



Universidad de Valladolid

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA**

P.E.C Grado en Administración y Dirección de Empresas + Grado
en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA

Presentado por: Raquel Jiménez Cacho

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, 12 de Junio de 2017

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



[ÍNDICE](#)



ÍNDICE

| | |
|----------------------|------------------|
| RESUMEN | página 11 |
|----------------------|------------------|

| | |
|---------------------------|------------------|
| INTRODUCCIÓN | página 15 |
|---------------------------|------------------|

CAPÍTULO 1: El factor humano en la empresa

| | |
|--|------------------|
| 1.1. Conceptos básicos sobre las empresas | página 20 |
|--|------------------|

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1.1.1 Definición de empresa | página 20 |
|-----------------------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1.1.2 Objetivos, valores y estrategias de la empresa | página 21 |
|--|-----------|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 1.1.3 Recursos de las empresas | página 23 |
|--------------------------------------|-----------|

| | |
|---|------------------|
| 1.2. La administración y dirección de empresas | página 24 |
|---|------------------|

| | |
|--|-----------|
| 1.2.1 Definición y funciones de administración y dirección de empresas | página 24 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 1.2.2 El enfoque de sistemas en la administración | página 29 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1.2.3 Roles y habilidades de la administración | página 31 |
|--|-----------|

| | |
|--|------------------|
| 1.3. Los Recursos humanos en la empresa | página 32 |
|--|------------------|

| | |
|--|-----------|
| 1.3.1 Evolución de la dirección y gestión de recursos humanos | página 32 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1.3.2 Funciones del área de recursos humanos | página 35 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1.3.3 Modelos de gestión de recursos humanos | página 37 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 1.3.4 Desafíos de la dirección y gestión de recursos humanos | página 38 |
|---|-----------|

| | |
|--|------------------|
| 1.4. Los individuos que componen la empresa | página 39 |
|--|------------------|

| | |
|--|-----------|
| 1.4.1 El rendimiento de los individuos | página 40 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 1.4.2 Efecto de las emociones y de los estados de ánimo de los trabajadores en la empresa | página 41 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1.4.3 Principales actitudes de los individuos hacia el trabajo | página 43 |
|--|-----------|

CAPÍTULO 2: La motivación laboral

| | |
|--|------------------|
| 2.1. Importancia del estudio de la motivación laboral | página 47 |
|--|------------------|

| | |
|---|------------------|
| 2.2. Concepto y origen de motivación laboral | página 48 |
| 2.3. Teorías de la motivación | página 52 |
| 2.3.1 Teorías de contenido | página 53 |
| 2.3.2 Teorías de Proceso | página 64 |
| 2.4. El ciclo motivacional | página 66 |
| 2.5. Tipos de motivación | página 69 |

CAPÍTULO 3: La motivación laboral y su influencia en la empresa.

| | |
|---|------------------|
| 3.1. La motivación laboral | página 75 |
| 3.1.1. La importancia de la motivación en las empresas | página 75 |
| 3.1.2. La desmotivación o frustración laboral | página 76 |
| 3.1.3. Técnicas y factores de motivación laboral | página 77 |
| 3.1.4. Características de un puesto de trabajo motivante | página 83 |
| 3.1.5. Beneficios para la empresa de conocer el grado de motivación de sus empleados | página 85 |
| 3.2. La satisfacción laboral | página 86 |
| 2.2.1. Consecuencias de tener empleados satisfechos e insatisfechos en el trabajo | página 88 |
| 3.3. Otros conceptos relacionados | página 91 |
| 3.3.1. El compromiso organizacional | página 91 |
| 3.3.2. Calidad de vida laboral | página 93 |
| 3.3.3. Clima laboral | página 93 |
| 3.3.4. El salario emocional | página 94 |
| 3.3.5. El liderazgo | página 95 |
| 3.3.1. Efectos de los incentivos en el desempeño de los trabajadores | página 98 |

| | |
|---|------------------|
| 3.4. Experimentos que demuestran la efectividad de la motivación laboral | página 99 |
|---|------------------|

CAPÍTULO 4: Investigación empírica: diseño y resultados.

| | |
|--|-------------------|
| 4.1. Concepto y tipo de encuesta | página 105 |
| 4.2. Unidad de análisis | página 106 |
| 4.3. Técnica de investigación | página 106 |
| 4.4. La encuesta y el cuestionario | página 108 |
| 4.5. Análisis empírico de los datos | página 110 |
| 4.6. Conclusiones | página 127 |

| | |
|---------------------------|-------------------|
| CONCLUSIONES | página 131 |
|---------------------------|-------------------|

| | |
|---------------------------|-------------------|
| BIBLIOGRAFÍA | página 137 |
|---------------------------|-------------------|

ANEXO I

| | |
|-------------------------|------------|
| Encuesta completa | página 145 |
|-------------------------|------------|

ANEXO II

| | |
|---|------------|
| Traspasso de los datos de la encuesta a hoja de cálculo | página 150 |
|---|------------|

ANEXO III

| | |
|---|------------|
| Infografía sobre la importancia de la motivación en las organizaciones | página 153 |
|---|------------|

ANEXO IIII

| | |
|--|------------|
| Infografía sobre las razones para motivar y fidelizar a los empleados | página 154 |
|--|------------|





RESUMEN



Resumen

Este proyecto se centra en un tema de gran interés como es la motivación laboral y su influencia en la empresa. Como sabemos este tema no es nuevo y se ha analizado y estudiado desde hace mucho tiempo, debido a la incidencia que tiene en el mundo laboral, económico y social. La motivación laboral lleva una trayectoria positiva en cuanto a su estudio e importancia, gracias a su estrecha relación con los problemas, soluciones, costes, beneficios y ventajas competitivas de las empresas.

Para tratar este tema, el trabajo se divide en cuatro capítulos: el primero, se centra en resaltar la posición e importancia del factor humano en la empresa; el segundo, trata de analizar y explicar el fenómeno de la motivación para entender cómo funciona su vertiente laboral; el tercero, explica la implicación que tiene la motivación laboral en la empresa, así como, otros aspectos altamente relacionados con ella como son la satisfacción, el compromiso o el clima laboral; y en último lugar, el cuarto capítulo consiste en la realización y análisis un estudio empírico que facilita la relación de los fundamentos teóricos analizados, en los primeros capítulos, con la realidad empresarial.





INTRODUCCIÓN



Introducción y justificación del trabajo

La pregunta ¿cómo influye la motivación en las empresas? explica claramente la intencionalidad de este Trabajo de Fin de Grados. El fin de este proyecto es estudiar la importancia e influencia de los recursos humanos, como elemento básico de toda empresa, analizando el valor que tienen en la eficacia y eficiencia de las mismas.

Todas las empresas tienen un elemento común ya que están formadas por personas que se asocian para obtener un determinado objetivo. Nos parece apropiado afirmar que los recursos humanos constituyen el recurso más valioso de las empresas, ya que sin ellos no pueden desarrollar su actividad. La verdadera importancia del factor humano radica en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos, y así contribuir a la eficacia y eficiencia empresarial. Los recursos humanos de las empresas las distinguen de las demás y pueden suponer una gran ventaja competitiva, si se tienen en cuenta y se potencian. Las personas son quienes manejan el resto de recursos de la empresa, por lo que si se valora y se fomenta su motivación, las empresas verán resultados económicos positivos.

Por ello, en este trabajo queremos resaltar que la eficacia, los beneficios y los costes empresariales están altamente relacionados con la eficiencia de los empleados y, esta, con la motivación que tengan.

Actualmente, la competencia empresarial está altamente influenciada por los activos intangibles, ya sean las propias personas o los activos que estas utilizan. Es por esto, que si las empresas quieren prosperar deben prestar especial atención a su capital humano, concibiéndolo como un componente estratégico.

Las características que diferencian a los activos intangibles de los tangibles son la falta de usos alternativos, ser difícilmente cuantificables, y la gran incertidumbre que genera su recuperación. Estos activos pueden entenderse como el conjunto de información y conocimientos que añade valor a los bienes y servicios de la empresa. De esta forma, se consideran una fuente de ventajas competitivas sostenible.

La era industrial se está diluyendo para dejar paso a la era de las personas y del talento, es decir, a la denominada "Human Age". Las ventajas competitivas están dejando de centrarse en el capital para hacerlo en el talento, en las personas y en las habilidades que éstas poseen.

La globalización ha facilitado a cualquier empresa el acceso a todo tipo de recursos, por lo que es fundamental para el éxito empresarial, encontrar ventajas competitivas difícilmente imitables por la competencia. Por ello, los recursos humanos, y su administración y dirección, se han convertido en una de las principales fuentes de ventajas competitivas y en un factor clave en la competitividad de empresas, regiones e incluso países.

Tras el gran avance que se estaba experimentando al respecto, en los últimos años debido a la crisis económica mundial el factor humano ha perdido peso e importancia, se han minorado los derechos laborales y, las empresas, generalmente, lejos de prestar atención a sus empleados, buscan reducir costes y mantener relaciones laborales temporales y sin compromisos.

Este escenario junto con la situación laboral que viven nuestros conocidos, nos ha motivado a realizar este estudio, para analizar y dar a conocer esta realidad que debe cambiar por el bien no solo de los empleados, sino también de las empresas que están descuidando su recurso máspreciado.

El objetivo principal de este proyecto es relacionar la administración y gestión de los recursos humanos con la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización empresarial, estudiando el factor humano de cualquier empresa y explicando la evolución que ha experimentado, al haber pasado de considerarse como una mera herramienta de producción, a un factor clave y determinante de cualquier empresa, que puede convertirse en una gran ventaja competitiva.

Pretendemos analizar, justificar y explicar cómo los recursos humanos pueden aportar a la eficacia empresarial. Pudiendo convertirse en ventaja competitiva e, incluso, en un objetivo estratégico de la misma.

También, buscamos estudiar los modelos de administración y dirección de recursos humanos, y las técnicas y herramientas motivacionales que las empresas deben tener en cuenta, con el objeto de destacar su importancia y sus consecuencias, así como, facilitar actuaciones concretas que tienen repercusión en la motivación de los empleados, y por tanto, en el funcionamiento óptimo de la empresa.

Además, perseguimos demostrar, a través de la exposición de experimentos reales relacionados y de la realización de un estudio empírico, cómo es posible que una empresa logre ser eficaz aplicando y desarrollando los aspectos expuestos, consiguiendo un mejor desempeño laboral de los empleados.

Así mismo, procuramos analizar qué factores proporcionan motivación y satisfacción, y estudiar cuáles se materializan con mayor frecuencia en la realidad española, para evidenciar y concienciar a las empresas de su existencia, importancia e influencia en los empleados.

Finalmente, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es contribuir al alcance de las competencias de los títulos de Grado en Administración y Dirección de Empresas y de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Para lograr estos objetivos se ha revisado la literatura referente a la empresa, buscando los elementos de la misma que ayudasen a establecer un hilo conductor hasta llegar al nivel de los individuos en la organización y su motivación. Sin embargo, es imposible dar cabida a toda la literatura existente hoy en día sobre el capital humano, la motivación y la satisfacción laboral, la gestión de recursos humanos y cualquier otro tema relacionado. Teniendo en cuenta este hecho, hemos intentado recabar información interesante, reciente y que aporte información útil para realizar la parte teórica.

Respecto a la parte empírica, se han utilizado técnicas de investigación cuantitativa, con el objeto de determinar la correlación entre las variables motivación y satisfacción laboral, y el desempeño de los empleados. En concreto, se ha realizado una encuesta para obtener datos objetivos y facilitar el estudio de este fenómeno.

En cuanto a la estructura del trabajo, éste se divide en cuatro capítulos. El capítulo uno se dedica a identificar y hacer una síntesis de los elementos de la empresa que apoyan o ayudan a entender el papel de los recursos humanos y de cómo puede ser su administración y dirección para mejorar la eficacia de la empresa. Se centra en resaltar la posición del factor humano en la empresa como parte fundamental de la misma para entender su incidencia, desde el ámbito más genérico al más específico.

En el segundo capítulo, explicamos todo lo relativo a la motivación para entender qué es, cómo funciona, cómo ha evolucionado y cómo afecta en la rama laboral. Para ello, analizaremos su origen y la evolución de sus teorías explicativas, así como, los tipos que hay y cómo se desarrolla.

El capítulo tres, busca explicar la implicación que tiene la motivación laboral en la empresa. Para ello, se explican las consecuencias de tener trabajadores motivados o no y las técnicas y factores que fomentan la motivación de los empleados, así como, otros conceptos ampliamente relacionados con la motivación como son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Además, hemos incluido un apartado de

experimentos que añaden una visión realista de los efectos que tiene la motivación laboral en la actividad de las empresas.

Por último, en el cuarto capítulo exponemos la realización y análisis de la investigación empírica ejecutada, consistente en una encuesta que se ha realizado a trabajadores por cuenta ajena. La finalidad de la misma es conocer el grado de motivación y satisfacción laboral de los empleados y cómo influye en su desempeño laboral para comprobar, con casos reales, si la motivación y la satisfacción tienen una incidencia significativa en la actividad de las empresas.





CAPÍTULO 1

EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA



Este primer capítulo está enfocado a destacar la situación del factor humano en la empresa. Esto nos permitirá reconocer con mayor facilidad cómo influyen las personas y su motivación en la empresa.

Analizaremos los conceptos básicos de las empresas para percatarnos de que, en ellos, el capital humano es siempre un pilar básico.

A continuación, resaltaremos la incidencia de las personas en la administración y dirección de las empresas como parte fundamental de estas.

Más adelante, nos centraremos en la importancia de los recursos humanos en la empresa y su contribución. Y concluiremos el capítulo, explicando la influencia de los individuos que componen las empresas.

1.1 Conceptos básicos sobre la empresa

1.1.1 Definición de empresa

Comenzaremos el capítulo viendo alguna definición de **empresa** y resaltando la importancia del factor humano en el concepto, ya que toda empresa está formada por personas, sin las cuáles no podría lograr sus objetivos.

R. Romero (2003: 9), define empresa como *"el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"*. Cuando el autor habla de aspiraciones y

realizaciones, permite intuir la necesidad que tienen los trabajadores de alcanzar aspiraciones profesionales, además de las personales. Esta necesidad incita a las personas a superarse continuamente, en la medida en que la empresa administre adecuadamente ese objetivo personal y profesional, y comprenda que se puede lograr su realización o consecución a través de actuaciones empresariales.

Para I. Chiavenato (2008: 4), empresa *"es una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"*. Este concepto destaca por la inclusión no solo del objetivo lucrativo, sino también la atención a una necesidad social. Si recordamos la famosa pirámide de Maslow, en sus niveles más altos, incluye la necesidad de autoestima, éxito o prestigio, y en la cúspide, de autorrealización.

A nuestro parecer la definición más completa es la que dan García, L y Casanueva, C (2001: 3), *"entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"*. Finalmente, hemos elegido esta definición por estar más orientada a la administración y dirección de empresas y, por resaltar la importancia de la organización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

1.1.2 Objetivos, valores y estrategias de las empresas

Las empresas, que actúan en un marco social e influyen en las personas, deben dotarse de unos **valores** deseables que les permita satisfacer sus necesidades, en el medio en el que actúan, de forma ética y sostenible.

Los valores de las empresas son los criterios morales y éticos, que deben limitar la gestión empresarial dentro de un marco de Responsabilidad Social con el entorno en el que se desarrolla. Es decir, los valores marcan los límites de actuación de la empresa.

Los valores empresariales son imprescindibles ya que marcan patrones en la toma de decisiones, facilitan la definición de la cultura empresarial, evitan fracasos en la implantación de estrategias y favorecen la integración del personal de la empresa, entre otras funciones.

Según Münch, L (2003, pág. 48), los valores de las empresas pueden dividirse en económicos, técnicos y sociales.

Los **económicos** buscan lograr beneficios monetarios. Pueden consistir en cumplir los intereses de los accionistas con dividendos adecuados o cubrir los pagos con proveedores y acreedores en plazo.

Los valores **técnicos** están dirigidos a la optimización de la tecnología y pueden referirse a utilizar las técnicas y procesos más modernos o fomentar la investigación y el desarrollo.

Por último, los propósitos **sociales** son aquellos que contribuyen al bienestar de la sociedad. Los principales son: satisfacer las necesidades de los clientes con productos o servicios de calidad, incrementar el bienestar socioeconómico de una región creando valor, contribuir a los servicios públicos con las obligaciones tributarias y proporcionar un empleo seguro y de calidad.

Las organizaciones pueden tener un único valor empresarial pero lo habitual es que tengan uno principal y varios secundarios, ya que toda empresa debe buscar la supervivencia económica aunque tenga otros propósitos.

Además de los valores, tener claros los **objetivos** de la empresa es fundamental para su correcto funcionamiento, ya que son los resultados o fines que la organización pretende alcanzar, en un periodo de tiempo y mediante el uso de los recursos de los que dispone.

Establecer los objetivos es esencial para el éxito de cualquier empresa ya que sirven de guía para la formulación de estratégicas, la asignación de recursos y la realización de tareas.

Una vez establecidos los objetivos organizacionales se pueden formular las **estrategias** empresariales que según Ronda, P y Guerras, M (2012: 182) representan *“la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos mediante el uso racional de los recursos”*.

De esta forma podemos decir que los valores son la “guía de actuación” de las empresas, los objetivos son los “fines” que busca toda empresa y las estrategias son los “medios” a través de los cuales se busca alcanzar los objetivos.

Estos aspectos son determinantes para el buen funcionamiento de la empresa y facilitan la supervivencia y la creación de beneficios de las mismas. Además, las empresas deben ser eficaces y eficientes, así como tener una productividad adecuada. Cuando hablamos de eficacia nos referimos a la capacidad de alcanzar las metas u objetivos fijados. Sin embargo, eficiencia hace alusión al logro de las metas u objetivos fijados con la menor cantidad de recursos posible. Por último, entendemos que productividad hace referencia a la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos o realizados y la cantidad de recursos utilizados para ello.

1.1.3 Recursos de las empresas

Como hemos comentado anteriormente, las empresas necesitan recursos que les permitan realizar su actividad. Así, se pueden definir los recursos de las compañías como aquellos elementos, tangibles e intangibles,

Capítulo 1

que contribuyen a su correcto funcionamiento y que son esenciales para el logro de los objetivos organizacionales.

Las empresas necesitan conocer que recursos poseen y cómo se desarrollan, para realizar su actividad correctamente y desarrollar ventajas competitivas que le permitan sobrevivir y mejorar sus resultados. Conseguir obtener ventajas competitivas, es decir, características de la empresa que la diferencian de las demás colocándola en una posición relativamente superior, es básico para la creación de valor en las empresas.

Según Münch, L (2003: 56), y retomando la definición de empresa de García, L y Casanueva, C (2001), que a nuestro parecer es la más completa, los recursos empresariales se pueden calificar en:

Humanos

Los recursos humanos son los servicios que los trabajadores prestan a la empresa. Están relacionados con las habilidades, los conocimientos y el razonamiento, así como con la realización de actividades y toma de decisiones. Según Ceja, G (1984: 43) es el trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una empresa.

Las organizaciones deben tener especial interés en este tipo de recursos ya que son esenciales para su funcionamiento. Lo que distingue a una empresa son las personas que la forman y que poseen habilidades para usar conocimientos. De hecho del factor humano depende el logro de los objetivos empresariales y la adecuada manipulación del resto de recursos de la empresa.

Materiales

Son los bienes tangibles, físicos y cuantificables de los que dispone la empresa o que son propiedad de la misma.

Son recursos materiales: los edificios, instalaciones, maquinaria, muebles, instrumentos, herramientas, materias primas, materiales auxiliares y productos terminados, entre otros.

Técnicos

Son aquellos recursos, tangibles e intangibles, que requieren de tecnología para su uso. Tiene una utilidad auxiliar en la coordinación de otros recursos.

Destacan las patentes, licencias, desarrollo tecnológico, fórmulas, software, hardware, sistemas de producción, de comercialización, de finanzas, etc.

Financieros

Son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad. Entre los que se pueden distinguir los recursos financieros propios, como el dinero en efectivo o las acciones, y los ajenos, como préstamos o emisión de deuda.

La disposición y organización de todos los recursos por parte de la dirección de la empresa diferencia a unas empresas de otras. De manera que la heterogeneidad de las empresas que hay en un mismo entorno, incluso en un mismo sector, les lleva a obtener distintos resultados y, sólo a algunas de ellas, a conseguir ventajas competitivas.

1.2 La administración y dirección de empresas

1.2.1 Definición y funciones de administración y dirección de empresas

Al igual que en el concepto de empresa, el elemento humano también es fundamental en la **administración de empresas**, y así lo resaltan Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. M (2001: 5), al definir el término como *“la forma en que la organización coordina sus actividades y motiva a su personal para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva”*.

La administración de empresas se compone de varias funciones necesarias para el funcionamiento de las mismas. Destacaremos, seguidamente, que a pesar de distinguir una función que se encarga del factor humano, ésta está presente en todas las áreas de las organizaciones.

En cuanto al número de funciones que componen el proceso de administración y dirección empresarial, no existe un acuerdo global entre los autores. Para R. Piqueras (1985), hay tres funciones básicas: planificación, organización y control. Otros autores como Robbins, S (1994), basándose en la propuesta de Fayol, plantean cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control. Por último, hay autores como Koontz, H y Wehrich, H (1994) que añaden una quinta función: la integración de personal. Si bien los anteriores también la tenían en cuenta, pero como parte de organización o la dirección, actualmente tiene tanta importancia como las otras cuatro.

A continuación, analizaremos las distintas **funciones** administrativas.

Planificación

La planificación es el primer paso en el proceso de administración empresarial y se encarga de fijar los objetivos y la forma de conseguirlos. Esto implica que el resto de funciones se diseñarán para apoyar el logro de los objetivos corporativos. Así, a pesar de que todas las funciones se integran en un sistema de acción, la planificación es única ya que es donde se establecen los objetivos de la empresa hacia los cuales se centrará el esfuerzo del grupo.

Según Ackoff, R (1972), la planificación está fuertemente unida a la toma de decisiones y es, por tanto, el proceso de decidir qué se va a hacer, cómo y cuándo se va a realizar, antes de que efectivamente se actúe. De esta forma, está orientado hacia la creación de hechos futuros deseados y que probablemente no sucedan, a no ser que se realicen actuaciones para alcanzarlos. Además, es necesaria cuando el futuro deseado conlleva un conjunto de decisiones interrelacionadas.

La planificación tiene la finalidad de crear una unión entre la situación actual y una situación futura deseable. Como señala Robbins, S (1994) sirve para “reducir el impacto del cambio, minimizar el desperdicio y redundancia y fijar los estándares para facilitar el control”.

Cabe destacar la estrecha relación existente entre la planificación y el control. En este sentido, Koontz, H y Wihrich, H (1994), afirman que *“cualquier intento de control sin una planificación previa carecería de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a menos que primero sepan dónde quieren ir, tarea de la planificación. Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control”*.

Organización

La organización es la segunda función básica del proceso administrativo. Una vez determinados los objetivos y aclaradas las estrategias y los planes para alcanzarlos, hay que distribuir las tareas entre los miembros y establecer la estructura coordinadora entre ellos.

Según Pérez Gorostegui, E (1987) una empresa *“está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos”*.

Para Robbins, S (1994) la función de organización *“se ocupa de escoger que tareas han de realizarse, quien las tiene que hacer, como han de agruparse, quien informa a quien, y donde deben tomarse las decisiones”*.

Además, Robbins, S (1994) afirmó que en la estructura organizativa hay que tener en cuenta tres elementos: la complejidad, ya que cuanto más división del trabajo, más niveles jerárquicos y más dispersión geográfica haya, más difícil será la coordinación de las personas y las tareas; la formalización, porque a mayor número de reglas y procedimientos, mayor nivel de formalización; y la centralización, donde reside la autoridad y si está en manos de pocos o de muchos.

Piqueras, R (1985) señala que diseñar la estructura organizativa de una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, es una difícil tarea, mediante la cual, la estructura se establece, inicialmente, a través del diseño de los componentes o subsistemas esenciales para, posteriormente, establecer las relaciones entre ellos. Aunque no todas las relaciones entre miembros de la

empresa son fijadas en su seno, lo que nos lleva a diferenciar entre la organización formal y la informal.

La organización formal es la estructura intencional y formalmente establecida de tareas, funciones y relaciones en una empresa, que se recoge en el organigrama y cuyo fin es el logro de los objetivos empresariales.

La organización informal hace referencia a las relaciones personales y afectivas que se desarrollan de forma espontánea entre los miembros de la organización, que no se recogen en el organigrama y cuyo fin es el logro de objetivos personales y sociales.

En cuanto al diseño de la estructura organizativa Zerilli, F. J (1988) indica que existen dos direcciones. Por una parte existe un diseño vertical que tiene por objeto subdividir las tareas en la empresa según el tipo, naturaleza e importancia de las decisiones a tomar y de la autoridad que implican. Y por otra parte, un diseño horizontal, esto es, la distribución de las funciones ejecutivas entre los puestos de trabajo y unidades. Este consiste en el reparto de las labores que componen la actividad global entre varios individuos.

