el trabajo la fuerza o impulso que</p>	<p>surge del interior para desarrollar las actividades, mi nivel de motivación para el trabajo diario es: 0— &gt;10</p> <p>* Los ítems 14 y 15 fueron eliminados de la escala final de motivación por no ajustarse a los criterios estadísticos de variabilidad, discriminación y comunalidad con la escala.</p>
---	--

<p>Conceptualmente el bloque de preguntas estaba constituido por cinco grupos:</p> <p>a) Motivación como concepto general: pregunta 18</p> <p>b) Ilusión, activación, ánimo: preguntas 1, 2, 4, 12, 13, 14, 15 y 16. Todos estos ítems aluden a conductas explícitas cotidianas que denotan una alta o baja motivación.</p> <p>c) Mantenimiento, vínculo: preguntas 5, 9, 10, 17. Una persona que no</p>	<p>desea permanecer realizando una conducta tan importante como la laboral y que está desvinculada del entorno en el que pasa al menos un tercio del día, es una persona poco motivada.</p> <p>d) Deseo de mejora, ascenso: preguntas 3 y 6. El deseo de enfrentarse a nuevos retos, de mejorar, asumir nuevas responsabilidades, es un indicador claro de activación o interés.</p> <p>e) Satisfacción: Preguntas 7, 8 y 11.</p>
--	---

Para la creación de la escala de motivación tomamos en cuenta las 18 preguntas anteriores de aquellos sujetos que hubieran contestado al menos el 70% de las mismas. En primer lugar se homogeneizaron las categorías de respuesta de este bloque de preguntas, para a continuación efectuar un análisis comparado de la variabilidad de los 18 ítems. Se hizo un análisis de fiabilidad escalar utilizando como criterio operativo el estadístico *alpha* y se observó que había dos ítems que no cumplían los criterios de calidad dentro de la escala (el 14 y el 15), bien por su escasa variabilidad, bien por su no discriminación, por lo que fueron eliminados. Seguidamente se examinaron las 16 preguntas restantes, ofreciendo una correlación adecuada en una escala común con un índice de fiabilidad *alpha de Chronbach* de 0,8922. Se analizó la relación de cada ítem con el resto de la escala aplicando

los criterios estadísticos habituales: todos los ítems superaban el valor mínimo recomendado 0,3 de Correlación corregida ítem test (*Corrected Item-Total Correlation*); al mismo tiempo se observó que ninguno de los ítems al ser eliminados aumentaba significativamente la fiabilidad total de la escala (*Alpha if Item Deleted*). El incremento más elevado se produciría al eliminar el ítem 13 y no llegaría a las 2 décimas (0,8940 eliminado este ítem frente a 0,8922 sin eliminar). Con estas pruebas consideramos que la fiabilidad y consistencia de la escala quedaban probadas siempre que se eliminaran los ítems 14 y 15.

El siguiente paso fue comprobar si las 16 puntuaciones resultantes se agrupaban internamente de forma lógica, para lo que se realizó un análisis factorial utilizando el procedimiento de factorización de los

componentes principales seguido de rotación de los ejes (inicialmente la *Varimax* y posteriormente la *Oblimin* para analizar la correlación existente entre los factores). El análisis dió como resultado una agrupación clara de los ítems en dos factores (confirmada en las dos rotaciones): Un factor que denominamos “Generalista”, en el que saturaban los ítems 1, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 17 y 18 que hacían referencia a deseos de permanencia en la empresa, a vinculación, satisfacción y orgullo; sería lo más cercano al uso popular del término motivación. Y un factor que denominamos “Hacia el Trabajo”, en el que saturaban los ítems 2, 3, 4, 6, 12, 13, 16 alusivos a implicación personal en el trabajo, mejoras en la tarea diaria, sugerencias, etc; es decir al componente motivacional más cercano al trabajo cotidiano. Las comunilidades finales o proporciones de varianza de cada uno de los ítems explicadas por el conjunto de los dos factores, fueron aceptablemente altas y las diferencias entre la saturación de cada ítem en un factor y en el otro eran claras y se confirmaban con los dos tipos de rotación probados. Estos dos factores se constituyeron en elementos de referencia fundamentales para todos los análisis que se hicieron posteriormente. Nos permitieron discriminar claramente elementos de influencia en la motivación y matizar la puntuación global de motivación que se obtenía.

Además de las preguntas recogidas en la escala de motivación, se analizaron, de forma complementaria a la misma otros aspectos psicosociales necesarios para interpretar las puntuaciones de la escala. Básicamente fueron los siguientes:

– Percepción de la motivación de los otros. Se hicieron dos preguntas: cómo percibían la motivación entre las personas de su entorno inmediato y en el conjunto del personal del BCH. Sobre la importancia de la

comparación social en la percepción de eficacia véase por ejemplo Garrido (1993).

– Atribución de la responsabilidad de la motivación. Para analizar la influencia del “locus de control” (véase Riiipinen, 1996), formulamos una pregunta respecto a quién puede contribuir más a que las personas estén motivadas en el trabajo (*la propia persona, el jefe inmediato, los compañeros, el BCH como entidad y otros por especificar*), y otra sobre la “localización” de la motivación (*en el entorno, en la personalidad o por igual en ambas*), con las que quisimos analizar el proceso de atribución de la responsabilidad en la motivación.