Por último, hay que señalar otra función de la organización: la de diseño de puestos. Esta consiste en concebir y construir intencionadamente el conjunto de funciones secuenciales de la tarea asignadas al trabajador.

En el siglo XX el diseño de los puestos de trabajo se centraba en la división y especialización, fragmentando los puestos de trabajos de la manera más sencilla posible. Como consecuencia de esta excesiva especialización se produjo una gran frustración de los trabajadores. Para solventar estas consecuencias, se plantean alternativas como la rotación de puestos, enriquecimiento del puesto, creación de equipos de trabajo, alargamiento de tareas, etc.

Como respuesta a esta situación, Hackman y Oldman proponen el Modelo de las características del puesto, en el que se tienen en cuenta desde las características psicológicas de los trabajadores, hasta las dimensiones esenciales que debe reunir el puesto, para facilitar la motivación intrínseca. También encontramos otras opciones eficaces como horarios flexibles, puestos compartidos, semana de trabajo comprimida, bolsa de horas, etc.

Dirección

Mediante las funciones de planificación y organización, se establecen los objetivos y la estrategia de la empresa, así como la estructura organizativa pertinente. Con de la dirección, los directivos intentan integrar a las personas en la organización a través procesos, como los de motivación, liderazgo y comunicación.

Koontz, H., O' Donnell, C. y Weihrich, H (1985) definen la función de dirección como *“el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan con entusiasmo al logro de las metas de la organización”*. De esta forma la

ocupación de los administradores es ayudar a las personas a percibir que pueden satisfacer sus propias necesidades y desarrollar su potencial, a la vez que favorecen la consecución de las metas de la empresa. De ahí la importancia que tiene que los administradores conozcan y comprendan la naturaleza humana.

En la dirección es donde las ciencias del comportamiento humano hacen su principal aportación a la administración de empresas. Por ello, se han desarrollado modelos descriptivos de la conducta humana, ya que no se puede dirigir cuando no se conoce que mueve el comportamiento humano.

Como hemos indicado, el objeto de la dirección es influir en las personas para lograr los objetivos y las metas de la organización. Para conseguirlo se suele recurrir a cuatro funciones básicas: la motivación, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Nosotros nos vamos a centrar en la motivación, que se desarrollará más detenidamente en el capítulo dos, y en el liderazgo, que explicaremos en el capítulo tres.

Integración o gestión de personal

Es la función de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizativa. Consiste en identificar los requerimientos de capital humano y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planificar las carreras profesionales, remunerar, motivar, capacitar o desarrollar a los trabajadores para que realicen sus tareas, de forma eficaz y eficiente. A pesar de que nos vamos a centrar en los elementos que integran esta función, no hay que olvidar que está íntimamente relacionada con el resto de funciones, principalmente con la dirección y con las tareas de motivación, comunicación y liderazgo, ya que busca el funcionamiento óptimo de todo lo relativo al factor humano.

Para lograr la integración del personal primero hay que planificar los recursos humanos. Para ello, habrá que evaluar el factor humano disponible, valorar las necesidades futuras y desarrollar un plan para cubrir esas futuras necesidades.

Si de la planificación se traduce que hay que cubrir puestos vacantes o nuevos, se iniciaría el proceso de selección de personal, ya sea interno o externo. Un error en el proceso de selección puede provocar sentimientos de desmotivación, insatisfacción y frustración en los empleados, propiciando el fracaso del proceso y el malestar en la empresa.

Otro elemento importante en la gestión de personal es la formación. Ésta es básica en la incorporación de un empleado, pero no debería desaparecer a lo largo de la carrera profesional de los trabajadores. Este instrumento es elemental para la capacitación y potenciación del valor del capital humano en la empresa.

La evaluación del desempeño es otra actividad fundamental. Su objetivo es evaluar a los individuos para poder tomar decisiones objetivas relativas a la remuneración, promoción, cualquier tipo de recompensas, despidos, etc. La evaluación supone una técnica de retroalimentación para los empleados, ya que les permite conocer el resultado de su trabajo y revela los puntos fuertes y las carencias que tienen.

Para finalizar, la planificación de carreras profesionales implica que la empresa tenga una visión a largo plazo de su capital humano, y facilita tener a la persona adecuada en el puesto y momento necesarios. Además, una adecuada planificación será un gran elemento motivador para los trabajadores, que se sentirán reconocidos y recompensados por su trabajo y esfuerzo, y apreciarán la voluntad de la empresa por conservarlos. Además, este interés por los trabajadores se percibirá en el exterior de la empresa, haciéndola más atractiva para futuros candidatos y reforzando su marca de empleador.

Control

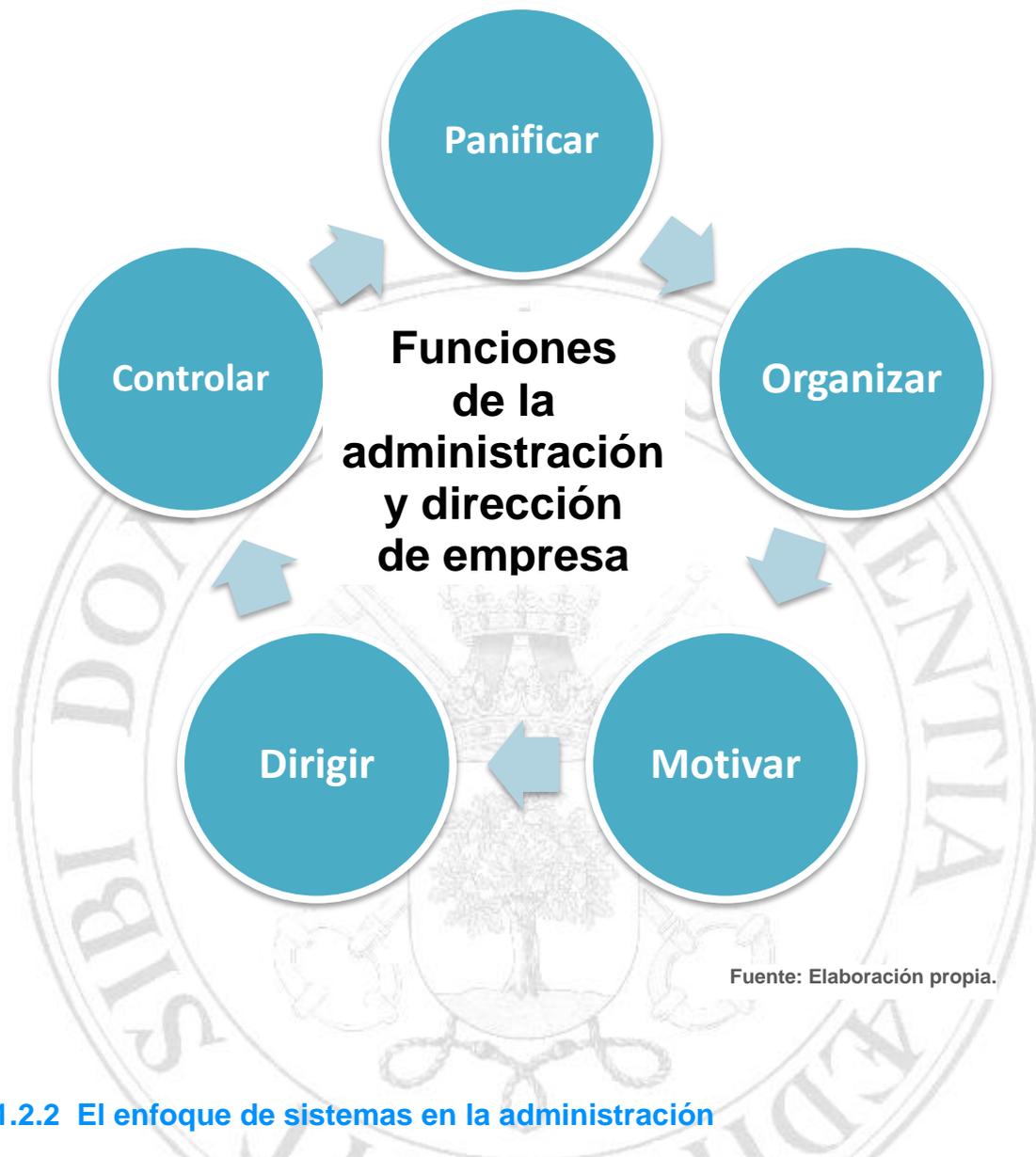
Una vez realizadas las anteriores funciones, queda ejecutar el proceso de control, para comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos y, si no se logran, establecer las medidas necesarias.

Este proceso se compone de distintas fases: establecer los estándares, medir los resultados, informar de los mismos, comparar los resultados reales con los estándares y tomar medidas correctoras.

Para que todo proceso de control se realice correctamente debe cumplir ciertos requisitos como ser económico, entendible, flexible, seguir la estructura organizativa y detectar las desviaciones rápidamente.

Por último, hay que recalcar que estas funciones de la administración de empresas están altamente relacionadas entre sí, ya que el desempeño de una función coincide e influye en las demás. No se trata de un proceso secuencial, sino que una función lleva a otra continuamente y se retroalimentan, formando un todo, que es la empresa. Esta interrelación se puede observar en la figura 1-1, donde la función de integración del personal, se ha reducido a “motivación” debido a la importancia que hemos resaltado.

Figura 1-1. Interrelación de las funciones de administración y dirección de empresas



1.2.2 El enfoque de sistemas en la administración

Actualmente, la administración y dirección de empresas, debido a su amplitud y complejidad, se entiende más como un proceso que como una función o actividad. No obstante, el proceso de administración puede contemplarse desde dos enfoques: el clásico y la Teoría General de Sistemas.

La perspectiva clásica, derivada de las aportaciones de Fayol, considera que la administración es un proceso integrado por una serie de fases o funciones, pero no ahonda en las interrelaciones que se dan entre ellas, ni considera la influencia del entorno.

Sin embargo, la Teoría General de Sistemas considera que la administración es un proceso secuencial, que se desarrolla durante toda la vida de las organizaciones.

Hoy por hoy, prevalece la Teoría de Sistemas, que concibe la administración como un proceso en el que existen actividades que se interrelacionan de forma cíclica, en el que unas actividades preceden a otras.

El concepto sistema hace referencia no solo a la agrupación de elementos, sino que también tiene en cuenta las interrelaciones que se producen ellos. Esta teoría afirma que la acción sobre un elemento repercute en los demás, que está inserto en un entorno que le influye y al que influyen, y que al estar orientado hacia el logro de objetivos, estos dirigen su actividad. Entiende que el sistema es un todo, no sólo la sumas de sus partes.

Según Pérez Gorostegui, E (1987) los sistemas tienen tres características:

En primer lugar, las propiedades o comportamientos de cada elemento influyen en las del conjunto.

La segunda radica en que las propiedades y el comportamiento de cada elemento, y el tipo de influencia que ejercen sobre el conjunto, dependen de las características y el comportamiento de, al menos, otra parte. Esto implica que ninguna parte puede ejercer sobre el conjunto una influencia dependiente y que cada una sufre la influencia de otras partes.

Y por último, que cada posible subsistema de elementos goza de las dos primeras propiedades: cada uno influye, aunque no independientemente, sobre el conjunto.

Además, Pérez Gorostegui, E (1987) distingue entre sistemas cerrados y abiertos, según existan o no relaciones con el entorno. Los sistemas cerrados no interactúan con el exterior. Sin embargo, los sistemas abiertos están en continua relación con el ambiente, influyen en él a la vez que son influidos por él. El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al entorno y autorreproducción. Su estado actual y final no está necesariamente condicionado por su estado inicial. El sistema cerrado no tiene dicha capacidad, por tanto, el estado actual y final será siempre el inicial.

La Teoría General de Sistemas considera que la empresa está inmersa en un entorno del que recibe insumos que transforma y, posteriormente, devuelve en forma de productos o servicios. Cabe destacar el papel que desempeña el sistema de comunicación en todo este proceso, ya que integra las distintas funciones administrativas haciendo posible la administración.

Igual que lo visto en el apartado anterior, La Teoría General de Sistemas resalta la interdependencia de las partes, pero ya no solo de la empresa, sino del entorno en el que esta se desarrolla y que le influye. Es necesario conocer que la empresa es un sistema abierto para comprender la importancia de todos

los elementos exteriores que le influyen, entre los que se incluyen los trabajadores, y la imagen e información que proporcionan al exterior.

1.2.3 Habilidades y roles de la administración

Los administradores deben realizar distintas tareas y enfrentarse a situaciones que le van a exigir el desempeño de diferentes habilidades y capacidades.

El concepto de habilidad hace referencia a la maña, talento, destreza o aptitud para desarrollar alguna tarea. Así mismo, la capacidad se refiere al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Entre las que habilidades de los administradores y directores, encontramos:

Habilidad humana: aptitud para trabajar con personas, de generar un clima de confianza y de dirigir un trabajo coordinado en grupo. Esta habilidad es fundamental para involucrar a los empleados en la empresa, y conseguir que estén motivados y satisfechos.

Los individuos aportan a la empresa tiempo, capacidades y esfuerzo, pero el grado en que lo hagan, en torno a la meta común que busca la empresa fomentando la eficacia y eficiencia de la misma, depende de la habilidad que tengan los administrativos y directivos para estimularlos y motivarlos.

Habilidad técnica: conocimiento y habilidad de realizar actividades que implican métodos, procesos y procedimientos. Es decir, trabajar con determinadas técnicas y herramientas.

Habilidad conceptual: capacidad de ver, de forma global, los elementos importantes que configuran una determinada situación, estableciendo relaciones entre ellos.

Habilidad de diseño o destreza para solucionar los problemas de forma positiva para la empresa. Hay que saber captar y comprender los problemas, así como, buscar distintas soluciones eficientes y prácticas.

Las habilidades, a las que hacemos referencia, cobran mayor o menor importancia en función del nivel jerárquico del directivo y de las tareas que se desempeñen. De esta forma, en los niveles inferiores de supervisión, las habilidades técnicas son las más relevantes, seguidas de las humanas, las conceptuales y las de diseño. En los niveles medios, las técnicas pierden importancia, las humanas siguen siendo básicas y las conceptuales ganan valor. Y en los niveles superiores, son esenciales las habilidades conceptuales y de diseño, seguidas por las humanas y, en último lugar, las técnicas.

Además de las habilidades, la administración desempeña diez roles, es decir, conjuntos de comportamientos, diferentes e interrelacionados. Atendiendo al estudio realizado por Henry Mintzberg en 1960, se puede afirmar que hay tres tipos de roles: interpersonales, informativos, y de toma de decisiones.

Roles interpersonales. En este tipo de roles se encuadran el rol de representante, líder y enlace. El de representante hace referencia al cumplimiento de las tareas de naturaleza ceremonial, simbólica, social o legal. El de líder incluye contratar, acoger, capacitar, motivar y dirigir a los empleados. Y, el de toma de enlace, consiste en crear una red de contactos con personas externas que le proporcionan información y le son útiles.

Los roles informativos engloban los roles de vigilante, difusor y vocero. El rol de vigilante se refiere a la obtención de información, tanto interna como externa, para conocer la situación de la empresa. El difusor tiene que ver con transmitir la información recibida del exterior a los miembros de la empresa. Y el de vocero, trata de representar a la empresa en el exterior y difundir la información acerca de las cuestiones de la empresa.

Roles de toma de decisiones. En esta tipología se incluyen los roles de empresario, manejador de dificultades, asignador de recursos y negociador. El rol de empresario trata de buscar oportunidades e iniciar proyectos favorables para la organización. El de manejador de dificultades radica en ser el responsable de tomar las medidas correctivas necesarias para la resolución de los problemas de la empresa. El de asignador de recursos incluye la tarea de tomar decisiones organizacionales relativas a los recursos físicos, monetarios y humanos. Y, por último, el de negociador consiste en analizar y negociar operaciones con el fin de lograr ventajas para la corporación.

1.3 Los recursos humanos en la empresa

La gestión de los recursos humanos es fundamental para toda empresa, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir, motivar y coordinar el comportamiento de las personas que componen la organización.

1.3.1 Evolución de la dirección y gestión de recursos humanos

La esfera social siempre ha sido muy compleja y cambiante, y la dirección de recursos humanos ha pasado por diferentes etapas y consideraciones. Por ello, debemos resaltar los factores que han permitido que los recursos humanos se consideren hoy en día como un factor estratégico. Las principales causas están relacionadas con:

La evolución de las diversas concepciones que ha tenido la naturaleza del **hombre**. Éstas según Valle, R (1995) son: la concepción del hombre económico-racional, la basada en el hombre social, en el hombre que se autorrealiza y en el hombre complejo.

La evolución de la función del personal en el contexto de la gestión organizacional. Esta evolución para Valle, R (1995) está compuesta por tres fases: la fase administrativa, la de gestión y la de desarrollo.

La primera responde a una orientación organizativa meramente productivista, en la que los problemas de producción o fabricación tienen toda la atención.

En la segunda, empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando adaptar el ser humano a la organización.

Y la última, se apoya en el intento de conciliar las necesidades económicas y las de las personas que trabajan en la empresa, considerando al factor humano como un elemento esencial en el desarrollo de la organización, en el alcance de la motivación y en la eficiencia del personal.

El estudio de escuelas y teorías que han favorecido el desarrollo de la teoría de organización, en general, y de la dirección y gestión de los recursos humanos, en particular.

La evolución del órgano especializado en la gestión de recursos humanos y los roles que se le ha ido asignando.

Las estrategias de las empresas no pueden basarse únicamente en datos y razonamientos económicos, técnicos y financieros, sino que también debe tenerse en cuenta la esfera social, esto es, los aspectos relativos a los recursos humanos que forman parte de las organizaciones.

Numerosos autores como de Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M (1999) coinciden en que hay que asignar a los recursos humanos un papel diferente al que han venido desempeñando, revelando la necesidad de emprender un cambio que, olvidando el enfoque clásico, se dedique a encaminar y dirigir a las personas en proyectos en los que se integren.

Este cambio implica pasar de un planteamiento tradicional, denominado **administración del personal**, en donde lo social y económico eran incompatibles, y donde al personal se le consideraba como un coste, a una concepción renovada, denominada **la dirección de recursos humanos**, en la que se ratifica una verdadera sinergia entre lo económico y lo social, y donde al personal se le concibe como un recurso que hay que optimizar.

Existen numerosas diferencias entre la dirección y gestión de recursos humanos y la administración de personas. Hay que destacar la consideración de los trabajadores como un coste o un recurso, el propósito perseguido, la

misión y responsabilidad de los jefes, el grado de centralización o descentralización, el espacio temporal, etc.

En la siguiente tabla exponemos un resumen muy completo de las diferencias entre ambos enfoques.

Tabla 1-1. Diferencias entre la dirección y gestión de recursos humanos y la administración de personal

| Dirección y gestión de recursos humanos | Administración de personal |
|---|---|
| La función de recursos humanos está descentralizada en los directivos de línea. | La función de personal está centralizada en un departamento staff. |
| Los directivos de línea dirigen y coordinan todos los recursos. | Los jefes de línea dirigen a la gente dentro de unas normas y procedimientos establecidos. |
| Los especialistas dan soporte a la dirección de la línea para conseguir los objetivos estratégicos. | Los especialistas ejecutan funciones operativas como la planificación, evaluación y compensación. |
| La planificación de recursos humanos está totalmente integrada en la planificación organizacional. | La planificación de personal deriva de la general, pero como una tarea reactiva. |
| Su objetivo es compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas organizativas. | Su propósito es asegurar que la gente correcta esté en el lugar y tiempo correctos. |
| Los recursos humanos se consideran una inversión y forman parte de la ventaja competitiva de la corporación. | Los empleados se consideran factores de producción y de coste. |
| Las políticas de recursos humanos suelen desarrollar una cultura fuerte, intentando equilibrar las necesidades actuales con las que emerjan en el futuro. | Las políticas de personal se centran en los resultados económicos y en el corto plazo. |

Fuente: Claver, E., Gascó, J. L. y Llopis, J., 1995.

El nuevo enfoque, de administración de personal, es un avance sobre la antigua concepción que se tenía acerca de los recursos humanos. En éste, el compromiso del trabajador es básico y beneficia a la empresa. Para ello, todos los trabajadores, con independencia del puesto que desempeñen, deben ser tratados con respeto y decencia.

Hay que tener presente que en la actualidad la administración de personas es básica para lograr el éxito empresarial y obtener ventajas competitivas. Tal es la relevancia del factor humano que Vermot-Gaud (1996)

afirmó que *“lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad, su compromiso. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”*.

1.3.2 Funciones del área de recursos humanos

En todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, se realizan funciones de recursos humanos. No obstante, en ocasiones las desempeña una única persona, y en otras existen departamentos o subdepartamentos propios que se dedican a gestionarlas. Además, parte o la totalidad de estas funciones pueden contratarse con terceros ajenos a la organización.

Actualmente, la función de recursos humanos tiene una doble acepción. Por una parte, una específica que se identifica con las actividades y procedimientos que desarrolla el área de recursos humanos. Y por otra parte, una acepción amplia, ya que el factor humano está presente en todas las áreas de la organización. Por ello, la función de personal no se limita al órgano de recursos humanos.

No obstante, vamos a detenernos en las funciones específicas del departamento de recursos humanos. Punchol, L (1995) destaca las siguientes:

Función de empleo

Consiste en proporcionar a la organización el personal que necesita, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo. La oscilación del entorno provoca que las necesidades de humanas varíen entre años, estaciones, meses, etc. De esta forma, la función de empleo engloba dos procesos: el de ampliar el número de trabajadores y el de reducirlos.

Esta función desempeña numerosas tareas como la planificación de plantillas, la descripción de puestos, el reclutamiento, los procesos de selección, la acogida de personal, etc.

Función retributiva

La función retributiva tiene como objeto instaurar una estructura salarial adecuada que intente ser motivadora, internamente equitativa y externamente competitiva.

La política retributiva debe cumplir los siguientes principios: equidad individual, interna y externa, uniformidad, coherencia, objetividad, continuidad, participación y transparencia.

Entre las actividades de esta función destacan: el establecimiento de los sistemas retributivos más adecuados para la empresa, la elaboración de incentivos salariales, la instauración de sistemas de medición de los resultados, el conocimiento del nivel retributivo del mercado, el control de los costes laborales, etc.

Función administrativa

La función de administración se refiere a la gestión de los asuntos de carácter burocrático relativos al personal de la empresa. Es básico atender esta función, ya que la legislación obliga a atender los trámites administrativos que existen en toda relación laboral, desde la contratación hasta el fin de la relación.

Entre las tareas que suele abordar se incluyen: la selección, formalización y comunicación del contrato a la Seguridad Social, la elaboración de nóminas, el cálculo y pago de las retenciones a la Seguridad Social y de IRPF, la aplicación de las normas laborales vigentes, la gestión de vacaciones, horas extraordinarias, altas, bajas y partes de confirmación médicos, etc.

Función de dirección y desarrollo de recursos humanos

La función de dirección y desarrollo se refiere a la necesidad de que las personas se realicen dentro de la organización, que se estimulen para trabajar más y mejor, y a desempeñar puestos con mayor responsabilidad. Busca dotar a los trabajadores de competencias para el puesto actual y futuro.

Por ello, es una función compleja y comprende actividades como: formación y desarrollo del personal, establecer planes de carrera, realizar la evaluación del desempeño y valoración del personal, estudio y mejora del clima laboral, instauración de los sistemas de liderazgo adecuados, establecimiento de sistemas de promoción o traslado etc.

Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se encarga de lo relativo al tratamiento de todo tipo de conflictos o enfrentamientos entre la empresa y los trabajadores.

Los conflictos pueden ser individuales, como cuando se producen sanciones a trabajadores, despidos o hay descontentos con la retribución, o colectivos, cuando afectan a más de un trabajador. Dentro de los últimos, a su vez pueden ser parciales, cuando afecta a una parte de los trabajadores, o totales, si afectan a toda la plantilla.

Capítulo 1

Dentro de esta función se realizan actividades como: negociación de convenios colectivos, tratamiento de huelgas, atención de quejas y reclamaciones, relaciones con los representantes unitarios y sindicales, etc.

Función de seguridad y salud laboral

El fin de esta función es velar por el buen estado de salud de los trabajadores.

Se encarga de actividades como: la Prevención de Riesgos Laborales, la seguridad en el trabajo, la medicina de empresa, la ergonomía, el diagnóstico y mejora de las condiciones de trabajo, etc.

Función de servicios sociales

Esta función tiene como fin establecer y gestionar las medidas voluntarias propuestas por la empresa para lograr un buen clima laboral.

Entre las medidas voluntarias que puede proponer la empresa encontramos: servicios asistenciales, asesoramiento legal, fiscal y/o financiero gratuito, sistemas de préstamos y anticipos, actividades sociales y recreativas, ayudas en caso de enfermedad o accidente, guarderías o comedores gratuitos o más económicos, etc.

De modo genérico a todas estas funciones, se puede decir que tal y como afirmó Gasalla, J. M (1993) *“la labor de las personas que pertenezcan a esta área ha de ser la de transformar una función con carga eminentemente administrativa en una función que añada valor, que sea proactiva, estratégica orientada a resolver problemas, focalizada en resultados y orientada a clientes”*.

1.3.3 Modelos de gestión de recursos humanos

Además de estudiar las funciones específicas del área de recursos humanos, conviene extenderlas al ámbito más amplio de la gestión de recursos humanos.

Tradicionalmente, los modelos de gestión de recursos humanos se clasificaban según la participación y la autoridad. Lo habitual era encontrarse con sistemas autoritarios y centralizados, donde primaba la comunicación vertical. En cambio, las formas de organización más modernas son participativas, descentralizadas y tienen una gran consideración de la comunicación horizontal.

Chiavenato, I (2008) citó la clasificación de las organizaciones humanas de Likert, que no dejan de ser modelos de gestión de recursos humanos. Esta clasificación gira en torno a la centralización, autoridad, descentralización y participación, y señala los siguientes modelos.

Sistema autoritario y fuerte. Se basa en establecer un ambiente de desconfianza para los trabajadores, donde la comunicación es escasa, las decisiones están centralizadas en la cúspide directiva, y las recompensas y los castigos ocasionales son muy habituales.

Sistema autoritario benévolo. Consiste en crear un clima de confianza condescendiente en el que hay poca comunicación e interacción humana, las decisiones están centralizadas, hay castigos potenciales y se basa en rutinas.

Sistema participativo, consultivo. Busca propiciar un ambiente de trabajo donde hay confianza, aunque no es total. En este sistema hay recompensas, interacción humana, cierta descentralización del poder, una pequeña vinculación individual, etc.

Sistema participativo de grupo. Se origina en un ambiente de total confianza en el que los trabajadores, si lo desean, pueden trabajar en grupos. Las actitudes son positivas, las ideas constructivas, hay participación y vinculación grupal y las personas tienen responsabilidad en todos los niveles jerárquicos.

Como podemos observar, esta clasificación hace referencia a aspectos internos de la empresa. Sin embargo, hoy en día, no podemos explicar la motivación de los individuos sólo desde este punto de vista, también es necesario que consideramos otros factores como el entorno.

1.3.4 Desafíos de la dirección y gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos debe afrontar los desafíos que se le presentan. Éstos según Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R (2008) se pueden clasificar en: desafíos del entorno, de la organización e individuales.

Los desafíos del entorno

Los factores del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa, le afectan pero no están dentro de su control. Por ello, los directivos deben analizar el entorno para adaptarse y buscar amenazas y oportunidades. El estudio del medio es complejo debido a su carácter inestable, cambiante y acelerado.

Según Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R (2008) los factores del entorno más relevantes son la rapidez de los cambios, la revolución de internet, la legislación, la globalización, la conciliación de la vida personal y laboral y la diversidad humana, entre otros.

Capítulo 1

Las personas, las instituciones y las empresas deben saber operar en este entorno cambiante. La dirección, y en concreto del área de recursos humanos, tienen que adaptarse a este contexto.

Actualmente, el contexto de crisis económica, elevadísima tasa de desempleo, prioridad de la productividad y legislación menos restrictiva laboralmente, ha propiciado el olvido de todo lo relativo a la motivación laboral y bienestar de los empleados. La mayoría de las empresas, actualmente, están centrando sus esfuerzos en aprovechar esta situación para reducir costes salariales o adoptar procesos sustractivos, dejando de lado la preocupación por el capital humano.

Los desafíos de la organización

Son las cuestiones internas de las empresas. Habitualmente estos desafíos están relacionados con el entorno, por su influencia en la empresa. La dirección, al contrario que con las cuestiones relativas al entorno, puede ejercer control sobre las exigencias organizativas.

Entre este tipo de desafíos Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R (2008) (2008) destacan: la búsqueda de una posición competitiva, la reestructuración organizativa, la flexibilidad, el tamaño empresarial, los problemas de los procesos sustractivos, la cultura organizativa, la función tecnológica, la existencia de representación unitaria y sindical, etc.

Actualmente, es importante actuar de forma proactiva, para prever y actuar antes de que los problemas se manifiesten o se descontrolen.

Los desafíos de individuales

Los factores individuales son los relativos a cada empleado. Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R (2008) (2008) resaltan, entre otros, el ajuste persona-empresa, la productividad del empleado, el empowerment, la ética y responsabilidad social, y la inseguridad laboral.

En la actualidad, las dificultades que presenta un entorno de crisis económica y paro muy elevado, está afectando a la empresas y a los individuos, mermando la relación entre ambos, debido a las reducciones y congelaciones salariales, paralización de renovación de los convenios colectivos, procesos sustractivos, EREs, etc.

1.4 Los individuos que componen la empresa

La organización es una obra humana y se compone de personas. Por ello, el conocimiento que tenemos de la organización está limitado por el

conocimiento del hombre, de sus características y de sus motivaciones. En cualquier teoría organizativa y práctica directiva subyace la idea del hombre.

Se pueden distinguir dos dimensiones en el ser humano: sus capacidades, es decir, lo que sabe hacer, y sus motivaciones, esto es, lo que se desea hacer. Si bien, el uso que cada persona haga de sus capacidades depende de sus motivaciones. Por ello, el estudio de las motivaciones humanas es tan importante en la construcción de la teoría de la organización.

1.4.1 El rendimiento de los individuos

Las personas aportan a la empresa tiempo, capacidades y esfuerzo pero el grado en que lo hagan y el nivel de eficacia y eficiencia que tengan, depende de la actitud y la actuación que la empresa presente hacia ellos.

La motivación y la capacidad de trabajo inciden notablemente en el rendimiento del trabajador, del grupo y de toda la organización. No hay medida ni criterio, a ningún nivel, que indique cuál debe ser el rendimiento. Sino que éste debe analizarse desde distintas perspectivas (individuo, grupo, organización) dentro de un marco temporal preestablecido.

El rendimiento de las personas según Hunt, J. W. (2007), depende del talento, las capacidades y las competencias, de la experiencia, de las metas y valores, del esfuerzo y de las recompensas.

El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial ya que es la predisposición innata de hacer algo. En cuanto a **capacidad** nos referimos a los recursos y aptitudes que tiene una persona para desempeñar una determinada tarea. Y la **competencia** hace referencia a la resolución satisfactoria de tareas, demandas sociales e individuales poniendo en juego conocimientos, motivación, emociones, valores y habilidades.

La experiencia sobre la organización y el sector en el que actúa, interviene directamente sobre el rendimiento. Sin embargo, será más influyente en empresas donde el conocimiento, las habilidades y la práctica sean más relevantes.

Los objetivos y los valores constituyen un factor clave en el rendimiento. Esto se debe a que cuando un trabajador desea alcanzar un objetivo lo hace de forma motivada, es decir, decide dedicar energía en realizar actividades que le lleven a alcanzar esa meta. Conocer los objetivos y los valores de los empleados es básico para motivar a los empleados y avivar su rendimiento.

La energía o esfuerzo Las personas eligen, conscientemente o no, gastar energía, lo que implica una elección y evaluación de la energía total disponible. Los individuos disponen de diferentes niveles de energía, y eligen de forma individual emplear mayor cantidad de energía en unas actividades u

otras. Hay gente que utiliza su energía en periodos de tiempo cortos y quien mantiene su esfuerzo durante un periodo más largo. Por ello, es básico conocer la orientación de los trabajadores para que trabaje en las mejores condiciones posibles y sea más eficiente.

Las recompensas son incentivos que las organizaciones ofrecen a los trabajadores para fomentarles a rendir más y mejor. Pueden ser extrínsecas o intrínsecas. Las extrínsecas son las que provienen de la empresa y hacen referencia al entorno laboral. Entre ellas se incluyen el salario, los incentivos económicos, las condiciones de trabajo, remuneraciones en especie, aportaciones a planes de pensiones, etc. Las intrínsecas tienen su origen en el individuo y se refieren al contenido del trabajo que permite satisfacer objetivos propios como estatus, estilo de vida, autorrealización, responsabilidad, éxito, etc.

Como en todo lo relativo al factor humano, la importancia que le dé el individuo a la recompensa, así como la posibilidad de alcanzarla, influirá en el rendimiento, ya que no todas las recompensas motivan de igual forma a las todas las personas.

1.4.2 Efectos de las emociones y los estados de ánimo de los trabajadores en la empresa

La comprensión de las emociones y los estados de ánimo de los individuos mejora la capacidad de selección, la toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, la negociación, el servicio al cliente y los comportamientos desviados (Robbins, S. y Judge, T, 2009). En este caso explicaremos las capacidades más relacionadas con los trabajadores y sus estados de ánimo.

Creatividad. Las personas que tienen buen humor son más creativas, tienen más ideas y son más originales. Esto ocurre porque las personas que tienen estados de ánimo o emociones positivos, tienen pensamientos más flexibles y abiertos. Por ello, es importante que los gerentes intenten mantener felices a los empleados para generar buen humor y estados de ánimo positivos.

Motivación. Según Robbins, S. y Judge, T, (2009), hay estudios que han evidenciado que *“existe un ciclo en el que el buen humor favorece hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente”*.

Esas investigaciones resaltan el efecto de las emociones y estados de ánimo en la motivación laboral, lo que pone de manifiesto que las empresas que favorezcan estados de ánimo y emociones positivos, conseguirán tener trabajadores más motivados que las que no lo hagan.

Servicio al cliente. Las emociones y el estado de ánimo de los trabajadores que están en contacto con los clientes, influyen en los servicios

que les prestan, lo que a su vez, afecta a la repetición de las relaciones comerciales y en la satisfacción de los consumidores.

Además, los estados emocionales de los trabajadores pueden provocar un contagio emocional en los clientes. Esto ocurre porque cuando una persona experimenta emociones positivas y sonrío, el interlocutor acaba copiando ese comportamiento. Por ello, si los empleados expresan emociones y estados de ánimo positivos, los consumidores tenderán a responder de la misma forma.

Las organizaciones deben tener en cuenta este aspecto porque, tener a trabajadores motivados y satisfechos, facilitará un estado de ánimo positivo, que se contagiará al cliente, el cual se sentirá más a gusto con la empresa, favoreciendo su fidelización, que recomiende la empresa, que tenga una buena experiencia comercial, etc. En cambio, si el trabajador es tratado injustamente tendrá emociones negativas que reflejará en el trabajo y tendrá consecuencias desfavorables para la compañía.

Actitudes en el trabajo. Desconectar del trabajo una vez finalizada la jornada laboral es muy complicado. De hecho, numerosas investigaciones que afirman que las personas que han tenido un buen día en el trabajo suelen estar de mejor humor en casa, que las que han tenido un mal día. Así las personas que han tenido un día muy estresante y difícil, tienen una mayor dificultad para relajarse al finalizar sus labores. Esta situación se intensifica o se reduce dependiendo del tipo de trabajo desempeñado y la personalidad de cada individuo.

Comportamientos desviados en el lugar de trabajo. En las empresas es habitual encontrar situaciones que infringen las normas organizacionales denominadas comportamientos desviados en el lugar de trabajo.

Las emociones y estados de ánimo negativos provocan comportamientos desviados en el trabajo. Los individuos que sienten emociones negativas, especialmente enojo u hostilidad, suelen desarrollar comportamientos desviados con mayor facilidad que quienes experimentan emociones positivas en el trabajo.

Liderazgo. Los verdaderos líderes utilizan apoyos emocionales para comunicar sus ideas. La expresión de emociones en los discursos es un elemento que facilita aceptar el mensaje del líder. De hecho George, J. M (1996: 162), indica que *“cuando los líderes se sienten emocionados, entusiasmados y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”*.

Además, los líderes que muestran emociones y las vinculan con los cambios que se producen en la organización, aumentan la posibilidad de que se acepte el cambio de forma positiva.

¿Cómo pueden los gerentes influir en los estados de ánimo? Como se ha podido apreciar el estado de ánimo de los empleados influye en la organización, por ello, los gerentes deben potenciar emociones positivas y evitar las negativas.

Para lograr emociones positivas los jefes pueden utilizar el humor y mostrar aprecio por los empleados. Además, si los líderes están de buen humor, los empleados serán más positivos y la cooperación entre ellos aumentará.

1.4.3 Principales actitudes de los individuos hacia el trabajo

Las personas tienen múltiples actitudes, pero en este caso nos centraremos en aquellas relacionadas con el trabajo. Para Robbins, S. y Judge, T (2009), las más relevantes son la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. Pero también haremos mención a la percepción del apoyo organizacional y la dedicación de los empleados.

La satisfacción en el trabajo consiste en una sensación positiva hacia el trabajo que proviene de la evaluación de sus características. Es una de las actitudes más estudiadas y de más relevancia, por lo que se estudiará en profundidad en el capítulo tres.

El involucramiento en el trabajo mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su empleo y considera su nivel de desempeño percibido como un beneficio propio. Las personas con un gran involucramiento en su trabajo se identifican y se interesan por la labor que realizan.

Muy relacionada con esta actitud está la facultad de decisión, esto es, el grado en que los trabajadores influyen en su ambiente de trabajo, la competencia e importancia de su puesto, y la autonomía en el mismo.

Unos elevados niveles de involucramiento y facultad de decisión, tienen efectos positivos en el desempeño laboral, absentismo, renuncia, rotación y la responsabilidad social corporativa. Por tanto, el involucramiento supone identificarse con el trabajo específico que se realiza.

El compromiso organizacional es el grado en que los individuos se identifican con la organización y sus objetivos, y desea mantener su relación con ella. Es decir, es la implicación de los individuos con la empresa que lo contrata, y ahondaremos en él en el capítulo tres.

La percepción del apoyo organizacional (PAO) es el grado en que los empleados piensan que la organización valora su esfuerzo y tiene en cuenta su bienestar. Los individuos tienen la percepción de que sus organizaciones les apoyan cuando obtienen reconocimiento, las recompensas son justas, se les tiene en cuenta, hay delegación de poder y conciben a los jefes como líderes. Los trabajadores con elevados nivel de percepción de apoyo organizacional suelen tener un elevado nivel de desempeño y de compromiso organizacional.

La identificación del empleado es un nuevo concepto que hace referencia a la satisfacción, al involucramiento, al compromiso y al entusiasmo de los trabajadores. Las personas con elevada identificación están

entusiasmadas con su trabajo y tienen una buena relación con la empresa. Este hecho hace que la satisfacción de los clientes sea superior, que los trabajadores sean más productivos y disminuyan la rotación, absentismo y accidentes.

Estas actitudes hacia el trabajo son distintas pero están altamente relacionadas. De hecho, los trabajadores involucrados en su trabajo es probable que estén satisfechos con el mismo, que sientan apoyo organizacional y estén comprometidos con la empresa. No tienen por qué darse todas estas actitudes en la misma persona ni hacerlo simultáneamente, pero es obvio que están interrelacionadas.







CAPÍTULO 2

LA MOTIVACIÓN LABORAL



El segundo capítulo está dirigido a explicar todo lo relativo a la motivación laboral. Por ello, veremos en qué consiste, como se originó y la evolución teórica que ha tenido, entre otros aspectos imprescindibles.

Este proceso es necesario porque para comprender cómo influye la motivación laboral en las empresas, primero debemos conocer perfectamente qué es la motivación laboral.

2.1 Importancia del estudio de la motivación laboral

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos, ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

Las organizaciones requieren personas desarrollar su actividad, pero si se desea que funcionen de forma excelente, esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, en la motivación del empleado es donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en la fase de desmotivación, comienza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó a trabajar. Su rendimiento empieza a verse reducido, la calidad del trabajo que realiza se resiente y, por tanto, comete ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Por ello, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende, significativamente, la consecución de los objetivos de la empresa, unos buenos resultados económicos, la marca de empleador, la imagen que tiene la sociedad de la empresa, etc. En el anexo

tres encontramos una infografía que resume brevemente la importancia que tiene la motivación para las empresas.

Actualmente, todavía existen numerosos sectores y empresas que todavía no han apreciado la importancia y los beneficios que tiene la motivación laboral y no tienen en cuenta el factor humano en la empresa.

Esta situación ha empeorado, significativamente, debido a la crisis económica y a la flexibilización de la normativa laboral. Por ello, es necesario hacer hincapié en este tema, para que se le dé de nuevo la importancia que requiere.

2.2 Concepto y origen de la motivación laboral

Las palabra motivación y motivo van ligadas, tienen el mismo origen etimológico. Por lo que para entender en qué consiste la motivación, primero hay que determinar que son los **motivos**.

Según Bayón, F (2006), *“los motivos son las razones tanto internas como externas que producen una determinada acción, estos motivos tienen una gran carga subjetiva ya que cada persona sigue su propio criterio para determinar sus motivos”*. Este autor da a entender que el motivo es el contenido de la motivación. *“Si el motivo es la fuerza que nos impulsa a hacer algo, la motivación es la causa, es decir, el contenido. La motivación alcanza la acción para que podamos realizar nuestro objetivo final.”*

En definitiva, lo que se obtiene es la satisfacción personal de las necesidades que vienen de los motivos que dan importancia a nuestros objetivos. La buena elección del motivo y el mayor grado de acción nos proporciona una mayor satisfacción y equilibrio personal.

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus*, que significa *“causa del movimiento”*. El concepto lo conforman las palabras motivo y acción, lo que significa que un empleado debe tener un motivo que lo lleve a la acción para estar motivado y comprometido con la empresa.

En cuanto a la definición de motivación, hay numerosas formas de entender este término según cada autor.

Cañedo, R (2007) entiende la motivación como *“el conjunto de factores que dirigen nuestro comportamiento hacia la obtención de un objetivo”*.

Según V. del Valle (1996: 23) recibe el nombre de motivación *“el impulso de colmar las necesidades y, en consecuencia, reducir la insatisfacción”*.

López, J (2015: 26) la concreta como: *“una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”*.

Nos quedaremos con una definición, muy simple y completa, aportada por Cascio, A y Guillén. C (2011), que definen la motivación *como “el proceso en el que un individuo realiza una actividad que conlleva un esfuerzo con el fin de conseguir una meta o unos objetivos”*.

La motivación surge de una necesidad o una finalidad de imponer una conducta al hombre para satisfacerla. Ese deseo de satisfacer una finalidad se convierte en la causa de motivación.

La motivación se encuentra continuamente en la vida del hombre porque siempre buscamos nuevos objetivos o propósitos que alcanzar y se manifiesta de formas muy diferentes dependiendo de las personas y de las circunstancias en que se dé.

La motivación según establece Bayón, F (2006) se puede clasificar en permanente, estructural y autónoma.

La **motivación permanente** se caracteriza por el prolongado periodo de duración. En este tipo de motivación influye significativamente la personalidad de los sujetos, y se dará en personas con carácter optimista, idealista, etc. En el caso contrario nos encontraríamos con la motivación coyuntural.

La **motivación estructural** es la motivación propiamente dicha, la que forma parte de las situaciones. No tiene que ver con la personalidad del individuo, al contrario que con la motivación permanente, lo que da lugar a esta motivación es la situación concreta del individuo. Algunas situaciones que son favorables a este tipo de motivación son la permanencia en el poder, el éxito y las relaciones personales. En este caso la situación inversa sería la motivación por impulsos.

La **motivación autónoma**, se caracteriza porque en torno a ella gira el concepto de libertad. No significa que la persona sea autónoma o independiente, ya que la característica gira en torno a la motivación no al sujeto.

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se tiene en relación con algún objetivo que el individuo desea alcanzar. Se distinguen tres elementos de la motivación: desde el interior del individuo, la existencia de un **deseo o necesidad**; desde el exterior, la existencia de una **meta u objetivo**, en la medida en que se percibe como instrumento de satisfacción del deseo; y, por último, la elección de una **estrategia** de acción que orientará y limitará la conducta para procurar alcanzar su satisfacción.

La motivación, genéricamente, se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos centraremos a los objetivos organizacionales, por el interés particular que nos ocupa, en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Hay tres elementos clave en esta definición: la intensidad, dirección y persistencia. La **intensidad** se refiere a la energía del intento de una persona. Este es el elemento en el que nos solemos centrar. Sin embargo, es difícil que una elevada intensidad conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización. Por último, la dimensión de **persistencia** hace referencia al tiempo durante el que se mantiene el esfuerzo. Las personas motivadas persisten en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su objetivo.

El estudio de la motivación humana se ha basado en un doble enfoque, el centrado en las necesidades y el que se centra en los objetivos. El primero, indica que la finalidad del comportamiento es satisfacer necesidades, llegando a una explicación del proceso motivacional mediante la motivación por carencia. El segundo, enuncia que el objeto del comportamiento humano es alcanzar objetivos, basando la explicación de la finalidad del comportamiento en la satisfacción que se espera lograr con la consecución de objetivos.

No obstante, ambos enfoques son complementarios, ya que suponen que lo que motiva el comportamiento humano es el incremento de satisfacción que se espera obtener, bien de suprimir una carencia o de alcanzar un objetivo.

A continuación, vamos a especificar en qué consiste la motivación en su vertiente laboral, analizando distintos conceptos para completar la definición.

Según Robbins, S y Coulter, M (2005: 392) la **motivación laboral** se define como *“los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”*.

Morales, J (2002) concreta este concepto como *“aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar la meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”*.

Cascio, A y Guillén. C (2011) citan a Vroom (1964) que indica que la motivación laboral es *“el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”*.

Gallardo, E citado por Campomanes, E y Díaz, L (2012) dice que *“la motivación actualmente debe definirse en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos y extrínsecos”*.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación únicamente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Este pensamiento está anticuado y en declive, aunque no erradicado.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia muestra que no es así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos. **Los factores propios del trabajo** son las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo. Así se ha demostrado con el famoso experimento de Hawthorne, que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no funcionan si las relaciones entre los trabajadores la empresa no son satisfactorias. **Los factores ajenos al trabajo** tienen efectos importantes en la motivación. Estos factores, como el estado de ánimo, conflictos, etc., son muy importantes y deben tenerse en cuenta, ya que cualquier esfuerzo que se haga para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga gran influencia si tiene problemas externos a la situación de trabajo.

La motivación laboral surgió a raíz de la industrialización y la sustitución de los talleres artesanos por fábricas, donde la producción estaba a cargo de un gran número de personas y de máquinas. La relación entre artesano y auxiliares comenzó a tornarse difícil, lo que dificultaba la coordinación y asignación de las tareas, influyendo en el declive de la producción, apatía por el trabajo, desmotivación y conflicto entre otros (García Madruga J. A, 2010).

Para paliar esta situación era necesario encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los de los trabajadores. Hasta 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo, no se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores ni se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Así mismo, a mediados del siglo XX empezaron a surgir las primeras teorías que trataban la motivación y, entonces, se empezó a relacionar el rendimiento laboral y la satisfacción personal del trabajador con su motivación a la hora de realizar el trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en el trabajo, era más eficaz, más responsable y generaba un buen clima laboral.

En ese momento, las empresas empezaron a preocuparse y analizar qué elementos motivaban a los trabajadores para conseguir que se realizaran a través de su trabajo en la organización.

De acuerdo con Robbins, S (1994), el trabajo requiere por una parte ser mentalmente interesante y por otra, que las políticas de remuneración y de promoción sean acordes con la realidad y el requerimiento del individuo, para brindarles comodidad e incentivar un mejor desempeño.

Las bases científicas del trabajo fueron sentadas por el ingeniero y economista Taylor (1984) y sus seguidores, quienes defendían la idea del "hombre económico". Afirmaban que el ser humano estaba motivado únicamente por el interés monetario, confirmando la influencia de los estímulos y necesidades de carácter material. Este sistema al principio arrojó un buen resultado en la productividad pero más adelante, se presenta la disminución de la misma acompañada por absentismo y fluctuación, entre otros, por parte del personal.

Más tarde surgió la doctrina de las relaciones humanas, que propiciaban la motivación y satisfacción laboral, en la que tuvo especial relevancia la obra de Mayo (1959). Ésta resaltó los factores psicosociales y de la personalidad individual que influyen en la motivación laboral, disminuyendo el rol de las relaciones materiales y económicas.

Las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados han evolucionado. Pero a menos que el personal este motivado, éstos no alcanzaran el rendimiento y la calidad del trabajo. De igual forma, a menos que las organizaciones aborden las necesidades superiores de autoestima y autorrealización de sus empleados continuará la conmoción que se aprecia en el mundo de la administración.

2.3 Teorías de motivación

La década de 1950 fue fructífera para el desarrollo de los conceptos de motivación, ya que se formularon las cuatro primeras teorías específicas sobre ella. A pesar de que en la actualidad son muy cuestionadas y criticadas, es posible que constituyan las mejores explicaciones acerca de la motivación de los empleados.

Desde entonces se han desarrollado explicaciones más validas de la motivación, pero es importante que tengamos en cuenta las primeras teorías, en primer lugar, porque representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y, en segundo lugar, porque los gerentes profesionales todavía las utilizan para explicar la motivación de los trabajadores.

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación.

Según el objeto de estudio, diferenciamos entre las teorías de contenido, que estudian los elementos que motivan a las personas, y las de proceso, que se ocupan del proceso de la motivación. Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

2.3.1 Teorías de contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, ya que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Analizan las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral.