– Jerarquización de motivos: Uno de los objetivos del estudio era conocer cuáles eran los elementos que convenía tener más en cuenta para conseguir un nivel adecuado de motivación. Ya hemos comentado sobre las distintas visiones que existen relacionadas con la motivación de las personas para trabajar. Nosotros operativizamos este objetivo preguntando directamente sobre un listado de 10 posibles motivos (extraídos del trabajo cualitativo) que podían influir directamente en la conducta laboral (*retribuciones económicas, relación con los compañeros, relación con los superiores, relación con los subordinados, relación con los clientes, la tarea cotidiana, los beneficios sociales como becas o economato, el pertenecer a una gran organización, la posibilidad de desarrollo personal, la posibilidad de ascensos y otros por especificar*). Se pedía que eligieran 5 y los ordenaran por importancia.

#### 4. CONCLUSIÓN

El proceso de elaboración de esta escala de medida para la motivación laboral y su relación con el análisis de los factores que

influyen en la misma, cumplió el propósito para el que fue diseñada: aportar una información precisa sobre el estado de motivación y los elementos que deben mejorarse para que ésta llegue a un nivel adecuado. A partir de los resultados del estudio el BCH puso en marcha diversos planes de actuación en la empresa.

La alta fiabilidad de la escala, así como la sencillez de su análisis y uso, aun siendo creada para un contexto muy específico, creemos que permite su aplicación para analizar el nivel de motivación en distintos tipos de organizaciones. Es preciso que el empleo de la escala no se haga al margen del resto de preguntas sobre los factores que inciden en la misma, pues no tendría sentido si se busca su aplicabilidad sin atender al contexto en el que se administra.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, E., OSCA, A. y PALACI, F. (1996). El patrón ideal de la cultura organizacional. *Revista de Psicología Social*, 11 (1), 33-46
- BARDO, J.W., BURDSAL, C.A. and NUCKOLLS, M.A. (1981). Dimensions of employee attitude in an industrial aircraft company. *Journal of Social Psychology*, 114, 219-227.
- CATTELL, R.B. and KLINE, P. (1982). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*. Madrid: Pirámide.
- CHARMS, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.
- DECI, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- EARLEY, P.C., WOJNAROSKI, P. and PREST, W. (1987). Task Planning and Energy Expended: Exploration of How goals Influence Performance. *Journal of Applied Psychology*, February, 107-114.
- FERNANDEZ ABASCAL, E. (1997). *Psicología general: motivación y emoción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- FERNANDEZ SEARA, J.L. (1987). *P.S. Escala de motivaciones psicosociales*. Madrid: TEA.
- FORTEA, A., FUERTES, F., Y AGOST, M.R. (1994). Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 10 (29), 35-52.
- FOURGOUS, J.M. y LAMBERT, H.P. (1993). *Evaluar a las personas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- GARRIGO, E. (1993). La comparación social origen de autoeficacia personal percibida. *Revista Psicología Social Aplicada*, 3 (3), 5-24.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. and BALKIN, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western Series in Human Resources Management.
- GORDON, L.V. (1996). *SPV Cuestionario de valores personales*. Madrid: TEA.
- HALL, D.T. and NOUGAIM, K.E. (1968). An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, February, 12-35.

- HERZBERG, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- HORN, J.L. (1966). Motivation and dynamic calculus concepts from multivariate experiment. In R.B. Cattell, R.B. (Eds), *Handbook of multivariate experimental psychology* (pp. 611-641). New York: Plenum.
- KLEINGINNA, P.R. and KLEINGINNA, A.M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 263-291.
- LAWLER, E.E. and SUTTLE, J.L. (1972). A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, April, 265-287
- LOCKE, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, May, 157-189.
- LOPEZ-MENA, L. (1992). Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9 (22), 77-88.
- MACCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- MAMMAN, A. (1997). Employee's attitudes toward criteria for pay-systems. *Journal of Social Psychology*, 137 (1), 33-41.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- MAYOR, J. y TORTOSA, F. (1990). *Ámbitos de aplicación de la Psicología Motivacional*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- MORENO-MARTIN, F. (1997). *Motivación laboral en el Banco Central Hispano*. Madrid: Banco Central Hispano.
- MOOS, R.H., MOOS, B.S. and TRICKETT, E. (1989). *Escalas de clima social*. (3ª Edición). Madrid:
- MUNDUATE, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- MUNNÉ, F. (1991). La intervención social en las organizaciones: mito y realidad. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 1 (1), 51-70.
- NESSELROADE, J.R. and CATTELL, R.B. (Eds.) (1988). *Handbook of multivariate experimental psychology*. 2<sup>nd</sup> Edition. Chicago: Rand MacNally.
- PEIRO, J.M. (1985). Evaluación psicológica en las organizaciones. *Evaluación psicológica*, 1 (1), 1 89-239.
- PEIRO, J.M. (1987). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED
- PEIRO, J.M., GONZALEZ, V., ZURRIAGA, R., RAMOS, J. y BRAVO, J. (1989). El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de equipos de atención primaria. *Revista de Psicología de la Salud*, 1 (2), 135-174.
- PELECHANO, V. (1975). *M. E. Motivación y Ansiedad de Ejecución*. Madrid: Grupo Fraser.
- PEREDA, S. y GARCIA, J.M. (1986). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 1 (2), 101-1 14.

- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 14 (2), 193-216.
- RIIPINEN, M. (1996). The relation of work involvement to occupational needs, need satisfaction, locus of control and affect. *Journal of Social Psychology*, 136 (3), 291-303.
- ROBBINS, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- STEERS, R.M. and PORTER, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.



Revista de **PSICOLOGIA**  
**DEL TRABAJO Y DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**



VOLUMEN 15 - NUMERO 1 - 1999