Estas teorías están más implicadas en el intento de especificar la identidad concreta de las variables que inciden sobre la conducta y descuidan el proceso por el que se da tal incidencia. Se limitan a describir las necesidades, motivos, metas u objetivos que determinan la conducta de los individuos, y a explicar qué es lo que motiva a las personas.

Las principales variables de este tipo de modelos son la promoción, el salario, la seguridad en el trabajo, el reconocimiento y las relaciones con los compañeros. Este tipo de teorías se preocupan de analizar cómo influyen estas variables sobre el individuo y cuál es la forma exacta en que interactúan entre sí.

Entre las teorías de contenido destacan:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow, destacado psicólogo y expresidente de la American Psychological Association, aportó logros teóricos muy importantes para entender la motivación. Demostró que cuando una necesidad se satisface pierde fuerza motivadora. Afirmaba que sólo las necesidades abiertas, permanentes, generan tensión constante y se convierten en fuerza motivadora.

Formuló una teoría de la motivación en la que sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. Una aparición progresiva y secuencial de necesidades. El hombre siempre desea mejores condiciones de las que tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no le siguen motivando y, entonces, una nueva necesidad se impone a las demás. Primero, se atenderán las necesidades de nivel inferior y después, las de nivel superior jerárquicamente.

Las primeras necesidades que experimenta el hombre son las **fisiológicas**. Estas son básicas e incluyen el hambre, la sed, la vestimenta, el cobijo, etc. Aplicadas al entorno laboral estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de períodos de descanso, de la temperatura del lugar de trabajo, etc.

Cuando estas están satisfechas, aparecen necesidades vinculadas a la **seguridad**, estabilidad, cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales. En relación a la empresa serían los planes de pensiones y de jubilación, los seguros, las condiciones de seguridad en el trabajo, etc.

En tercer lugar, aparecen necesidades **sociales** como el afecto, la aceptación, la amistad, y el sentido de pertenencia, entre otros. Su aplicación laboral se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades deportivas, etc.

Después, aparecen necesidades de **estima**. Entre los que se incluyen factores internos, como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos, como el status, el reconocimiento y la atención. Aplicadas al mundo laboral estaríamos hablando de la promoción, la concesión de premios, el reconocimiento, el poder, etc.

Finalmente, en la cúspide de la pirámide, están las necesidades de **autorrealización**. Entre las que se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio o la realización personal. Su satisfacción en el contexto laboral tendría que ver con la realización de trabajos creativos, el desarrollo de las propias habilidades o realizar tareas desafiantes y retadoras.

Para facilitar la comprensión de esta teoría en la figura 2-1 se muestra un resumen gráfico de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las designó como necesidades de **orden inferior**, y las sociales, de estima y autorrealización de **orden superior**. La diferencia entre los órdenes se basaba en que las superiores se satisfacen en forma interna, mientras que las inferiores se satisfacen principalmente en el exterior.

Figura 2-1. Pirámide de Maslow



Fuente: Triangulum.

Según se satisface lo suficiente cada una de las necesidades, la siguiente se vuelve dominante. La teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre sustancialmente deja de motivar. Así según Maslow, si se desea motivar a alguien, hay que entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o superiores.

En la actualidad la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Gracias a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, atienden a las necesidades de pertenencia y de amor. Una vez que la nueva generación ha cubierto las necesidades de orden inferior, empieza a buscar las que ocupan el nivel supremo en la jerarquía: la autorrealización. Ésta tiene gran atractivo, especialmente para los trabajadores más jóvenes. Si se quiere atender a esa exigencia y motivarlos debidamente, es preciso brindarles la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades, o sea la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo. Un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no cumplirá con ese requisito, por alto que sea el sueldo.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los gerentes profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo la investigación no respalda en general dicha teoría, debido a que Maslow no proporcionó una verificación empírica. Además, varios estudios que intentaron respaldar su teoría no lograron encontrar evidencia empírica.

Douglas, T. May y Khalil Nougaim, en otro estudio acerca de las necesidades de Maslow, en el que participó un grupo de administradores a lo largo de un periodo de cinco años, tampoco hallaron solidas evidencias de la experiencia real de tal jerarquía. En cambio descubrieron que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de necesidades de menor orden". (koontz, H, 1998: 507).

Teoría "X" e "Y" de McGregor

Douglas McGregor propuso dos versiones distintas de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro principalmente positivo, denominado teoría Y.

La **teoría X** asume que el ser humano tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana. El individuo evitará el trabajo siempre que pueda.

Según Porter, L, Lawler, E y Hackman, J. R (1975) esta asunción tiene sus raíces en la creencia bíblica de que el trabajo es un castigo divino. Dada esta aversión por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas a trabajar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El salario como compensación del esfuerzo laboral, o cualquier otro tipo de recompensa, no son suficientes para que el individuo ejerza el esfuerzo necesario. Por ello, la organización tendrá que amenazar al individuo con algún tipo de castigo si incumple sus obligaciones. Además, el ser humano prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene pocas ambiciones, y busca la seguridad y estabilidad ante todo.

Según esta teoría los gerentes sustentan cuatro premisas. En primer lugar, que a los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo. La segunda, muestra que puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas. También indica que los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible. Y por último, sustenta que la mayoría de los trabajadores colocan seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En resumen, la teoría X supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Lamentablemente, esta forma de ver al ser humano todavía permanece en nuestra sociedad, aunque prevalece la teoría alternativa Y de McGregor (1960).

La **teoría Y** asume que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural para el hombre como lo son el juego o el descanso. El trabajo no es necesariamente desagradable, sino que el gusto o disgusto que sienta el trabajador al desempeñarlo, dependerá de las condiciones controlables. Estas circunstancias pueden hacer del trabajo una fuente de satisfacción y, por tanto, se realizará de forma voluntaria. Pero también puede ocurrir lo contrario, pueden hacer del trabajo una fuente de dolor, que tenderá a ser evitada.

Esta teoría asume también que el individuo se autodirigirá y autocontrolará para conseguir los fines con los que se comprometa, por lo que el control externo no siempre es necesario. El compromiso con objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución, que pueden estar dirigidas, hacia la consecución de las metas de la organización.

Normalmente, los seres humanos no sólo aprenden a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla, de manera que la falta de ambición y la evitación de las responsabilidades son consecuencias de la experiencia de los individuos, y no inherentes a los mismos. Además, la capacidad de aplicar la imaginación, la creatividad y el ingenio en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente, distribuida entre la población.

En contraste con los puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos de la teoría X, Mcgregor en su teoría enumeró cuatro supuestos positivos. En primer lugar, que los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego. El segundo, que las personas ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidas con los objetivos de la organización. También, indica que las personas, en promedio, pueden aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades. Por último, la capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

En resumen, la teoría Y supone que a los trabajadores les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

Comparada con la teoría de Maslow, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

De hecho, el mismo Mcgregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por ello, propuso ideas como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Teoría “Z” de Ouchi

William Ouchi escribió en 1981 su libro “Teoría Z”. Según ésta, el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre. Se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo.

Esta teoría promueve los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados. Los valores más destacados son la confianza en las personas, relaciones sociales estrechas y atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.

Destaca la confianza en las personas, porque como la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por eso, los controles no son tan exigentes y se impulsa el autocontrol entre los trabajadores.

Además, pone la atención en las sutilezas de las relaciones humanas, es decir, el trato de los jefes a los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Esto se debe a que todas las personas se diferencian entre si y necesitan un trato específico.

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg, en 1959, propuso la teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, con la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Para Herzberg hay dos tipos de factores: los intrínsecos o motivadores que se relacionan con la satisfacción en el trabajo y los extrínsecos o de higiene que se asocian a la insatisfacción.

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo. Se parece un poco a la de Maslow, ya que se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario, el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado.

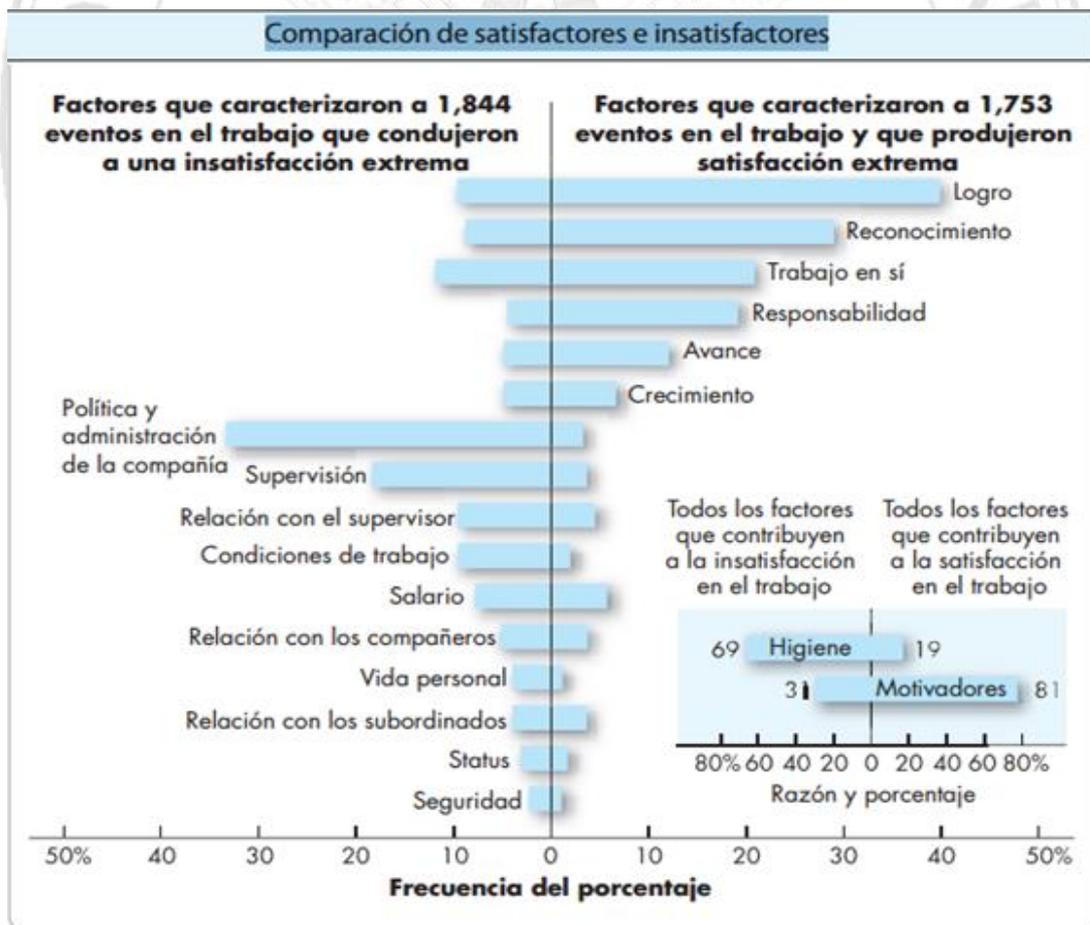
Hay dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas, la presencia o ausencia de una no conlleva la otra. Herzberg llama **necesidades motivadoras** a las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente. Entre los

factores motivadores se encuentran el logro, responsabilidad, reconocimiento y promoción, entre otros.

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las **necesidades de higiene**. Casi no proporcionan satisfacción. No tienen nada que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral, como políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo.

Como se puede observar en el gráfico 2-1, hay características que se relacionan consistentemente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos, como reconocimiento, la responsabilidad y el logro, se relacionan con la satisfacción laboral. Las personas que respondieron que se sentían bien en su trabajo tendían a citar factores intrínsecos. Mientras que los que indicaron estar insatisfechos solían indicar factores extrínsecos, como la supervisión, las condiciones de trabajo y la política salarial.

Gráfico 2-1. Comparación de factores satisfactores e insatisfactores



Fuente: One more time: How Do You Motivate Employees? Por Frederik Herzberg, 2003.

Según Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción. Al eliminar las características insatisfactorias de un empleo, éste no se vuelve satisfactorio necesariamente. Los factores que llevan a la satisfacción del trabajo son distintos a los que generan insatisfacción. Por ello, sugiere hacer énfasis en los factores intrínsecos para lograr la motivación laboral. Los factores extrínsecos sirven para eliminar los factores que producen insatisfacción, pero no generan motivación. Como se aprecia en la figura 2-2, el autor explicaba la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

Figura 2-2. Visiones diferentes de satisfacción e insatisfacción.



Fuente: Comportamiento organizacional. S.Robbins y T. Judge. 2009.

La teoría de Herzberg ha suscitado muchas polémicas. La principal crítica trata sobre la supuesta independencia recíproca de los dos factores, las necesidades motivadoras y las de higiene. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras únicamente impiden la frustración. Las críticas sugieren que algunos factores de higiene, como el aumento salarial y los elogios del supervisor, también pueden cumplir la función motivadora puesto que llevan el reconocimiento del logro.

No obstante, a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha colaborado a que se dé importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal. No podemos negar que esta teoría ha venido a ejercer una fuerte influencia sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo.

Gran parte de la satisfacción y motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo que éste ha de rediseñarse. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo y constituye una de las consecuencias más notables de la teoría.

Las sugerencias anteriores tienen por objeto favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad y dar reconocimiento, es decir, pretenden facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.

En resumen, la teoría de los dos factores relaciona factores intrínsecos con la motivación en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.

Teoría ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, de la universidad de Yale, remodeló la teoría de las necesidades de Maslow, para que concordara con la investigación empírica. A su visión remodelada de necesidades se le llama teoría ERC.

Este psicólogo Americano reorganizó la estructura piramidal de Maslow en tres grupos de necesidades básicas, existencia, relaciones y crecimiento, que corresponden a las siglas de su teoría. El grupo de la existencia engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo, es decir, comer, dormir, la seguridad, el dinero, etc. El segundo, lo conforman las necesidades de relación, es decir, el deseo humano de mantener vínculos personales. Por último, se encuentran las necesidades de crecimiento del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la autoestima, etc.

La teoría ERC no supone una jerarquía tan rígida como la de Maslow en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Ya que una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades simultáneamente.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. La teoría observa que cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones laborales. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

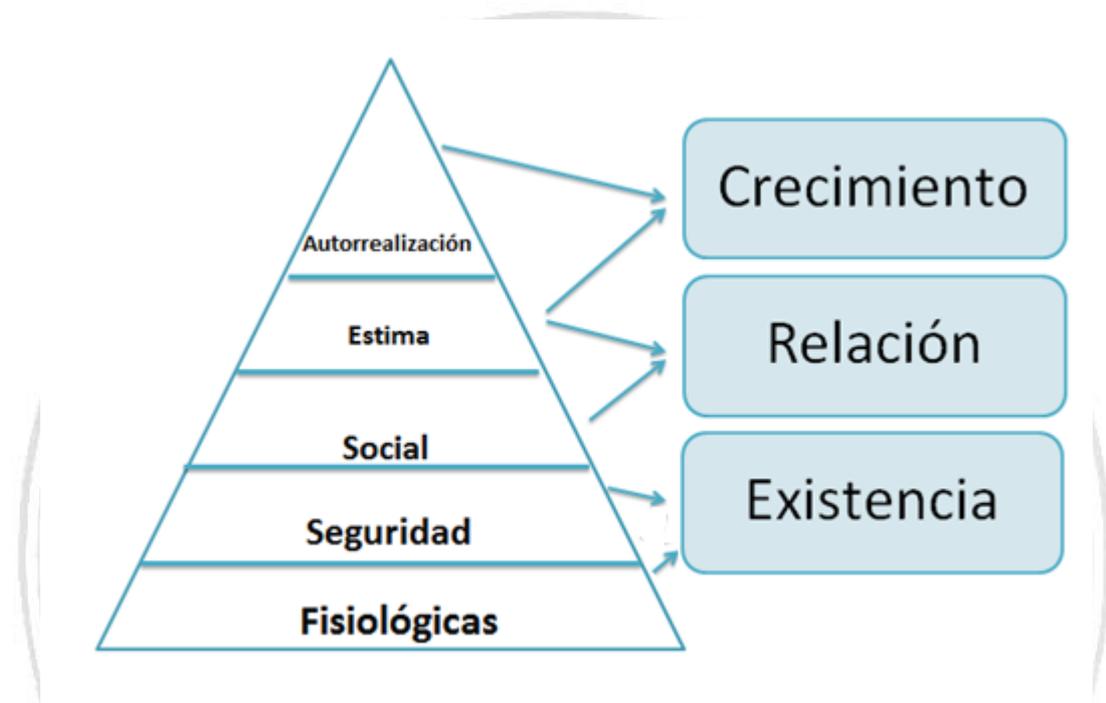
A diferencia de la teoría de Maslow, la teoría ERC señala que es posible que se den varias necesidades al mismo tiempo y que si se reprime una necesidad superior, se incrementa el deseo de satisfacer las inferiores.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior. Es posible que se den varias necesidades al mismo tiempo y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel

superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

En la siguiente figura podemos observar la reclasificación que hace Alderfer de las necesidades de Maslow.

Figura 2-3. Conversión que hace la teoría ERC de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia.

Diversos estudios han apoyado la teoría ERC, pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones. Sin embargo, en general, la teoría ERC representa una versión más válida que la jerarquía de necesidades de Maslow.

Teoría de las necesidades de McClelland

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland en 1961. Esta teoría afirma que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

La **necesidad de logro** es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Es el impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Las personas con alta necesidad de logro comparten ciertas características como el deseo de tener éxito y recibir retroalimentación positiva, también prefieren trabajar solos o con otras personas con elevadas necesidades de logro. McClelland afirmaba que estas personas son los mejores líderes a pesar de que pueden exigir demasiado a los empleados.

La **necesidad de poder** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

Estas personas se agrupan en dos tipos: poder personal y poder institucional. La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas. Mientras que, una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden a ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

La **necesidad de afiliación** hace referencia al deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Las personas con alta necesidad de afiliación buscan ser aceptados por los demás y dan importancia a la interacción personal, se conforma con las normas de su grupo de trabajo, prefiere la cooperación a la competición, se esfuerza en fomentar y preservar las relaciones y se desenvuelve bien en situaciones de interacción con clientes. McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

De las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene mayor apoyo de las investigaciones, a pesar de tener menos efecto práctico que otras. Debido a que el autor plantea que las tres necesidades son inconscientes y no es fácil medirlas.

En resumen, la teoría de las necesidades de McClelland plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

2.3.2 Teorías de Proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar la situación de trabajo en su conjunto, así como las relaciones que van surgiendo de su interacción y que inciden sobre el proceso motivacional.

Estas se centran en el estudio de cómo se produce la motivación y de qué puede hacerse para inducirla, conservarla y moderarla. Las necesidades, en este caso, no son más que un elemento del proceso en virtud del cual las personas deciden cómo comportarse.

Destacan las siguientes teorías:

Teoría de las expectativas de Victor Vroom

Formulada por Víctor Vroom en 1964, establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaron a determinada conducta.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma, depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos prácticos, la teoría dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

La relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

La relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

Y la relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

El valor psicológico que se concede al resultado depende de la fuerza motivadora del individuo. Por supuesto, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. Sin embargo, el grado de expectativa es lo que decide si el sujeto pondrá empeño para alcanzarlas.

Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner

La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner afirma que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente. Se ignoran los sentimientos, actitudes, esperanzas y todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo, y se centra únicamente en lo que le sucede cuando se realiza una actividad. De esta forma, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior. Por ello se pueden predecir las acciones de las personas, ya que, dependen de los refuerzos lo que aumenta la probabilidad de que se repita la conducta.

Los reforzadores pueden ser positivos y, son las recompensas que se dan por la actividad realizada y que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado (Robbins, S, 2004).

Los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada.

Teoría de la equidad de Stacey Adams

Esta teoría pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que las personas hacen de su situación y la de otras personas o grupos que toman como referencia.

Cada individuo ofrece aportes a su trabajo, como conocimiento, experiencia o esfuerzo, y percibe resultados, como prestigio, beneficios o afecto.

El desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva y de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la de otros trabajadores en situaciones parecidas.

Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke

Esta teoría destaca el establecimiento de metas como papel motivador en el comportamiento humano. Una meta es cualquier cosa que una persona se empeña en alcanzar.

Sus características para que obren como incentivos de motivación, deben tener cierto grado de dificultad, ser claras y específicas. Las metas difíciles y concretas despiertan deseos de alcanzar, dirigen la conducta hacia un sentido fijado y estimulan la persistencia hasta que se alcance la meta. Y además, debe haber retroalimentación.

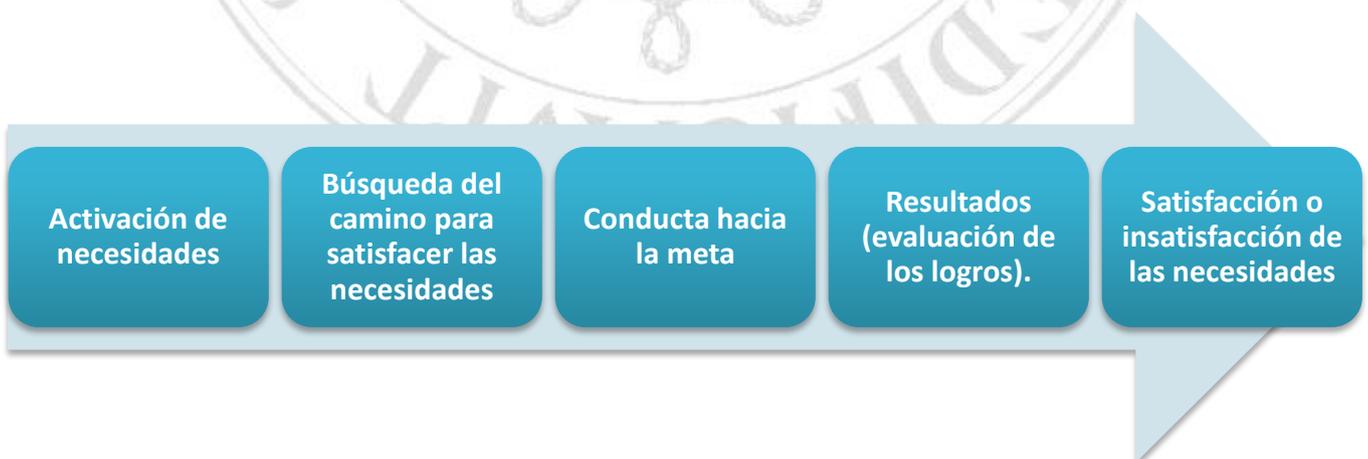
2.4 El ciclo motivacional

La motivación se puede explicar mediante un ciclo, ya que cuando se cumple un objetivo nuestra personalidad crea una nueva necesidad. Conocer el funcionamiento del proceso motivacional es clave para comprender como funcional la motivación.

La motivación es un proceso, una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma. El proceso se compone de siete etapas: conciencia de la necesidad, transformación de la necesidad en un desafío específico, identificación del incentivo que satisface el deseo, selección del curso de acción que conduce al incentivo, inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo, consecución del incentivo deseado y, por último, satisfacción de la necesidad.

La motivación comienza cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que quiere paliar o un desequilibrio que quiere corregir. La necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece numerosas alternativas para satisfacerla y que varía según la sociedad en la que el individuo se desenvuelve. La necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo a satisfacer el individuo localiza en su entorno organizacional o social los incentivos que lo satisfarán. Si no existiera ese incentivo, solo el deseo no produciría conducta alguna y el proceso se interrumpiría. Una vez fijado el incentivo u objetivo a alcanzar, el individuo selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta la meta. Después, se inicia la conducta encaminada a la consecución del incentivo hasta alcanzarlo. Si el individuo lo logra, satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si aparecen obstáculos que impiden el logro del objetivo el individuo se siente frustrado.

Figura 2-4. Proceso motivacional



Fuente: Motivación en el trabajo. Estrategias para la motivación. Forase (Forma & asesora).

Una **necesidad** no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación. La deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta; la necesidad insatisfecha produce **tensión** en el individuo, que sirve de **estímulo** para adoptar algún tipo de **conducta** para satisfacer la necesidad y, por consiguiente disminuir la tensión. Este proceso se dirige hacia el objetivo, cuyo logro satisface la necesidad y con esto finaliza el proceso de la motivación.

Figura 2-5. El ciclo motivacional



Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades humanas que inducen el proceso motivacional se pueden resumir con el siguiente esquema:

Figura 2-6. Esquema resumen de las necesidades humanas.



Fuente: Teoría y práctica de la motivación en la empresa. A, Castillo Clavero.

Las necesidades orgánicas son las necesidades básicas derivadas de la condición animal del hombre y orientadas a la supervivencia. Incluyen las fisiológicas o vegetativas y la necesidad de seguridad.

Las necesidades fisiológicas son el conjunto de necesidades que han de ser satisfechas para el mantenimiento de la vida, como el oxígeno, la comida, el sueño, etc.

Las necesidades de seguridad son los motivos que llevan a las personas a la autodefensa, a la protección contra el peligro, la amenaza o la privación. Es la necesidad de sentirse libre de peligros físicos, y del temor a perder el trabajo, la propiedad, el alimento, etc.

Las necesidades sociales son las derivadas de la naturaleza del hombre como ser social, que le lleva a socializarse y vivir en grupo. Son las relativas a la necesidad de afiliación o asociación que engloba las necesidades de tipo afectivo, de relación y de participación.

La necesidad de afiliación o asociación se puede definir como el deseo de establecer y mantener relaciones afectivas positivas con otras personas, de pertenecer a grupos o comunidades y de dar y recibir muestras de afecto y amistad. Incluye el deseo de participación, de aceptación por el grupo, de pertenencia, etc. Cuando estas necesidades no se satisfacen el individuo se vuelve resistente, antagónico u hostil.

Las necesidades psicológicas son las relativas al ego, producto de la psique humana y de la autoconciencia del yo. La más importante es la necesidad de autorrealización, que puede canalizarse a través de la necesidad de estima, de poder, de logros y de competencia.

La necesidad de estima se refiere a la necesidad de una evaluación estable, firme y elevada de su personalidad, hace alusión al autoaprecio y al aprecio de los demás. De esta forma, está el plano relacionado con las necesidades relacionadas con el amor propio y el relativo a las necesidades relativas a la reputación social.

La necesidad de poder se define como el deseo de los individuos de obtener y mantener el control de los medios que les permiten dirigir, dominar o influir sobre el comportamiento de los demás, orientándolo hacia los propósitos propios.

La necesidad de logro se detalla como una disposición relativamente estable al éxito y se percibe como el deseo de ejecutar un desempeño satisfactorio, de tener éxito en aquello que se emprende y de alcanzar ciertos estándares de excelencia.

La necesidad de competencia se refiere al interés del ser humano por conocer, comprender e influir sobre su entorno físico y social, y de aprender a conseguir del mismo lo que desea.

La necesidad de autorrealización o realización personal, es la síntesis de las necesidades psicológicas y se define como la tendencia del ser humano a desarrollar todo su potencial, a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

El ser humano dedica gran parte de su tiempo en el trabajo por lo que es natural preocuparse de las oportunidades de autorrealización en el empleo. De ahí la importancia de considerar este factor motivacional por sus repercusiones en el mundo de la empresa.

2.5 Tipos de motivación

Conocer los tipos de motivación que hay es básico para saber sobre cuáles se puede influir y cómo funciona el comportamiento humano.

Existen numerosos criterios para la clasificación de la motivación. Algunas clasificaciones básicas son las siguientes.

Motivación primaria y secundaria

Existen motivaciones primarias y secundarias. Las primeras, se refieren a las necesidades biológicas, innatas e importantes de atender para sobrevivir como el hambre, la sed, el sueño o el control de la temperatura, etc.

La conducta puede ser motivada por estas necesidades, pero se concluye por procesos complejos de condicionamiento y aprendizaje.

Las motivaciones secundarias, se adquieren a través de experiencias, llegan a ser el resultado del vivir individual y del aprendizaje. Se basan en las primarias pero son adquiridas por el aprendizaje y la experiencia como el poder, el logro, la seguridad o la aprobación.

Intrínseca y extrínseca

La motivación puede surgir de necesidades internas al individuo o de las presiones e incentivos externos.

La motivación intrínseca se origina por la gratificación derivada de la propia elección de la conducta. Se muestra cuando el individuo hace una actividad por la simple satisfacción de hacerla, de aprender, mejorar o entender algo nuevo, sin que haya ningún incentivo externo.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener beneficios o sanciones externas. Se espera la consecución de una recompensa o evitar una consecuencia no deseada. La conducta se vuelve instrumental, es decir, un medio para obtener un fin. Puede tratarse de una consecuencia positiva de tipo económico, social o psicológico. O puede que consista en evitar consecuencias desagradables.

Positiva y negativa

La conducta que la motivación produce puede estar dirigida a alcanzar un resultado que genere una consecuencia positiva o a evitar consecuencias desagradables.

La motivación positiva es el proceso mediante el cual las personas dirigen su conducta hacia la obtención de una recompensa, ya sea externa o interna. Esta consecuencia positiva estimula la repetición de la conducta.

La motivación negativa es el proceso de orientación de la conducta individual encaminada a evitar una consecuencia negativa, venga del interior o del exterior de la persona. Las consecuencias desagradables actúan como inhibidores de las conductas que las generan.

Micromotivación y macromotivación

La motivación humana es influida por políticas, planes y condiciones de la organización, sino que también le afectan los valores y la cultura de la sociedad en la que se desenvuelve.

La micromotivación es el proceso por el cual las organizaciones crean un conjunto de materiales, sociales y psicológicos, para generar en los empleados conductas que satisfagan sus necesidades y alcanzar las metas de la organización. Esto se consigue con técnicas como el enriquecimiento de los puestos de trabajo, planes de incentivos salariales, conciliación de vida personal y familiar, etc.

La macromotivación es un proceso, generalmente no planificado, por el cual la sociedad transmite mensajes que las personas internalizan y que permite que se formen ideas sobre el trabajo y sobre sí mismas, que influyen los niveles de motivación individual. Esos mensajes son parte de los contenidos culturales que la sociedad transmite a los ciudadanos a través del proceso de socialización.

Cuando la micromotivación y la macromotivación están en concordancia se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones.



CAPÍTULO 3

LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA



En el tercer capítulo se trata en profundidad cómo influye la motivación laboral de los empleados en las empresas. Se analizan factores y técnicas motivacionales, consecuencias de la motivación y desmotivación y demás aspectos de conocimiento necesario por las empresas.

Así mismo, resaltaremos la relación de la motivación laboral con otros términos relacionados como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima laboral o el liderazgo, así como la importancia de estos.

Además, hemos considerado útil e interesante añadir un apartado de experimentos que intentan aportar una evidencia científica de los beneficios o perjuicios que genera en las empresas la motivación o desmotivación laboral de sus empleados.

3.1 La motivación laboral

3.1.1 Importancia de la motivación en las empresas

El tiempo que el ser humano emplea en el trabajo supone una gran parte de su vida. Para que no se convierta en una actividad alienadora y tirana, es esencial que se motive a los empleados. La motivación laboral tiene una serie de consecuencias psicológicas positivas como la autorrealización, la autoestima, o sentirse útiles, valorados o competentes, entre otros. Las satisfacciones que proporciona el trabajo contribuyen al bienestar de las personas y a su valor personal.

El capital humano es un elemento vital en las organizaciones. Por esta razón, en el perfeccionamiento de las políticas de responsabilidad social, las empresas deben asumir compromisos de gestión que tengan en cuenta las necesidades de sus trabajadores. Medidas de igualdad o de conciliación de la vida personal y laboral incrementan la motivación de los trabajadores y, por tanto, el clima laboral, lo que influye de forma positiva en la productividad de la empresa.

La importancia de las personas ha cambiado sustancialmente a lo largo del siglo XX. Al comienzo se hablaba de mano de obra, más adelante de recursos humanos, que consideraba a los empleados como otro recurso más que la empresa debe gestionar. Actualmente se habla de personas, de motivación, compromiso, talento, etc., y se considera un factor clave en la organización empresarial.

La motivación laboral es un elemento imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas, ya que de ella depende, en gran parte, la consecución de los objetivos empresariales.

En la actualidad, aún subsisten sectores que no aprecian la importancia del factor humano y no lo tienen en cuenta en su gestión. En estas empresas, la falta de retención de empleados, acabará produciendo una insuficiencia de personal cualificado e intentarán atraer y retener capital humano.

El mundo en general y el mercado de trabajo en particular, se ha transformado y, actualmente, la retribución ha pasado de ser el elemento principal a tener en cuenta al seleccionar un trabajo, a considerar otros factores como la flexibilidad, la promoción, la conciliación, la seguridad, el desarrollo personal, etc. Todos estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional al que haremos referencia en el punto tres de este capítulo.

A modo de resumen, en el anexo cuatro incluimos una infografía que explica, brevemente, las razones por las que hay que motivar y fidelizar a los empleados.

3.1.2 La desmotivación o frustración laboral

Como hemos visto la motivación laboral es deseable por cualquier empresa, pero si ésta no actúa de forma adecuada, puede provocar que los empleados se desmotiven.

Los seres humanos comenzamos a cansarnos cuando empezamos a sentirnos como máquinas y nos convertimos en amargados y mediocres, porque cuando estamos desmotivados, gradualmente, vamos perdiendo el interés por el trabajo.

La insatisfacción laboral genera estrés, depresión, baja la autoestima, etc. Sin embargo, las consecuencias negativas no afectan solo a la persona, también a la organización, que al tener empleados desmotivados verá cómo se resiente el rendimiento del trabajador, el clima laboral, la comunicación y el trato a los clientes, entre otros factores.

Hay varias áreas importantes para conseguir la motivación de los empleados como tener un volumen adecuado de trabajo, recibir incentivos, compartir valores con la empresa, tener un ambiente de trabajo agradable o sentir que se tiene control de las propias labores. Si no se dan estas características la persona acaba desarrollando un sentimiento negativo de insatisfacción que repercutirá en el desempeño de sus tareas.

3.1.3 Técnicas y factores de motivación laboral

El principal motivo para realizar un trabajo es la contraprestación económica, pero es un grave error pensar que es la única motivación de las personas. En cuanto a términos de mejorar la motivación laboral, el dinero no es la opción más adecuada, ya que ésta depende más de aspectos psicológicos que económicos.

Para lograr motivar es importante, la creatividad, la empatía y conocer las emociones y los estados de ánimo de los empleados para implantar técnicas no solo grupales, sino también individuales. Sin olvidar que no trabajamos con máquinas sino con seres humanos, cuyas necesidades van más allá de lo puramente económico.

A pesar de la diversidad de personalidades y de la influencia de este aspecto en la motivación laboral, según Moreno, V (2009), hay motivadores universales entre los que destacan:

Responsabilidad, autonomía e independencia. La delegación de responsabilidad y autoridad a los trabajadores puede aumentar la energía con la que desarrollan sus actividades. Las personas desean sentir que son miembros reconocidos, importantes, de confianza y que proporcionan valor a la empresa. De hecho según Moreno, V (2009), *“nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal”*.

La delegación de autoridad debe respetar unos principios: no debe ser mayor ni menor a las capacidades de los trabajadores, tiene que aumentar conforme se desarrollen las aptitudes, y crecerá según se incremente la motivación y la implicación de los individuos en sus puestos.

Entorno laboral. El ambiente general de la empresa y sus instalaciones influyen en la actitud y energía de los empleados. Los individuos pasan una gran parte de su vida en el trabajo por lo que es muy importante que sea un sitio cómodo, seguro y acogedor.

CAPÍTULO 3

Además, de respetar o mejorar los mínimos legales en cuanto a las condiciones de los lugares de trabajo, es recomendable: mantener una temperatura cercana a los veintiún grados centígrados, que haya ventilación e iluminación adecuadas, que esté dotado de un equipo adecuado, pintar las paredes de color claro, que haya ventanas, etc.

Equidad. En las empresas debe existir una equidad y justicia social en cuanto a las condiciones de los trabajadores.

Cuando los individuos perciben desigualdades en su contribución, resultado, trato, seguridad, jornada, etc., se produce una situación de inequidad o injusticia. A las personas no les interesan únicamente las medidas que les afectan, sino también la comparación que tienen con los demás.

Si los trabajadores observan desequilibrios en cuanto al esfuerzo realizado y los resultados obtenidos, al comparar esa relación con las de sus compañeros, esa inequidad produce tensión. Para reducir esa tensión las personas tienden a modificar su esfuerzo o resultados, o los de los compañeros, alterando la referencia o abandonando su ocupación.

Como vemos mantener la equidad y la justicia, no solo retributiva, es básico para tener un buen clima laboral, un buen rendimiento, y evitar la rotación de empleados.

Feedback positivo. El feedback o retroalimentación consiste en evaluar, considerar y opinar acerca del desempeño de la realización de la tarea.

Para conseguir un feedback positivo se debe reconocer y alabar el trabajo bien desempeñado, informar a los empleados sobre su rendimiento, indicar el progreso y los aspectos que se pueden mejorar, hacer ver a los empleados sus posibilidades latentes etc. No se trata de alabar en exceso o hacer la pelota, se trata de mantener a los trabajadores informados acerca de las tareas que se realizan adecuadamente, las que no, los aspectos a mejorar, las capacidades que se pueden desarrollar, etc.

La retroalimentación positiva mejora la comunicación en la empresa, fomenta emociones positivas en los empleados al reconocer su trabajo, se le ayuda a mejorar en las cosas que no realiza como debería, se le incita a potenciar sus capacidades, etc. Esto es positivo tanto para la organización como para el trabajador, que estará más satisfecho con su trabajo y su empresa.

Ambiente de trabajo positivo. El ambiente de trabajo afecta a las relaciones en la empresa. Un ambiente positivo facilita la creatividad, la comunicación, la eficacia, eficiencia y la productividad de los trabajadores, disminuye el absentismo y la rotación, etc.

Además de las condiciones de los puestos de trabajo y el liderazgo de la empresa, se pueden realizar medidas como eventos con los trabajadores o utilizar el outdoor training para facilitar la comunicación, la resolución de

conflictos o ponerse en el lugar de los compañeros o jefes, como forma de mejorar el ambiente laboral. Outdoor training consiste en realizar actividades de aprendizaje en equipo fuera de la empresa donde se fomentan ciertas capacidades como el liderazgo, resolución de conflictos, etc.

Recompensas. Un salario justo siempre es un aspecto clave para los trabajadores, pero para las personas también es muy importante que sea estimulante y que se desarrolle en un clima laboral adecuado.

Las recompensas intangibles y el reconocimiento proporcionan una gran forma de estimulación a los empleados, para que alcancen niveles superiores de rendimiento.

Las recompensas según Moreno, V (2009) pueden ser: recompensas informales, reconocimiento y elogio, y premio al empleado del mes. En cuanto a las recompensas informales destacan: felicitar a los empleados que realicen un buen trabajo, ascender a los empleados conforme a su desempeño, reconocer públicamente el buen desempeño, etc. En lo relativo al reconocimiento y elogio se puede indicar específicamente las tareas bien realizadas, estimular a los trabajadores para que continúen con el buen desempeño, dar feedback o retroalimentación, informar claramente de lo que se debe hacer y cómo hay que hacerlo, indicar a los trabajadores que se está satisfecho con ellos, etc. Finalmente, se pueden dar premios al mejor empleado del mes como entradas para algún evento, alguna cena o escapada para dos personas, etc.

Flexibilidad horaria. Según las posibilidades de cada organización proporcionar flexibilidad horaria a los empleados es una técnica muy sencilla y con unos grandes resultados.

Las jornadas laborales excesivas no solo no implican una mayor productividad, sino que suele ocurrir todo lo contrario. Lo importante es el resultado que genera el empleado no el tiempo que está presente en el puesto. Sin embargo, hay empresas como las de atención al público o las cadenas de producción en las que el tiempo de trabajo estricto es más importante que en otras.

Plan de carrera. Contar con un plan de carrera y mantener informados a los empleados del mismo, es una buena técnica para motivarlos e implicarlos en la organización, favoreciendo su futuro profesional en la empresa.

Conciliación de vida personal y laboral. Dar facilidades a los empleados en cuanto al horario o la distribución de la jornada laboral, les facilita la conciliación de la vida familiar y laboral, lo que hará que estén motivados, satisfechos y comprometidos con su puesto de trabajo y con la empresa. Igual que en la flexibilidad horaria el tipo de empresa influye a la hora de facilitar la conciliación, pero los gerentes deben tener en cuenta los beneficios de esta práctica.

Involucrar a los empleados en los resultados. Informar a los empleados de cómo su trabajo contribuye en el funcionamiento y los resultados de la organización, así como involucrarlos en la toma de decisiones, y tener en cuenta su opinión, son métodos muy efectivos para aumentar el compromiso hacia la organización. Si se mantienen informados a los trabajadores, éstos se sienten partícipes y reconocidos. Además, es básico tener en cuenta sus opiniones e ideas, ya que son ellos los que están en contacto directo con los productos, servicios o los clientes y los que pueden realizar aportaciones constructivas a la empresa.

Ayudar a crecer. Las empresas se están dando cuenta de que la formación es una inversión y no un coste, siempre y cuando se realice adecuadamente, de forma continua y a largo plazo.

La cambiante sociedad exige, a los individuos y a las empresas, una continua adaptación para sobrevivir y crecer. De esta forma, la formación continuada permite una mayor adaptación al medio, lo que fomenta el desarrollo de las personas y la corporación, por lo que puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

Para dotar de una adecuada formación a los empleados hay que tener en cuenta que conviene realizarla cuando: se incorporan trabajadores, mejora el rendimiento individual de un empleado, se modifican los puestos de trabajo o como mejora de las capacidades con vista a la promoción de algún empleado, entre otras situaciones.

Ser agradecido. Actualmente, aún hay una tendencia a pensar que el agradecimiento al empleado se manifiesta con el pago del salario, a pesar de que únicamente se le debe considerar como la justa retribución por el desempeño de un trabajo, y no como un incentivo.

A pesar de la sencillez de la técnica, es de las que menos se utilizan, ya que siempre hay otras cuestiones más relevantes para los gerentes. Agradecer, el esfuerzo realizado o la dedicación de horas extraordinarias al trabajador para ayudar a la empresa, son acciones simples que tienen una gran repercusión en la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Dedicar tiempo a los empleados. Para el ser humano ser escuchado y tenido en cuenta es muy importante, psicológicamente hablando. La dedicación de tiempo a los trabajadores para escucharles y tenerles en cuenta, es una técnica muy sencilla pero que reporta una gran motivación al trabajador.

Proporcionar información sobre la empresa. Mantener informados a los trabajadores de los aspectos de la empresa, como de todos los productos que se realizan o utilizan, nuevas cadenas o proyectos que se van a implantar, etc., proporciona una visión conjunta de la empresa, y cuanto más la conozcan más involucrados y vinculados se sentirán con ella.

Esto ocurre porque se fomenta un sentimiento de permanencia que es altamente motivador. El ser humano es un animal social, que se siente definido por los grupos con los que se relaciona y de los cuales se enorgullece.

Las grandes empresas suelen reconocer la importancia de este aspecto por lo que tienden a ofrecer a los nuevos empleados información acerca de la compañía, el papel que desempeñarán y cómo afectan al conjunto y a la actividad general de la organización.

Establecer alianzas con cada empleado. Como ya hemos mencionado, cada persona es distinta y tiene necesidades diferentes, por lo que hay que conocer individualmente a los trabajadores para lograr mantenerlos motivados. Para ello, es aconsejable preparar con ellos la estrategia de desarrollo personal o el plan de carrera, a fin de determinar las habilidades y capacidades que se deben adquirir o mejorar o fijar metas individuales que les motiven. Si se sintonizan las metas de la compañía con las personales, se puede conseguir que la consecución de objetivos de la empresa implique una mejora en el desarrollo de los individuos, y viceversa.

En el ámbito laboral existen factores concretos que pueden influir en la motivación de los trabajadores. Éstos pueden ser de motivación o de desmotivación.

Cuando los factores desmotivacionales superan a los motivacionales, los trabajadores se sentirán desmoralizados, insatisfechos y desmotivados, lo que provocará que su rendimiento disminuya, que aumente el absentismo laboral, la rotación de empleados, etc. Por tanto, se verá afectada muy negativamente la empresa, ya que su productividad y sus beneficios se resentirán.

En la tabla 3-1 podemos observar diferentes factores motivacionales que ayudan a tener empleados motivados y satisfechos. Hemos diferenciado los factores más relacionados con aspectos intrínsecos, relacionados con la experiencia interna del trabajador, y extrínsecos, orientados a las características y atributos del puesto de trabajo o acciones que dependen de la empresa.

Todos estos factores de motivación que se han indicado cuando se dan de forma inversa, pasan a considerarse factores desmotivacionales que toda empresa debe evitar para combatir la frustración laboral.

Tabla 3-1. Factores motivacionales

| Factores intrínsecos | Factores extrínsecos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones en la empresa. • Oportunidades de liderazgo, ya sea de un equipo, una reunión, un proyecto, un evento, etc. • Interacción social entre compañeros. • Hacer sentir a los trabajadores que son valorados por la empresa. • Considerar y apreciar la contribución de los empleados. • Hacerles partícipes de equipos de trabajo. • Actitud acertada ante los errores, haciendo sentir a los empleados que pueden cometer errores, sin que se reciba un castigo por ello, y que se les ayudará a aprender para que no sucedan • Permitir fijar metas propias en vez de ser siempre impuestas. • Crear un ambiente en el que se crea en las personas. • Relaciones saludables con los superiores, dejando expresar opiniones e ideas que contribuyan a la empresa • Ambiente y clima laboral adecuado. • Reconocimiento de logro • Feedback o retroalimentación | <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de tareas a realizar para reducir la monotonía y mecanización. • Acceso a formación para mejorar las aptitudes. • Definir tareas que tengan una dificultad apropiada que permitan crecer sin sentirse angustiado. • Aprovechar sinergias fomentando la realización de tareas que se saben hacer bien. • Programas de capacitación interna y externa para ofrecer mayores herramientas a sus equipos de trabajo. • Oportunidades de ascenso y promoción. • Existencia de retos profesionales. • Conciliación entre la vida familiar y laboral. • Beneficios personales o familiares, como guarderías o ayudas al transporte. • Fijar exceptivas y objetivos claros. • Evitar contradicciones entre jefes. • Política salarial adecuada y justa, interna y externamente. |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Características de un puesto de trabajo motivante

Un puesto de trabajo motivante se consigue cuidando todas las características del mismo. Para que el trabajador esté satisfecho Moreno, V (2009), y Robbins, S. y Judge, T (2009), resaltan que hay que tener en cuenta las siguientes características de los puestos:

El salario. Es el elemento más conocido. No obstante, se han realizado investigaciones que demuestran que el salario en sí no satisface, sino que depende de la comparación con otros empleados. Es decir, la motivación se relaciona más con un salario justo que con uno elevado.

La remuneración. Últimamente han aumentado el número de trabajos que se basan en la remuneración según el rendimiento laboral, o que tienen incentivos o penalizaciones individuales dependiendo del rendimiento del trabajador.

La participación y organización. Para que el trabajo resulte motivador es necesaria la participación de los empleados en el funcionamiento del mismo. De esta forma aumenta la satisfacción con el empleo, y por tanto, se produce un incremento en la productividad y rentabilidad empresarial.

La variedad de aptitudes. Se refiere al grado en que el puesto requiere la realización de diferentes tareas, de forma que el trabajador utilice numerosas aptitudes, habilidades y talentos. La repetición de escasas tareas sencillas favorece la desmotivación, mientras que lo contrario suele motivar, eso sí, la personalidad tiene una gran influencia en este aspecto.

La identidad de la tarea es el grado en el que el trabajo pretende completar un elemento por completo y es identificable. Realizar todo el proceso y ver el resultado del esfuerzo, motiva a los trabajadores, mientras que realizar una tarea muy sencilla como únicamente poner un tornillo suele no serlo.

La significancia de la tarea hace referencia al grado en el que la tarea desempeñada tiene efecto en otras personas. De esta forma un trabajo de alta significancia podría ser el de un cirujano, y uno de poca un operario que monta una pieza de un producto.

La autonomía es el nivel de independencia, libertad y discrecionalidad del individuo para que organice o gestione sus laborales. A mayor autonomía es más probable que los trabajadores estén motivados. No obstante, la personalidad tiene una gran importancia en este factor ya que no todo el mundo desea tener un elevado grado de autonomía en su trabajo.

La retroalimentación es el grado en que el trabajo proporciona información sobre el rendimiento del desempeño en el mismo. Conocer si estás realizando bien tus funciones es un elemento motivador.

El ambiente de trabajo: Es esencial crear un ambiente laboral adecuado, de forma que los empleados no estén tensos, aburridos, mal remunerados, etc., ya que cuanto más cómodas están las personas en su trabajo, más productivas son y disminuye el absentismo y la rotación laboral.

La satisfacción laboral y la vida personal: La motivación laboral no influye solo en aspectos laborales sino que, además, incide notablemente, en la vida personal de los empleados. Cuando los empleados disfrutan del trabajo y están concentrados en él, su vida personal mejora ya que están entusiasmados, amistosos, cooperadores. Esta actitud, a su vez, influye positivamente en el rendimiento laboral.

Los ingredientes para un buen trabajo: El Instituto de Psicología del trabajo en Reino Unido, demostró que *“las buenas relaciones en el empleo son el ingrediente clave para un buen trabajo”*. La investigación determinó que las empresas con mejores índices de desempeño fueron las que se preocupaban del aburrimiento del personal, de no ejercer un estilo de dirección agresivo y las que consiguieron que los trabajadores hicieran propio el interés por el rendimiento de su empresa.

Para evitar la monotonía y mantener la motivación se pueden rediseñar los puestos mediante rotación, diversificación y enriquecimiento de puestos.

La rotación es el cambio periódico de tareas de los empleados, y tiene por objeto combatir la rutina y la monotonía.

La diversificación consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla en su puesto.

El enriquecimiento del puesto es el aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas para que el trabajador realice la actividad completa, incremente su libertad e independencia, le proporcione más responsabilidades, reconocimientos y retroalimentación, por lo que los individuos pueden evaluar y, si es necesario, corregir su desempeño.

También hay nuevos métodos, dirigidos a favorecer la conciliación de la vida personal y familiar, como: horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo.

El horario flexible consiste en dotar a los empleados de cierta discrecionalidad en la hora de llegada y salida del trabajo, dentro de unos límites. Los trabajadores deben trabajar un determinado número de horas pero pueden elegirlos dentro de un intervalo. Esta opción no pueden ofrecerla todas las empresas, dependerá de las condiciones de las mismas.

Los puestos compartidos son acuerdos que permiten que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de cuarenta horas semanales. Esta alternativa es eficaz y motivadora, siempre y cuando, no se imponga a los empleados sino que ellos lo deseen. Actualmente, no tiene mucho éxito debido a la dificultad de compaginar horarios y por la incertidumbre de su rendimiento.

El teletrabajo hace referencia a los empleados que realizan su trabajo desde casa al menos dos veces a la semana, mediante un ordenador conectado con su lugar de trabajo tradicional.

3.1.5 Beneficios para la empresa de conocer el grado de motivación de sus empleados

Las empresas deben preocuparse de investigar si sus empleados están motivados y satisfechos o no, para poder solucionar los problemas que ello conlleva. Así mismo, deben conocer cuáles son las razones que llevan a la desmotivación y las consiguientes consecuencias negativas en la empresa, para poder actuar efectivamente y que la organización mejore su funcionamiento.

Como señalan Davis, K y Newstrom, J (1996, págs. 212-214), los estudios sobre la satisfacción laboral pueden producir beneficios en la organización relacionados con:

Satisfacción general: Proporciona a la dirección información sobre cómo se sienten los empleados y sobre qué departamentos, áreas o grupos concretos están afectados positiva o negativamente. En definitiva, sirve como diagnóstico de la situación y de los problemas existentes.

Comunicación: Genera un gran flujo de comunicación en todas las dimensiones. Principalmente, se fomenta la comunicación ascendente si se realiza en un ambiente cordial y cómodo.

Necesidades de capacitación: Facilita la detección de necesidades formativas para poder efectuar planes acertados y eficaces.

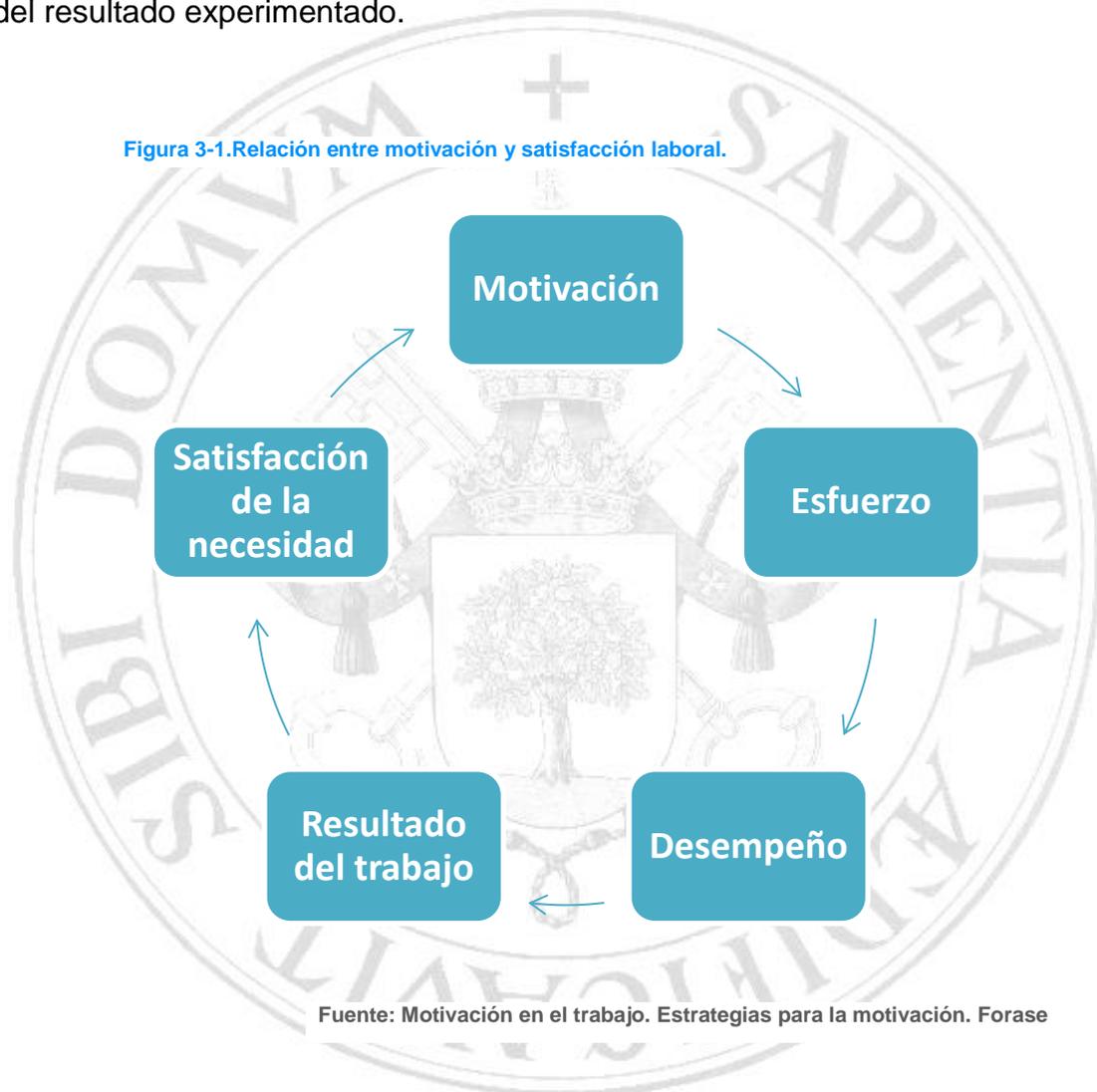
Mejora de actitudes: Mejora las actitudes de los trabajadores al permitirles expresar su sentimiento, además muestra interés empresarial acerca del bienestar de los empleados.

Planificación y seguimiento de los cambios: Cuando se trata de cambios en políticas y planes de trabajo, es importante identificar los problemas que pueden surgir, evaluar las respuestas a los cambios y analizar el éxito o fracaso de los mismos.

3.2 La satisfacción laboral

El comportamiento de los seres humanos suele obedecer a sus motivaciones. Los individuos se comportan de una cierta manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento. Sin motivación no hay satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Se puede decir que la motivación es anterior al resultado, ya que éste implica un impulso para lograrlo. Sin embargo, la satisfacción es posterior al resultado, ya que se trata del resultado experimentado.

Figura 3-1. Relación entre motivación y satisfacción laboral.



Fuente: Motivación en el trabajo. Estrategias para la motivación. Forase

La motivación laboral es compleja, y hay numerosos factores que también son elementos de satisfacción importantes, y que motivan a los individuos a dar lo mejor de sí mismos. Estos son el entorno, las condiciones de trabajo, el respeto y reconocimiento de los superiores y el trato recibido, entre otros.

En cuanto a la parte empresarial, la principal preocupación de los directivos es el nivel de desempeño de los empleados. El desempeño está determinado por el grado de esfuerzo dedicado, y éste, depende de la

motivación. Gracias al desempeño puede que se den ciertos resultados. A su vez, éstos pueden satisfacer las necesidades del empleado. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Según De Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M (1999), la satisfacción laboral *“es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo como consecuencia del mismo”*. Esto implica que un trabajador estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar o felicidad. En el caso contrario, cuando el trabajo genere sentimientos negativos el trabajador estará insatisfecho con él.

La satisfacción laboral también puede definirse como la actitud del trabajador ante el trabajo. Esta actitud está basada en los valores y creencias que el trabajador desarrolla en su trabajo. Las actitudes se determinan por las características del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de cómo deberían ser. Así, la satisfacción se entiende como la diferencia de cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir. La satisfacción e insatisfacción laboral puede ser local, respecto a áreas o aspectos concretos del trabajo, o global.

Entre los factores que intervienen en la satisfacción de los trabajadores destacan, según Moreno, V (2009): el sistema salarial y de incentivos, unas condiciones laborales adecuadas, la participación en la adopción de decisiones, las características del puesto de trabajo, los objetivos que se fijan y la forma de asignarlos, las características de la organización y tener trabajos o tareas interesantes.

Una elevada satisfacción general de los empleados puede servir como criterio para evaluar el éxito de las políticas y prácticas directivas. Además, que hay numerosos aspectos relacionados con la satisfacción como el rendimiento, la rotación, el absentismo, el estrés, los conflictos, etc., en los que si la satisfacción es elevada tendrá resultados empresariales positivos, y por el contrario, si es muy baja producirá costes para la empresa.

Las características del puesto de trabajo que afectan a la percepción que se tiene de las condiciones del mismo son: la retribución, la seguridad, las condiciones de trabajo, la promoción profesional, los compañeros y la supervisión. Hay tres cuestiones que influyen en las percepciones de los empleados de cómo deberían ser las características del puesto de trabajo: las comparaciones con otros empleados, con empleos anteriores y los grupos de referencia.

Entre los principales elementos de la satisfacción laboral, el disfrute del trabajo es, generalmente, el factor que más se relaciona con elevados niveles de satisfacción general. Sin embargo, hay otros muchos como el salario, la promoción, el estilo de dirección o la cooperación.

Las personas prefieren empleos que sean estimulantes y planteen retos antes que los rutinarios. Se valoran los puestos que proporcionan capacitación, independencia, control, variedad, etc.

El salario también es un factor que proporciona satisfacción. Según Robbins, S. y Judge, T, (2009), para los individuos con un bajo poder adquisitivo la renta laboral se relaciona con satisfacción y felicidad. Sin embargo, una vez alcanzado un nivel de vida cómodo esta relación se diluye.

Las condiciones de trabajo provocan satisfacción o insatisfacción, pero también los aspectos internos de las personas juegan un papel clave. Los individuos tenemos diferentes aspiraciones y factores motivacionales, y según se satisfagan la satisfacción laboral será mayor o menor.

3.2.1 Consecuencias de tener empleados satisfechos e insatisfechos en el trabajo

Que los trabajadores estén o no satisfechos tiene consecuencias para la organización. Para comprender las consecuencias de la insatisfacción analizaremos la estructura teórica acerca de los comportamientos de salida-voz-lealtad-negligencia, según Robbins, S. y Judge, T, (2009).

Los comportamientos se clasifican en salida, voz, negligencia y lealtad. En la figura 3-1 se refleja la estructura de estas cuatro respuestas a la insatisfacción, que difieren en dos dimensiones: activa/pasiva y constructiva/destruktiva.

Figura 3-1. Respuesta a la insatisfacción laboral.



Fuente: Robbins y Judge, (2009).

Salida es el comportamiento dirigido a abandonar la organización, en busca de un nuevo empleo o por simple renuncia. Representa la insatisfacción que se refleja en comportamiento directo de salir de la organización.

Negligencia se fundamenta en permitir, de forma pasiva, que las condiciones empeoren. Esto incluye el absentismo, impuntualidad, poco esfuerzo, mayor tasa de error, etc. Es la insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones laborales empeoren.

Voz consiste en intentar mejorar las condiciones de forma activa y constructiva. Esto se puede hacer mediante sugerencias de mejora, actividades sindicales o analizar e informar de los problemas con los superiores. Es la insatisfacción expresada, de forma activa, buscando mejorar las condiciones.

Lealtad es la espera pasiva a que las condiciones mejoren con la confianza de que la organización comience a hacer las cosas adecuadamente.

Los factores salida y negligencia representan las variables de desempeño. Mientras que voz y lealtad son la respuesta de los trabajadores a las condiciones de trabajo.

Esta estructura sirve para representar las posibles consecuencias de la insatisfacción, pero es demasiado genérica. Por ello, a continuación especificaremos las consecuencias para la empresa de la satisfacción e insatisfacción laboral.

Satisfacción laboral y rendimiento. Robbins, S. y Judge, T, (2009), afirman que una revisión de 300 estudios demostró una intensa relación entre la satisfacción y el desempeño. Las investigaciones señalan que cuantos más empleados satisfechos tienen las empresas, más eficaces son. Actualmente, este hecho es aceptado por la mayoría de personas, pero corroborarlo con estudios objetivos es básico para que las organizaciones tomen conciencia y establezcan medidas al respecto.

Según Davis, K y Newstrom, J, (1996, págs. 207-211), numerosos estudios indican que los trabajadores satisfechos mantienen el nivel de desempeño que les provocó satisfacción. Si los trabajadores consideran justas las recompensas recibidas, desarrollan una mayor satisfacción porque se sienten recompensados de forma proporcional al esfuerzo realizado. Por el contrario, si consideran que son injustas surge la insatisfacción. El nivel de satisfacción produce mayor o menor compromiso, lo que afecta al esfuerzo y, finalmente, al desempeño o productividad.

Satisfacción laboral y comportamiento organizacional socialmente responsable (CORS) de los empleados. Los empleados satisfechos suelen hablar positivamente de la organización, ayudan a los compañeros y sobrepasan las exceptivas habituales de sus puestos. Por tanto, es evidente que la satisfacción en el trabajo tiene está relacionada con el CORS, de forma que las personas más satisfechas con su trabajo son más proclives a involucrarse en él.

Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes. La administración de las organizaciones debe tener muy presente satisfacer de la mejor forma posible a sus clientes. Los empleados son los que se encargan de la atención

al cliente e interactúan con ellos, por lo que es indudable que la satisfacción de los trabajadores influirá en su trato con los clientes. Las evidencias indican que los trabajadores satisfechos incrementan la satisfacción y la lealtad de los clientes, mientras que los insatisfechos pueden conseguir todo lo contrario, llegando incluso a perder clientes por el trato recibido.

Hay empresas en las que el trato de los trabajadores a los clientes es mucho más importante que en otras, debido a la habitualidad de la interacción entre estos. Tener trabajadores satisfechos hace que sean amables, responsables, optimistas, que no se vayan de la empresa por lo que crean lazos con los clientes, etc., esto influye notablemente en la experiencia de compra y la lealtad de los clientes.

Satisfacción laboral y absentismo. Existe una relación inversa entre satisfacción y absentismo. Es evidente que los trabajadores insatisfechos buscarán ausentarse del trabajo lo máximo posible, aunque hay que señalar que hay otros factores que favorecen el absentismo como mejores prestaciones de incapacidad o días de asuntos propios.

Para demostrar esta relación se realizó un experimento en Sears Roebuck donde se demostró que ante una permisibilidad de ausencia laboral por un temporal, los trabajadores satisfechos tuvieron un índice de asistencia mucho mayor que los insatisfechos.

Satisfacción laboral y rotación de empleados. La satisfacción también se relaciona inversamente con la rotación de empleados, pero de una forma más intensa que con el absentismo. En este caso, también hay factores que incitan la rotación laboral, además de la insatisfacción, como las condiciones del mercado de trabajo, la antigüedad en la empresa o las alternativas laborales.

Satisfacción laboral y la desviación en el trabajo. La insatisfacción laboral es fuente de comportamientos no deseados como robos, impuntualidad, absentismo, rotación, sindicalización, socialización indebida, etc. Estos comportamientos pueden ser indicadores de un síndrome denominado “*comportamiento desviado*” en el trabajo. Si los trabajadores están insatisfechos y a disgusto en el trabajo, responderán a ese problema de un modo incierto y variable según cada persona. Algunos pueden actuar abandonando el trabajo, siendo impuntual, cogiendo insumos del trabajo para llevarlos a casa, pasar la jornada jugando o navegando por internet, etc. En estos casos es un error centrarse en las consecuencias, intentando imponer medidas de puntualidad por ejemplo, sino que se debe actuar en el fondo del problema, que es la insatisfacción.

Satisfacción laboral y la accidentalidad laboral. En la materialización de accidentes laborales influyen diversos factores como: habitualidad y exceso de confianza, despistes, realización de descansos o la existencia de medidas preventivas y protectoras suficientes. Así mismo, la satisfacción laboral tiene incidencia en este factor, pues los trabajadores desmotivados ponen menos atención y esfuerzo en la realización de sus funciones y suelen distraerse más,

lo que lamentablemente hace que la accidentalidad aumente. Esto es perjudicial, principalmente, para los trabajadores afectados, pero también para la empresa que va a soportar los gastos por incapacidad correspondientes, el coste de contratar a otra persona si fuera necesario y, además, va a tener puestos sin cubrir durante la duración de la contingencia.

Es frecuente que los gerentes “no entiendan”. Hemos evidenciado la importancia y las consecuencias de la satisfacción laboral. Sin embargo, todavía hay muchos gerentes que no les preocupa la satisfacción de sus empleados, y solo les interesan los aspectos económicos y los números. También ocurre que muchos creen que tienen un adecuado nivel de satisfacción cuando realmente no es así.

De hecho, un estudio de una consultoría reveló que en las empresas consideradas de moral alta, es decir, en las que más del setenta por ciento de empleados declaraba estar satisfecho, los precios de las acciones aumentaron el doble que las de moral baja. Así mismo, otro estudio de 262 grandes empresas, descubrió que el 86 por ciento de los directivos creían que daban un buen trato a los empleados, pero solamente el 55 por ciento de los trabajadores estaba de acuerdo con ello.

3.3 Otros conceptos relacionados

3.3.1 El compromiso organizacional

Según Castro, A (2010), el compromiso organizacional *“es un estado psicológico que caracteriza el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización”*.

Para Robbins, S (1994) *“es un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”*.

Muchinsky, P (2002) lo define como *“el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador”*.

De esta forma se puede advertir que motivación, satisfacción y compromiso laboral son términos altamente relacionados. La motivación es el impulso para trabajar de cierta manera, la satisfacción es el resultado positivo de ese impulso y el compromiso es el vínculo que esa satisfacción crea con la empresa.

Además, partiendo del modelo de Meyer y Allen, distinguimos tres dimensiones dentro del compromiso organizacional.

CAPÍTULO 3

En primer lugar, está el **compromiso afectivo**. Se trata de un vínculo emocional que tiene el trabajador hacia la empresa, ya que logra satisfacer sus expectativas y necesidades. Por ello, el empleado muestra una gran identificación y aproximación con los objetivos y valores de la organización. Cuando el trabajador está comprometido afectivamente tiene un deseo de permanencia en la empresa. En definitiva, el trabajador desea permanecer en la empresa. Este tipo de compromiso es el que toda empresa desea que tengan sus empleados, y solo se puede conseguir cuidándolos, motivándolos y satisfaciendo sus necesidades.

También existe el **compromiso por continuidad**. Se da cuando el trabajador no tiene otra alternativa de trabajo o está a esperas de otro empleo mejor, y se caracteriza por un esfuerzo mínimo, dentro de los límites aceptables, del trabajador. El empleado tiene una necesidad de permanencia que es lo que le une a la organización. Este tipo de compromiso no es positivo para la empresa ya que se basa en una lealtad pasiva que no aporta valor. En resumen, el trabajador necesita quedarse en la empresa porque no tiene otra opción, y cuando la encuentre abandonará la empresa.

Por último, analizaremos el **compromiso normativo**. Se trata de un vínculo de obligación moral que el trabajador tiene con la empresa al sentirse en deuda con ella, por darle alguna oportunidad y/o recompensa. Se basa en las normas sociales de reciprocidad y en el deber de permanencia. Esto quiere decir, que el empleado persiste en la organización por el deber moral de hacerlo. Este tipo de motivación tampoco es el deseado por las empresas, ya que el trabajador no desea permanecer en ella y cuando esa obligación moral se reduzca o desaparezca, el empleado renunciará al trabajo.

Las personas pueden experimentar simultáneamente los tres tipos en diferentes grados, aunque suele prevalecer un tipo sobre los demás. Conocer el tipo de compromiso de los empleados puede ser muy útil para la empresa, ya que le ayuda a tomar decisiones acerca de formación o promoción, entre otras.

3.3.2 Calidad de vida laboral

Otro concepto altamente relacionado con la motivación es la calidad de vida laboral que, según Koontz, H. y Weihrich, H (1994, págs. 478-480), es *“un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de la administración”*. Davis, K y Newstrom, J (1996, págs. 447-448) indican que *“su finalidad básica es un ambiente que sea excelente para los empleados”*.

Los factores relacionados con la calidad de vida laboral son numerosos, pero en la tabla 3-2 se han resaltado las más destacadas según García, Vera y Sáez (1995, págs. 340-345):

Tabla 3-2: Factores que mejoran la calidad de vida laboral

| Factores relacionados con la calidad de vida laboral |
|---|
| Condiciones laborales seguras e higiénicas |
| Retribución suficiente y justa |
| Oportunidades de promoción y estabilidad laboral |
| Integración social en la empresa |
| Participación |
| Uso y desarrollo de las aptitudes de los empleados |
| Equidad entre vida laboral y personal |
| Relevancia social de la actividad laboral |
| Respeto a los derechos personales fundamentales en la empresa, como intimidad, libertad de expresión o no discriminación |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Clima laboral

Cuando lo que se analiza es el grupo en vez del individuo, hablamos de clima laboral, es decir, *“del sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta el grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se ha fijado o de las externas que ha aceptado”*. Definición aportada por de Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M (1999: 116).

El estudio del clima laboral tiene especial relevancia si consideramos que los individuos, habitualmente, obtenemos nuestras claves sociales de los compañeros y adaptamos nuestras actitudes para que estén en concordancia con las del grupo. De hecho Puchol, L (1997, pág. 345) afirma que *“el clima laboral es bastante permanente en el tiempo, pero puede cambiar, para bien o para mal, como consecuencia de una serie de acciones”*. Por lo que conocer que tipo de clima laboral hay en la empresa es esencial para que funcione de forma adecuada.

Un ambiente de trabajo positivo puede incrementar la creatividad, eficiencia, eficacia y productividad del personal. Además, favorece la comunicación que es fundamental en las relaciones sociales.

Hay numerosas formas de promover las relaciones entre los empleados y crear un clima laboral adecuado como: organizar eventos o fiestas con los empleados, cenas de empresa, salidas de fin de semana u outdoor training, entre otras.

3.3.4 El salario emocional

El salario emocional es otra forma de aumentar la satisfacción y motivación laboral. Puede definirse como el conjunto de factores retributivos no monetarios que fomentan que los trabajadores estén cómodos, felices y satisfechos con el trabajo que realizan, con sus condiciones y su entorno, mejorando la calidad de vida de los mismos. No se trata de aumentar el salario, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de la remuneración. Este tipo de retribución puede actuar como elemento motivador de los trabajadores y como forma de mejorar la opinión que tienen de la organización.

Entre las ventajas organizacionales que incluye el salario emocional podemos destacar la disminución de los índices de rotación laboral, de los niveles de absentismo y de los gastos relativos a la selección, formación y administración del personal, así como, tener empleados satisfechos, con elevados niveles de desempeño, productividad y competitividad.

El salario emocional está relacionado con aspectos como horario flexible para facilitar la conciliación de la vida personal y laboral, dar formación a los empleados para que mejoren o adquieran capacidades o competencias, dar posibilidad de promoción profesional, y proporcionar reconocimiento y feedback, dar la posibilidad de realizar teletrabajo, proporcionar beneficios sociales, espacios de distracción y relajación, días libres, guardería en el trabajo, etc.

3.3.5 El liderazgo

El liderazgo es otro aspecto fundamental para fomentar un sistema de gestión transparente y participativa, que facilite la motivación y el compromiso de sus integrantes para alcanzar los objetivos corporativos.

Para Moreno, V (2009), el liderazgo es *“la habilidad para influir en las actividades de los demás, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas. No se trata de obligar a los demás a hacer lo que hay que hacer, sino lograr que los demás quieran hacer eso”*.

Para Kotter, J, *“el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”*.

De la definición de liderazgo se puede deducir que líder y jefe no son sinónimos. Según Moreno, V (2009), las diferencias existentes entre ambos conceptos se puede resumir en la figura 3-3.

Figura 3-3. Diferencias entre líder y jefe.

| Lider | Jefe |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Lidera-futuro• Crear visión y motivar• Eficacia• Inspira confianza• Enseña cómo hacer las cosas• Da ejemplo | <ul style="list-style-type: none">• Dirigir-presente• Rutina• Cumplimiento• Inspira miedo• Sabe cómo hacer las cosas• Asigna tareas |

Fuente: Motivación en el trabajo. Estrategias para la motivación. Moreno, V (2009).

En cuanto a los atributos que posee un líder encontramos: ser motivador, creativo, original, comprometido, carismático, emprendedor, comunicador, agente de cambio, trabajar en equipo, buscar el bien común, trascender al resto, etc.

Entre las cualidades de los líderes encontramos: que son visionarios, crean un equipo, persisten, comparten los méritos, reúnen aliados, van más allá de sus fronteras, etc.

Y entre las características de un buen líder resaltan: la capacidad de comunicarse, la inteligencia emocional, es decir, la habilidad de manejar los sentimientos y emociones para guiar el pensamiento y la acción, tienen carisma, son innovadores y responsables, siempre están informados y tienen capacidad de crecer y de establecer metas y objetivos.

Existen, principalmente, tres estilos de liderazgo:

Autoritativo: hay concentración del poder y de la toma de decisiones, hay una falta de comunicación, el líder no participa en el trabajo solo manda realizarlo, es inflexible e intransigente y no existe sensación de equipo.

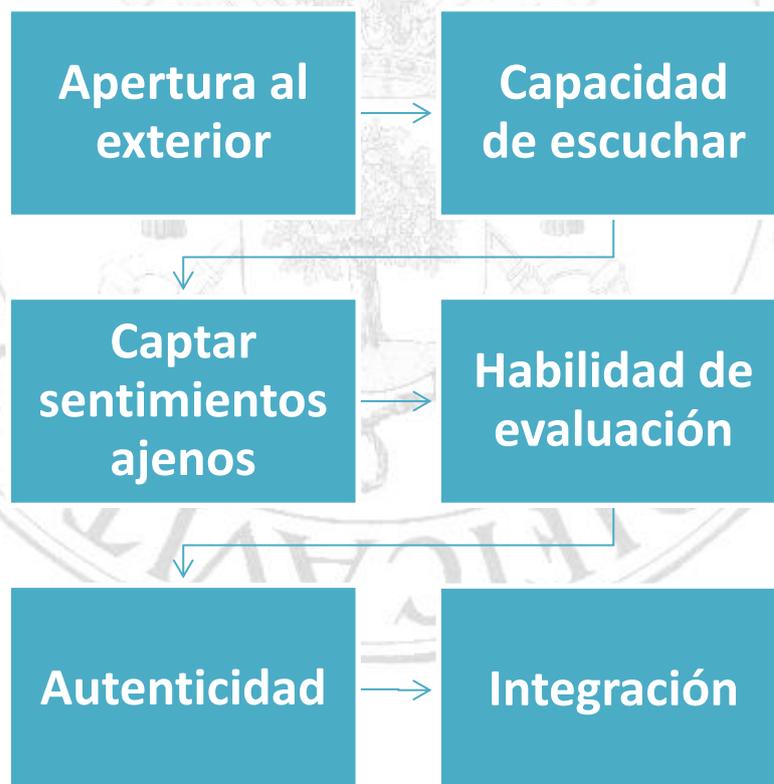
Democrático: implica a los miembros en la toma de decisiones, hay comunicación bidireccional, hay participación de los empleados, se reconoce el trabajo realizado y es flexible.

Permisivo: delega la responsabilidad a los subordinados, supone que los trabajadores son autosuficientes, el grupo se automotiva y decide, el líder se mantiene pasivo en la ejecución de las tareas y solo evalúa el resultado si se lo piden los miembros del grupo.

Dentro del liderazgo está el líder motivador, que según Moreno, V (2009), es *“aquel que sabe emocionar al público, decirle lo que quiere oír, ponerse en su piel para motivarle y hacerle emocionar. Este tipo de líder es muy necesario, y debe aprender a motivar a la gente para provocar cambios y resultados”*.

Las capacidades que todo líder motivador debe tener se resumen en la siguiente figura 3-1.

Figura 3-1: Capacidades de un líder motivador.



Fuente: Elaboración propia.

Para que un líder pueda motivar a los empleados puede realizar las siguientes recomendaciones:

Escuchar sus sugerencias y opiniones. Los jefes que no valoran las opiniones de su equipo anulan su motivación. Los gerentes deben fomentar un ambiente de expresión y tener en cuenta los puntos de vista de los subordinados para generar confianza y motivación.

Hacerles saber que se interesa por ellos. Interesarse por la vida de los trabajadores favorece el conocimiento acerca de los aspectos que motivan a los empleados, y permite establecer medidas más efectivas de motivación.

Expresar aprecio y reconocimiento. El ser humano necesita de aprobación, reconocimiento y aprecio, para trabajar a gusto y sentirse comprometido con la organización.

Hacerles ver que su trabajo se relaciona con las metas corporativas. Las personas desean contribuir y resaltar su aportación a la compañía. Por ello, es relevante expresar como cada trabajador aporta valor a la compañía, ya que proporciona confianza, motivación y compromiso.

Tener en cuenta que el logro es un elemento motivador. El éxito es un gran estilo de autoconfianza y fomenta el esfuerzo para conseguir logros superiores.

Asegurar que el equipo fije metas realistas. Las metas amplias pero realistas inspiran a los individuos a esforzarse por alcanzarlas y destacar. Pero si se fijan metas imposibles se puede producir frustración.

Cambiar de puesto a los trabajadores que no aporten al mismo. Si no se toma esta decisión por una esperanza a que la situación mejore, es posible que los miembros que no aporten causen resentimiento al resto, lo que puede perjudicar el funcionamiento del grupo y el desempeño.

3.3.6 Efectos de los incentivos en el desempeño de los trabajadores

En base a la teoría de las expectativas de Victor Vroom que vimos en el capítulo tres, apartado dos, los incentivos tienen influencia en los trabajadores. Por ello, analizaremos la incidencia de los principales incentivos que resaltó Rodríguez, J.M. (1996):

El peso de las normas. Las organizaciones cuentan con un conjunto de normas que regulan su funcionamiento y la conducta de sus miembros. Las normas tienen un componente coactivo, ya que su incumplimiento lleva aparejado alguna sanción. Por ello, es un incentivo aunque de signo negativo.

El peso de las normas no contribuye a aumentar la productividad de los empleados, pero puede fomentar la rotación de personal por proporcionar un sentimiento excesivo de opresión o coartación.

Los incentivos generales. Son los que se asignan a los empleados por la simple vinculación a la empresa. Constituyen un aliciente para la incorporación y permanencia en la organización.

Los incentivos individuales y de grupo. Se diferencian de los anteriores por su distribución individual o grupal. Incide en la incorporación y permanencia del personal, así como, en la puntualidad, reducción del absentismo y en el esfuerzo por encima del mínimo, como norma general.

La eficacia de los incentivos individuales es superior a la de los grupales, ya que la relación entre desempeño y beneficio depende únicamente del individuo.

El liderazgo. Es un fenómeno muy complejo. Su importancia radica en su influencia sobre la satisfacción de los trabajadores. Una característica básica del liderazgo es la consideración de los empleados, lo que influye en la motivación de los empleados y es un aliciente para aumentar su rendimiento. Además, puede atraer candidatos y, sin duda, fomenta la permanencia de los trabajadores.

La aceptación del grupo. Se trata de ver la influencia de los grupos en el rendimiento de los individuos. La conducta de los grupos no suele influir en la incorporación de personas. Sin embargo, es probable que facilite la permanencia, la reducción del absentismo y el esfuerzo por encima del mínimo. El mayor o menor impacto del grupo depende de su grado de cohesión, de la coincidencia de los objetivos grupales con los organizacionales y de la valoración individual de la aceptación del grupo.

La implicación en la tarea e identificación con los objetivos. La implicación en la tarea es el grado en que una persona se identifica psicológicamente con la misma. La identificación con los objetivos es el grado de interiorización de los objetivos corporativos. En el primer caso, lo importante es la tarea que le motiva intrínsecamente siendo independiente la organización, lo que no incentiva a permanecer en la empresa pero sí esforzarse por encima del mínimo. En el segundo, lo motivante es la organización, esto favorece la permanencia en la empresa y el esfuerzo por encima del límite.

3.4 Experimentos que demuestran la efectividad de la motivación laboral

Actualmente, la importancia teórica de la motivación y la satisfacción laboral no se cuestiona, sin embargo, a la hora de implantar la teoría en las empresas hay una resistencia empresarial, por el dilema coste/inversión que subyace en la sociedad.

Una vez explicada la teoría acerca de la motivación laboral y expuestas las técnicas y los factores motivacionales, así como los beneficios que reportan, hemos decidido dedicar este apartado a mostrar experimentos reales y empíricos que demuestran su influencia en el plano empresarial.

Experimento sobre el significado del trabajo

La importancia del significado del trabajo o, lo que es lo mismo, de saber que se está haciendo algo significativo, resulta ser más importante de lo que a priori parece. Por ello, vamos a mencionar un experimento que realizaron Ariely, Kamenica y Prelec (2008), donde las personas debían construir Legos. En el experimento cada participante era remunerado con \$2,00 por el primer Lego, 11 centavos menos por el segundo, es decir, \$1,89, y así sucesivamente de forma lineal. Sin embargo, existían dos grupos diferentes de participantes: en el primero, cuando se construía un Lego se ponía sobre una mesa y se pasaba a hacer el siguiente, y en el segundo los Legos contruidos eran destruidos.

A pesar que el salario y la tarea eran idénticos en ambos grupos, los individuos del primer grupo construyeron 11 Legos, mientras que los del segundo grupo 7. El primer grupo al construir más legos, realizó la tarea por un salario inferior que el grupo 2. Este hecho demostró que el encontrar más significado en la tarea que se realiza conlleva a estar dispuesto a trabajar por un salario monetario menor. Este resultado se repitió en diferentes tipos de tareas confirmando que a mayor significado del trabajo mayor nivel de productividad se consigue.

Experimento de Kurt Lewin sobre estilos de Liderazgo

En 1939 Kurt Lewin realizó un experimento, que sirvió para apoyar las teorías sobre los estilos de liderazgo y el efecto que estos ejercían sobre la forma como las personas se comportan en los grupos.

El experimento contaba con tres grupos de jóvenes estudiantes. Cada grupo tenía un líder, que había sido previamente preparado por los investigadores, para ejercer, a su vez, tres estilos diferentes de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

Como líder autocrático tomaba todas las decisiones para el grupo. Los subordinados trabajaban muy duro, pero solo cuando los vigilaban. Estos tenían comportamientos agresivos y hostiles, aunque, mostraban una gran sumisión hacia el líder.

Como líder democrático ayudaba activamente a todos los integrantes del grupo y todos participaban en la toma de decisiones. Los resultados eran, en este caso, de gran calidad, los subordinados se mostraban motivados, creativos y altamente productivos.

Como líder liberal daba total libertad al grupo, y prácticamente ningún tipo de guía. En este caso, los logros del grupo fueron muy pocos. Los integrantes del grupo hacían lo mínimo, y lo poco que hacían era de muy baja calidad. Y el estar sin guía, en total libertad, los llevó a caos.

Cada seis semanas el líder cambiaba de grupo. De esta forma, cada grupo tuvo los tres tipos de liderazgo, siempre con líderes distintos.

Los resultados mostraron que el liderazgo democrático es el que mejor funciona. Algo curioso de concluir para la época del experimento. Lo más relevante del ensayo eran las diferentes situaciones que se daban con cada estilo de dirección, ya que la personalidad de los colaboradores perdía valor.

Experimento sobre la satisfacción y el absentismo laboral

Este estudio se realizó en Sears Roebuck sobre la satisfacción de los empleados de las oficinas centrales de Sears en Chicago y Nueva York. La política de la empresa era no permitir a los empleados ausentarse salvo que fuera imprescindible, y si lo hacían eran castigados por ello.

Una tormenta de nieve en Chicago propició la oportunidad de comparar la asistencia a las oficinas en dicha ciudad con la asistencia en la ciudad de Nueva York, donde el clima fue muy agradable. Lo interesante este experimento es que la tormenta de nieve dio a los trabajadores de la ciudad de Chicago una excusa natural para no ir a trabajar ya que el sistema de transporte de la ciudad colapsó y las personas podrían faltar al trabajo sin consecuencias.

Este experimento natural permitió comparar la asistencia de los empleados satisfechos e insatisfechos de las dos ciudades: una donde se esperaba que fueran a trabajar (con las presiones normales de asistencia); y otra donde eran libres de elegir si presentarse o no, sin que implicara un castigo.

Si la satisfacción conduce a la asistencia laboral, en ausencia de factores externos, los empleados más satisfechos deberían haber ido a trabajar en Chicago, mientras que los insatisfechos se habrían quedado en casa. Y eso

es exactamente lo que sucedió, el experimento reveló que en Chicago, los empleados con niveles altos de satisfacción tuvieron una asistencia mucho mayor que los poco satisfechos. Lo que confirma la correlación negativa que existe entre la satisfacción laboral y el absentismo.

Experimento Horario 6 horas Suecia

Desde principios de este año la ciudad de Gotemburgo, la tercera más importante de Suecia, utiliza a sus empleados para comprobar un experimento. La mitad de sus funcionarios trabaja solo seis horas al día, mientras la otra continúa con la jornada habitual de ocho horas al día y 40 horas a la semana.

Este experimento pretende comprobar si las personas somos más eficientes en una jornada de trabajo más reducida. La teoría del laboratorio de políticas públicas de Suecia, es que con una jornada laboral más respetuosa con la conciliación familiar, sus empleados serán más eficientes y se esforzarán más en su tarea ya que tendrán más energía. Eso significa también que caerán enfermos en menos ocasiones y que estarán más satisfechos y comprometidos con la empresa.

Aunque el experimento tiene solo unos pocos meses de vida y es pronto para sacar conclusiones, parece que por el momento la idea está funcionando. Jennie Anttila, una enfermera del hogar de mayores Svartedalen afirmó "mi vida se ha vuelto más tranquila y agradable. Tengo más energía en mi tiempo libre y además soy más activa en mi trabajo". Los jefes también están contentos con la experiencia, de hecho la gerente del centro, Ann-Charlotte Dahlbom afirmó que "la mejora en el bienestar de los trabajadores es innegable, que están menos presionados y que tienen más energía".

No es la primera vez que los suecos tratan de reducir la jornada laboral para ganar en eficiencia. El último experimento realizado fue en Gotemburgo, en una fábrica de automóviles, y el resultado fue también positivo.





CAPÍTULO 4

ESTUDIO EMPÍRICO. LA ENCUESTA



En el cuarto capítulo nos centraremos en realizar un estudio empírico acerca de la motivación laboral y de cómo influye en las empresas, como forma de evidenciar la realidad de los contenidos teóricos vistos anteriormente.

Comenzaremos, explicando por qué se ha utilizado este método de estudio sobre la motivación laboral y cómo se ha realizado el proceso de investigación.

A continuación, fundamentaremos la elección de dicho método, destacando las ventajas que aporta para la investigación realizada. Y finalmente, detallaremos el tipo de muestra analizada y los resultados de la investigación.

4.1. Concepto y tipo de encuesta

Para realizar este estudio la técnica de investigación descriptiva utilizada ha sido la encuesta, que consiste en realizar una serie de preguntas a un número de personas para reunir información sobre un asunto determinado.

La herramienta empleada para ello ha sido el cuestionario, que trata de un conjunto de cuestiones o preguntas para recopilar datos.

En concreto, hemos empleado una técnica de muestreo sin reposición ya que cuando elegimos a un sujeto, este no va a volver a formar parte de la unidad de selección. El muestreo, en un principio, iba a ser aleatorio simple, donde todos los sujetos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos para

formar parte de la selección. Sin embargo, debido a la dificultad que implicaba también utilizamos la técnica de “la bola de nieve” en la que una persona encuestada te facilita el contacto de otros individuos que cumplan las características requeridas para ser objeto de estudio.

La población objeto de estudio la han formado todos los trabajadores que prestan servicios por cuenta ajena, y por tanto, la muestra de la investigación la conforman trabajadores por cuenta ajena.

4.2. Unidad de análisis

La muestra objeto de estudio está compuesta por trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 16 y 65 años. Además, hemos distinguido el sexo, edad, nivel académico y nivel salarial de los encuestados con el objeto de percibir diferencias motivacionales entre ellos.

La idea inicial de la investigación era realizar dos tipos de encuesta. Una destinada a los trabajadores que es la que se ha realizado. Y otra dirigida a las empresas para conocer su opinión y acciones en materia de motivación laboral, para analizar conjuntamente sendos resultados y poder obtener información completa de ambas partes. Sin embargo, tras varios intentos fallidos de conseguir dicha información de las empresas, tuvimos que remodelar la investigación limitándola a los trabajadores e intentando conseguir de ellos información sobre las acciones que sus empresas emprenden o no.

Finalmente, a nuestro parecer con una única parte encuestada creemos haber conseguido información útil y relevante, que refleja la realidad del fenómeno estudiado.

4.3. Técnica de investigación

Las técnicas de investigación en general se dividen en **cualitativas** y **cuantitativas**.

La investigación cualitativa consiste en la recolección sistemática y el análisis de materiales, de carácter subjetivo, donde el control del investigador es muy bajo.

La investigación cuantitativa busca determinar la correlación entre variables, la generalización y la objetivación de los resultados a través de una muestra significativa para hacer inferencia a una población de estudio.

Las principales diferencias entre ambas técnicas están en el objeto, el uso, la recopilación de datos, el tipo de información y el enfoque.

En cuanto al objeto de la investigación, la investigación cualitativa busca una descripción detallada y completa del tema investigado, mientras que la cuantitativa se centra en las características y cifras para explicar lo que se observa.

La cualitativa se suele usar para las fases iniciales de los procesos de investigación, mientras que la cuantitativa se recomienda para el final de la misma.

El instrumento más utilizado en las técnicas cualitativas suele ser la entrevista en profundidad donde el entrevistador tiene un papel fundamental y se recoge información en forma de palabras, imágenes y objetos, mientras que en las cuantitativas se suele hacer uso de encuestas para recoger información medible como estadísticas o cifras.

En lo relativo al enfoque, la investigación cualitativa es subjetiva y trata de comprender el comportamiento humano, mientras que la cuantitativa se centra en el análisis de los conceptos que son objeto de estudio.

Por todo esto, se ha escogido la investigación cuantitativa mediante una encuesta para recopilar información acerca de la motivación laboral de los trabajadores.

Este tipo de técnica reporta numerosas **ventajas** tales como la facilidad de la recolección de datos, el bajo o nulo desembolso económico que supone, la utilidad de la información obtenida, la objetividad de los resultados, etc.

Así mismo, en el proceso de la investigación se han seguido una serie de fases:

En primer lugar, se **planificó** la investigación estudiando y elaborando un borrador con las ideas básicas y consensuándolo con el tutor.

Más tarde, se **seleccionó** la técnica, la herramienta y el diseño de la investigación.

Después, se **realizó** la encuesta y se traspasó a la muestra para su contestación.

Por último, se procedió a valorar los **resultados** y a obtener las conclusiones de los mismos.

4.4. La encuesta y el cuestionario

Como hemos comentado anteriormente, dentro de la investigación cuantitativa se ha utilizado la encuesta para realizar la investigación y la

herramienta utilizada, para recopilar la información, ha sido un cuestionario que consta de 16 preguntas.

La encuesta fue enviada a 160 personas activas laboralmente de las cuáles contestaron 110. El cuestionario fue elaborado a través de la herramienta Google-forms y se envió a través de las plataformas Whatsapp y Facebook, así como por correo electrónico, mediante los siguientes links:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScae4_bu2I1tLiamn1MOs-8gkXEHCpGg-yKjubB21GwCr9W5A/viewform?usp=sf_link y <https://goo.gl/forms/zkRuJfDYIOWYR7Wp2> con la URL acortada.

Para facilitar la visualización de la encuesta realizada, en el anexo uno hemos adjuntado imágenes reales del cuestionario que contestaron los encuestados.

Así mismo, en el anexo dos se incluyen imágenes del traspaso de datos a una hoja de cálculo para mostrar cómo recoge los datos obtenidos en el cuestionario.

En la realización del cuestionario se han utilizado diferentes tipos de preguntas.

Según la libertad que ofrece la respuesta se han usado preguntas **abiertas**, es decir, que sólo formulan las preguntas sin establecer categorías de respuesta, **cerradas**, en las que sólo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas, y **semicerradas**, que son preguntas intermedias entre los dos tipos anteriores, ya que intentan no perder mucha riqueza de información a costa de perder algo de facilidad en la tabulación de las respuestas.

Según las opciones que ofrecen las respuestas se distinguen preguntas **dicotomías** que establecen sólo 2 alternativas de respuesta, Si o No y en ocasiones Ns/Nc, **categorizadas o escala ordinal** que presentan una serie de alternativas a elegir una o varias y **de escala numérica o Likert** que miden las actitudes y los comportamientos utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro.

Según se planteen las preguntas pueden ser **directas**, si abordan directamente el asunto abordado, e **indirectas**, cuando no cuestionan directamente si no que se buscan alternativas para llegar a lo que queremos averiguar.

Según su función en el cuestionario, hay preguntas **de introducción** que se realizan al principio de la entrevista y que tienen como objetivo despertar el interés de la persona que se va a entrevistar, intentando motivarle y predisponerle favorablemente para la realización del cuestionario, **de filtro** que se realizan previamente a otra pregunta a fin de eliminar a las que no les afecte ésta, y **de control** que se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados para lo que, normalmente, se coloca la misma

pregunta pero redactada de forma distinta en lugares separados del cuestionario.

Según la naturaleza del contenido hay preguntas **de identificación**, que sitúan las condiciones en la estructura social como la edad o el sexo; **de valoración**, que están dirigidas a obtener del entrevistado información sobre cómo valora una serie de cosas o aspectos; **de acción**, que tratan sobre las acciones de los entrevistados; **de intención o de aspiraciones**, que indagan sobre las intenciones de los encuestados; **de opinión y creencia**, que buscan obtener la opinión de los encuestados sobre determinados temas; **de información**, que analizan el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas y **de motivos**, que intentan averiguar el porqué de determinadas opiniones o actos.

Así mismo, hemos respetado unas **normas de redacción** de las preguntas como: utilizar un idioma estándar, procurar la claridad y fácil comprensión de las preguntas, no usar términos abstractos, explicar conceptos difusos, no utilizar preguntas tendenciosas, emplear una extensión corta tanto de las preguntas como del cuestionario, escribir con neutralidad, en preguntas cerradas tener en cuenta todas las posibilidades y que no se solapen, no hacer preguntas íntimas, preguntar de usted, etc.

Además, las preguntas se han dividido en **4 bloques** según el contenido de las mismas.

El primero, busca establecer diferencias entre los integrantes de la muestra que puedan estar relacionadas con los resultados obtenidos, mediante preguntas de identificación que se corresponden con las cuestiones número 0.1, 0.2, 0.3 y 0,4 del cuestionario.

El segundo, se centra en identificar si los trabajadores están motivados, satisfechos y comprometidos, y que tipo de satisfacción y compromiso tienen, para relacionarlo con las medidas y actuaciones de la empresa y con la respuesta del trabajador ante ellas, con el objeto de establecer una correlación entre estas variables. Comprende las preguntas 1, 2, 3 y 4, principalmente.

El tercero, intenta identificar que actuaciones motivacionales se dan en la empresa y si proporcionan motivación y satisfacción al trabajador para estudiar la relación que tiene con la actitud de los trabajadores hacia la empresa y el trabajo. Para ello, se utilizaron las preguntas número 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11, principalmente.

Por último, el cuarto bloque hace referencia a la actitud del trabajador ante el nivel de motivación, satisfacción y compromiso que tiene ante las circunstancias de su actividad laboral, y se materializa en las preguntas 12, 13, 14, 15 y 16.

4.5. Análisis empírico de los datos

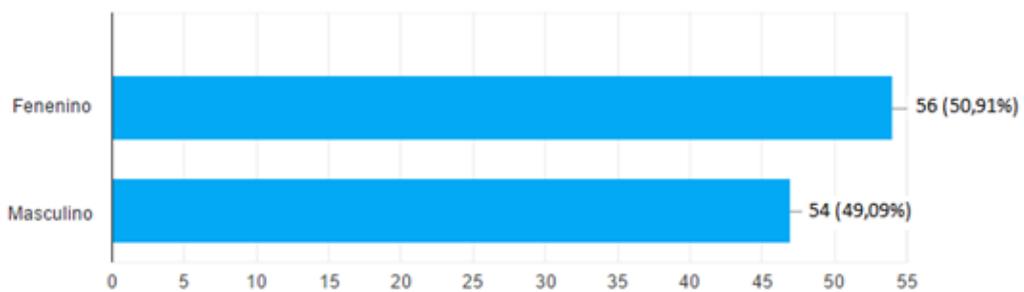
En esta parte se analizarán los datos recogidos en el cuestionario para sacar conclusiones acerca de la motivación laboral y su influencia en la empresa.

El cuestionario comienza con unas preguntas identificativas de los encuestados que permitirán conocer cuestiones fundamentales de ellos y que pueden tener influencia en su grado de motivación.

Tabla 4-1. Pregunta de identificación 0.1 del cuestionario

0.1. Sexo.

110 respuestas



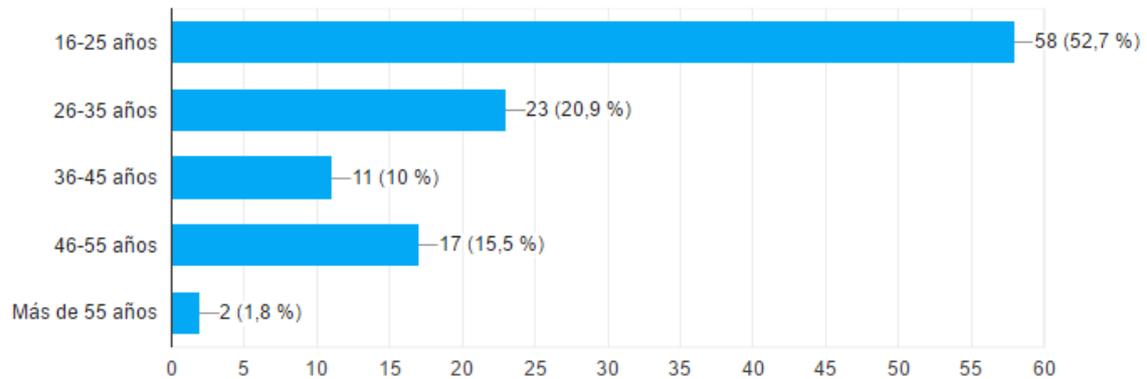
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar de las 110 personas encuestadas el 50,91% han sido mujeres y el 49,09% hombres. Por lo que se han obtenido un número de contestaciones muy similar en cada sexo.

Tabla 4-2. Pregunta de identificación 0.2 del cuestionario

0.2. Edad.

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

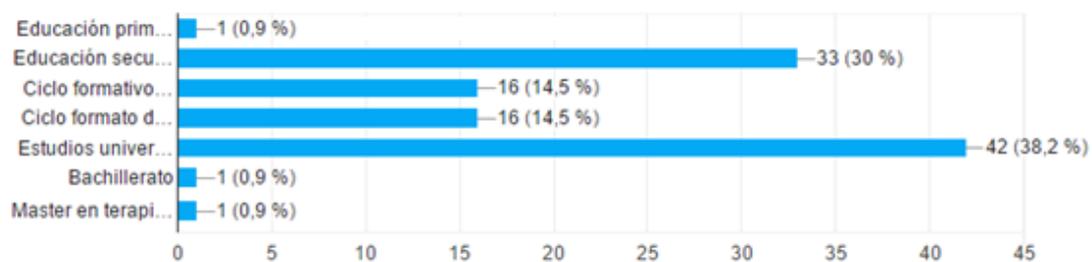
En cuanto a la edad de los encuestados, el 52,7% tenían una edad comprendida entre 16 y 25 años, un 23% entre 26 y 35 años, un 10% entre 36 y 45 años, un 17% entre 46 y 55 años y, tan solo, un 2% tenía más de 55 años.

Por lo tanto, debemos tener en cuenta que la encuesta la han contestado en su mayoría trabajadores jóvenes, aunque también un gran parte de población madura.

Tabla 4-3. Pregunta de identificación 0.3 del cuestionario

0.3. Nivel de estudios.

110 respuestas



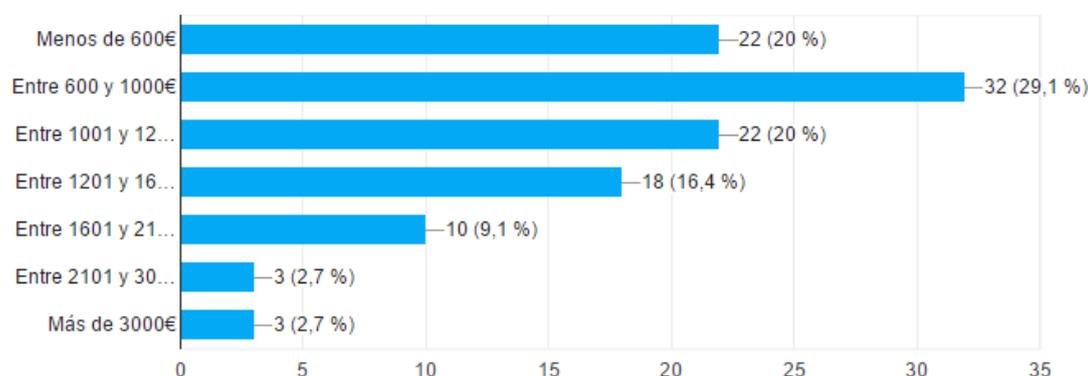
Fuente: Elaboración propia.

Referente al nivel de estudios de la población encuestada, se puede observar que un 69% de los encuestados cuentan con un nivel de estudios superior a la Educación Secundaria y tan solo un 30,09% cuenta con un nivel de estudios igual o inferior a la Educación Secundaria Obligatoria. También cabe destacar que los estudios universitarios y la Educación Secundaria Obligatoria forman el nivel de estudios predominante de la muestra con un porcentaje del 38,2% y 30%, respectivamente.

Tabla 4-4. Pregunta de identificación 0.4 del cuestionario

0.4. Nivel de ingresos mensual.

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

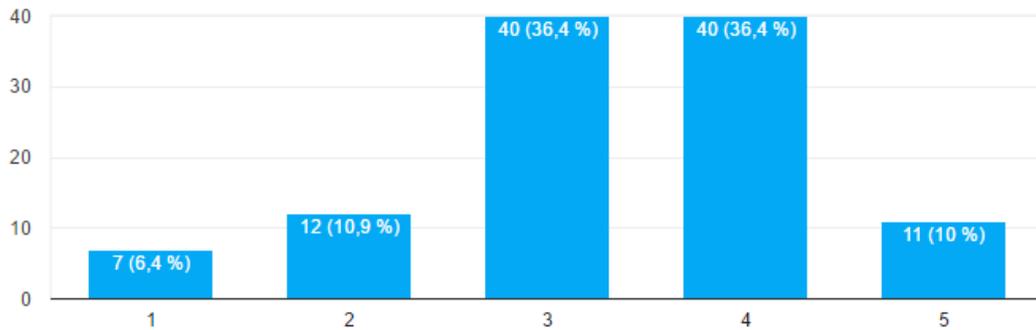
Como última pregunta identificativa, nos encontramos que el nivel de ingresos mensual es dispar y, predominantemente, bajo en comparación con el salario medio en España, que según el INE en 2014 era de 22.858,17€ brutos al año y que según El País en 2016 fue de 1636€ brutos mensuales. Como vemos el 69,1% de los encuestados cobra menos de 1600€ y el 30,9% cobra más de esa cantidad. Esta situación tan dispar coincide con el actual contexto de trabajo precario que atraviesa el país. También hay que resaltar que el 20% de los encuestados cobra menos de 600€ y tan solo un 5,4% cobra más de 2100€ al mes.

A continuación, se analizarán las preguntas de la encuesta en sí. Como se indicó en el apartado cuarto del presente capítulo, las cuatro primeras preguntas del cuestionario trataban de identificar el grado de motivación, satisfacción y compromiso de los individuos.

Tabla 4-5. Pregunta 1 del cuestionario

1. Indique su grado de satisfacción respecto a su relación laboral en general.

110 respuestas



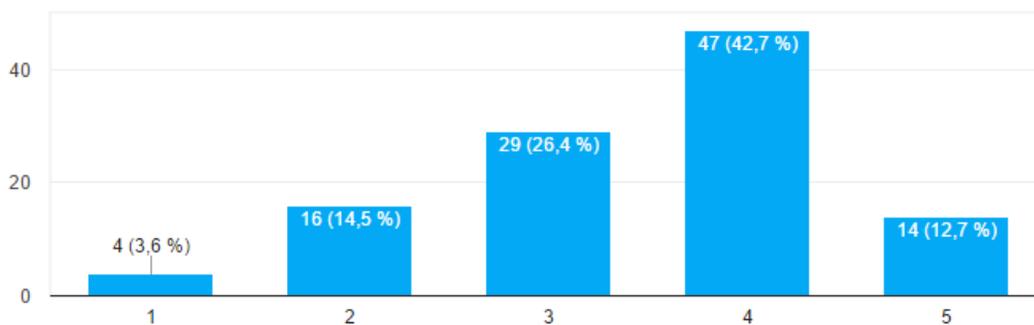
Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta ha permitido conocer que de los encuestados el 6,4% no está nada satisfecho con su relación laboral en general, el 10,9% está poco satisfecho, el 40% no está ni satisfecho ni insatisfecho, el 40% está bastante satisfecho y el 10% está muy satisfecho. De forma que el 46,4% de los encuestados tienen un nivel de satisfacción general alto o muy alto, un 17,3% bajo o muy bajo y un 36,4% no está ni satisfecho ni insatisfecho. Esto indica que la población encuestada tiene un nivel medio-alto de satisfacción laboral general.

Tabla 4-6. Pregunta 2 del cuestionario

2. Señale su nivel de satisfacción con las funciones y características específicas de su puesto de trabajo.

110 respuestas



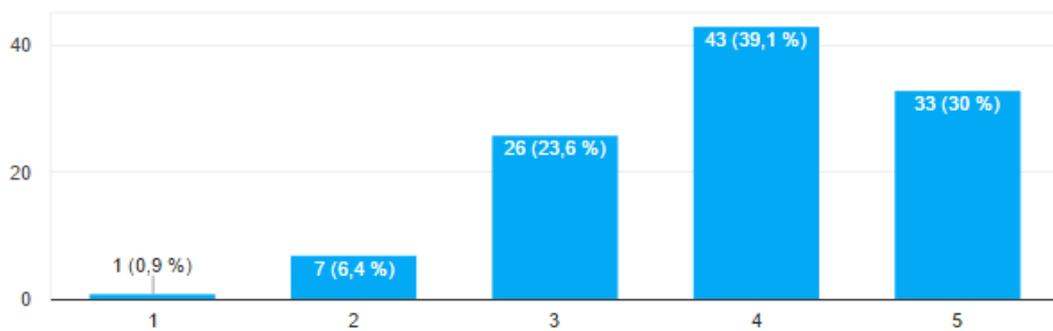
Fuente: Elaboración propia.

En relación con la satisfacción experimentada en relación con las funciones y características desempeñadas en el trabajo, un 8,1% de los encuestados tiene una satisfacción baja o muy baja, un 26,4% normal o media y la mayoría, con un 55,4%, elevada o muy elevada, por lo que podemos decir que la satisfacción relacionada con las características específicas del puesto de trabajo es generalmente elevada.

Tabla 4-6. Pregunta 3 del cuestionario

3. Marque su nivel de compromiso con la empresa.

110 respuestas



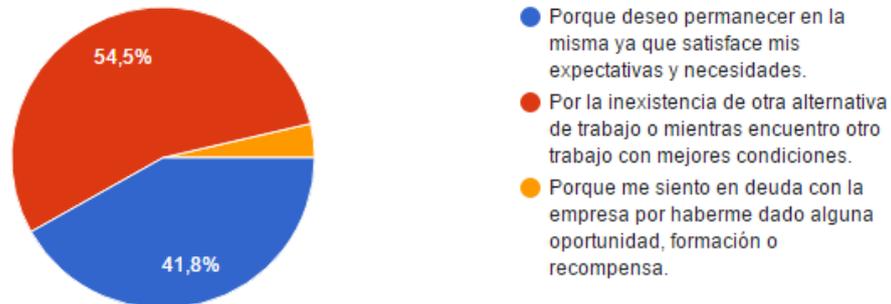
Fuente: Elaboración propia.

La tercera cuestión tiene como fin conocer el nivel de compromiso con la empresa que poseen los trabajadores encuestados. A simple vista podemos ver que el compromiso con las empresas es elevado pero en concreto advertimos que tan solo el 7,3% tiene un compromiso bajo o muy bajo, un 23,6% medio y un gran 69,1% tiene un compromiso alto o muy alto. Esta pregunta se diseñó en concordancia con la cuarta para indagar más en las causas de ese compromiso con la organización por lo que se analizarán conjuntamente.

Tabla 4-8. Pregunta 4 del cuestionario

4. ¿Por qué permanece actualmente en su empresa?

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta número cuatro se planteó con tres posibles alternativas: la que se refiere al compromiso afectivo (porque deseo permanecer en la misma ya que satisface mis expectativas y necesidades), al de continuidad (por la inexistencia de otra alternativa de trabajo o mientras encuentro otro trabajo con mejores condiciones) y al normativo (porque me siento en deuda con la empresa por haberme dado alguna oportunidad, formación o recompensa).

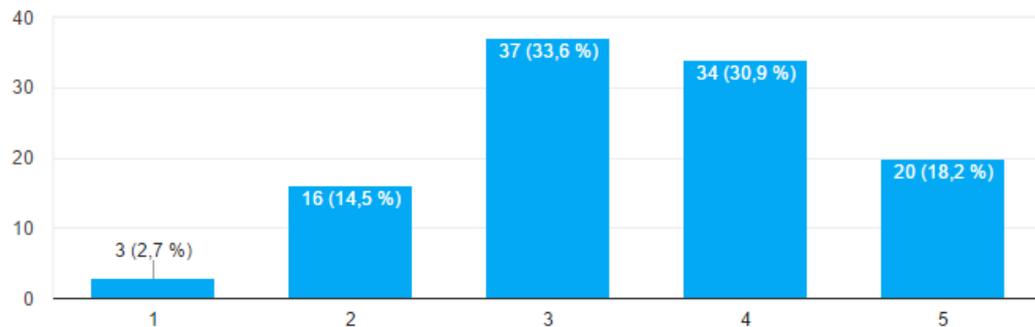
Los encuestados, al ser preguntados por las razones por las cuales permanecen en la empresa, mostraron que el 54,5% tienen un tipo de compromiso de continuidad, un 41,8% afectivo y un 3,6% normativo.

Esta pregunta, además de evidenciar la baja repercusión del compromiso normativo, manifiesta la polaridad del contexto laboral español, donde una parte de la población generalmente con una edad superior, un trabajo estable, con mejores condiciones y una mayor seguridad tiene un compromiso afectivo, mientras la otra afectada gravemente por la crisis económica con unas condiciones laborales muy inferiores, salarios bajos, inestabilidad laboral y sobrecualificación, permanece en sus empresas a expensas de encontrar un trabajo mejor o más acorde con sus expectativas y formación.

Tabla 4-9. Pregunta 5 del cuestionario

5. Evalúe el ambiente laboral que hay en su empresa, es decir, las características y atributos del medio en el que desarrolla el trabajo.

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

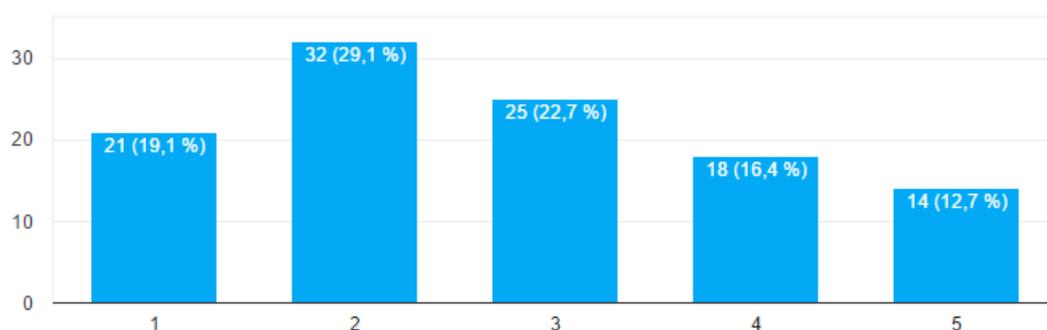
Las siguientes preguntas tratan de identificar que actuaciones o situaciones se dan en las empresas y si proporcionan o no motivación y satisfacción a los trabajadores.

La pregunta cinco hace referencia al ambiente laboral en la empresa y, como era esperable, es uno de los factores con los que más satisfechos están los empleados ya que en él inciden significativamente las relaciones con los compañeros que suelen ser adecuadas y mejoran el ambiente laboral. De esta forma, el 49,1% está satisfecho o muy satisfecho con el ambiente laboral de su empresa, el 33,6% no está ni satisfecho ni insatisfecho y el 17,2% tiene grado de satisfacción bajo o muy bajo.

Tabla 4-10. Pregunta 6 del cuestionario

6. Valore la capacidad de su jefe de motivar, dirigir e influir en sus trabajadores para que desempeñen voluntariamente el logro de los objetivos fijados.

110 respuestas



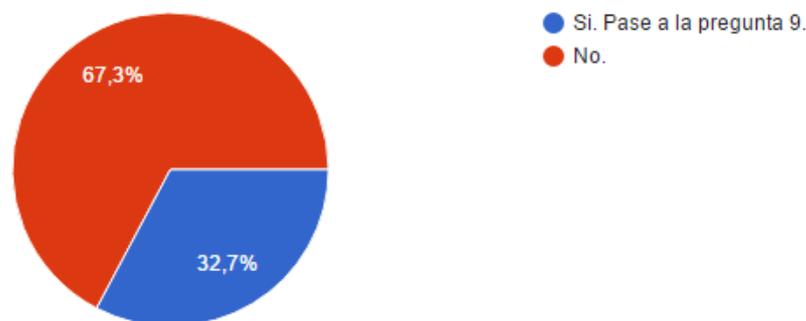
Fuente: Elaboración propia.

La situación se invierte notablemente cuando se pregunta acerca de la satisfacción con la capacidad de liderazgo de los jefes. Podemos percibir que el 48,2% de los encuestados está poco o nada satisfecho con la capacidad de liderazgo en su empresa, un 22,7% no está satisfecho ni insatisfecho y un 29,1% está bastante o totalmente satisfecho. Esto evidencia que la falta de capacidad de liderazgo es un factor desmotivador muy importante a tener en cuenta.

Tabla 4-11. Pregunta 7 del cuestionario

7. ¿Está satisfecho con el plan de ascenso o promoción laboral de su empresa?

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Otro factor que influye notablemente en la motivación y la satisfacción laboral es la promoción. Lamentablemente, es uno de los factores que más insatisfacción proporciona y, como se puede ver, de los encuestados tan solo el 32,7% está satisfecho con el plan de ascenso de su empresa. Sin embargo, hay múltiples factores que impiden la posibilidad de promoción y es necesario conocer e identificarlos para investigar si se pueden solucionar o no.

Por ello, en la pregunta ocho hemos pedido a los encuestados insatisfechos con el plan de promoción de su empresa, que indiquen las razones por las que no están satisfechos con dicho plan.

Tabla 4-12. Pregunta 8 del cuestionario

8. En caso de no estar satisfecho con el mismo, indique la razón principal.

73 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

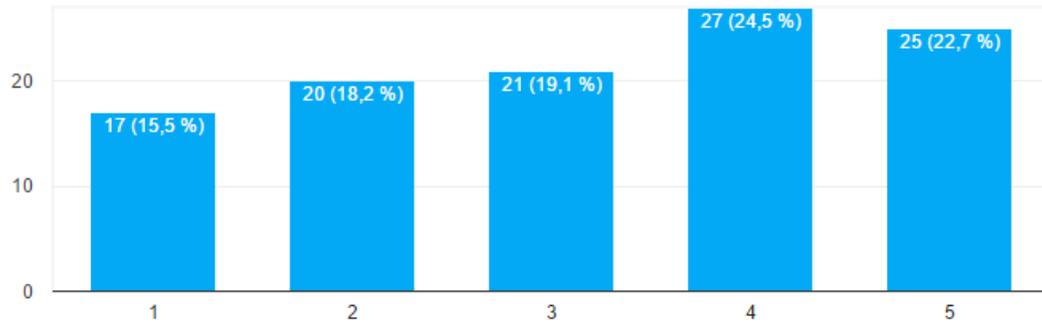
Al ser una pregunta abierta las respuestas han sido numerosas, pero han predominado las propuestas en el cuestionario con un 58,9% por la inexistencia de posibilidades de promoción, un 21,9% porque a pesar de haber posibilidades no se realizan, un 6,8% por existir posibilidades pero la exigencia de responsabilidad no es deseada y un 6,8% por haber posibilidades pero que requieren una formación que la empresa no proporciona. Además, los encuestados han señalado otras respuestas como que solo consiguen promocionar las personas “favoritas o enchufadas” y que la mejora no recompensa la preparación que requiere.

De esta forma la mayoría de los encuestados no están satisfechos con el plan de acceso de su empresa y la principal causa es por la inexistencia de la posibilidad de ascender. Por ello, este factor se revela como importante a la hora de explicar la insatisfacción laboral.

Tabla 4-13. Pregunta 9 del cuestionario

9. Señale su grado de satisfacción con la flexibilidad horaria y la conciliación de vida personal y familiar de su empresa.

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Otras técnicas motivacionales muy actuales son las relacionadas con la flexibilidad horaria del trabajo y la facilitación de la conciliación de la vida personal y familiar ya que el contexto laboral dificulta compaginar el trabajo y la vida personal de los empleados.

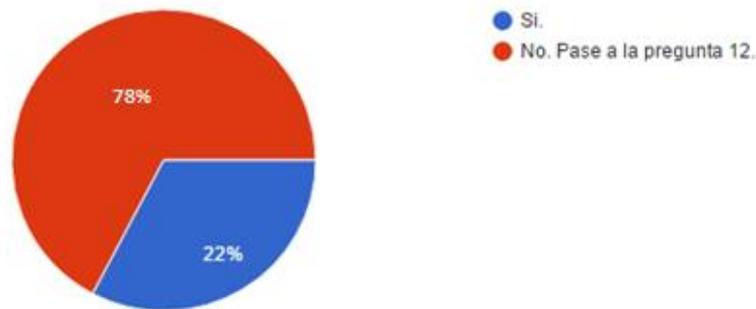
Claramente podemos advertir que las opiniones son muy dispares, el 15,5% de los encuestados no está nada satisfecho con la política al respecto de su empresa, el 18,2% están poco satisfechos, el 19,1% no están ni satisfechos ni insatisfechos, el 24,5% están bastante satisfechos y un 22,7% están muy satisfechos. De esta forma, en general, los encuestados están más satisfechos que insatisfechos pero la diferencia no es muy elevada.

Está claro que es un factor muy a tener en cuenta por las empresas para mejorar la satisfacción de los empleados, pero tiene el gran impedimento de que en muchos sectores, como el industrial y de servicios, donde es más complicado amoldar las jornadas laborales debido a la estructura de la actividad que desempeñan.

Tabla 4-14. Pregunta 10 del cuestionario

10. ¿Su empresa le facilita beneficios sociales tales como ayudas para guarderías, aparcamiento, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, dentales o de otro tipo, o descuentos en productos de la empresa?

110 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Al ser preguntados por si recibían algún tipo de beneficio social el 78% de los encuestados contestó que no. Esta respuesta está dentro de lo esperado ya que este tipo de técnica motivacionales son las menos utilizadas actualmente. A las veinticuatro personas que contestaron afirmativamente a la respuesta, se les pidió que indicaran cuáles era los beneficios sociales que percibían en la pregunta once que era totalmente abierta.

Tabla 4-15. Pregunta 11 del cuestionario

11. Indique dichos beneficios sociales.

16 respuestas

| |
|--|
| Ayudas médico farmacéutica |
| Plan de acción social para guarderías y estudios |
| Transporte |
| Ayudas económicas por estudios, sanitarios, transporte, alojamiento... Del empleado y familiares. |
| Ayudas a guardería y libros, plan de pensiones |
| Descuentos en productos de la empresa |
| Descuento del 5% en todas las compras que realizo en mi puesto de trabajo, acumulable en una tarjeta que solo puedo gastar allí. |
| Descuentos en coches de concesionario. |
| descuentos en coches de concesionario. |
| Ayudas sociales varias |
| Ciertas ayudas sanitarias y para estudios personales y familiares |
| economato |
| Descuentos en operaciones de la vista, descuentos en viajes al extranjero para que tus hijos estudien inglés. ... |
| Descuentos en la empresa |
| Aparcamiento |
| Ayuda guardería, estudios |

Fuente: Elaboración propia.

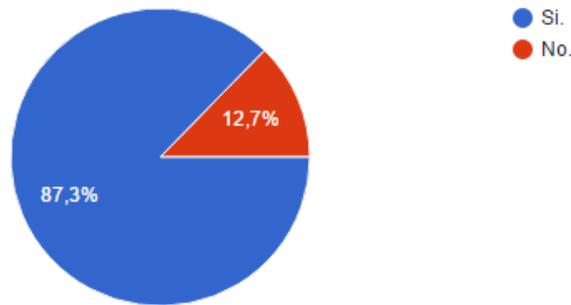
Las respuestas obtenidas en esta pregunta son muy dispares dependiendo del tipo de empresa de los encuestados, pero las más comunes son descuentos en productos o servicios de la empresa, ayudas sociales y médicas, y ayudas para el transporte, guardería o estudios. A pesar de no ser muy común que se den estos incentivos no salariales o no económicos, parece que los empleados las tienen en cuenta y les influye ya que han demostrado conocerlas claramente.

Para finalizar, estas últimas cuestiones van dirigidas a descubrir si la motivación y la satisfacción de los empleados les influyen a la hora de realizar su trabajo. De esta forma, recabamos la opinión de los actores directos en este fenómeno acerca de la influencia que tiene la motivación laboral en las empresas.

Tabla 4-16. Pregunta 12 del cuestionario

12. ¿Cree que su grado de motivación laboral influye en el desempeño de su trabajo?

110 respuestas



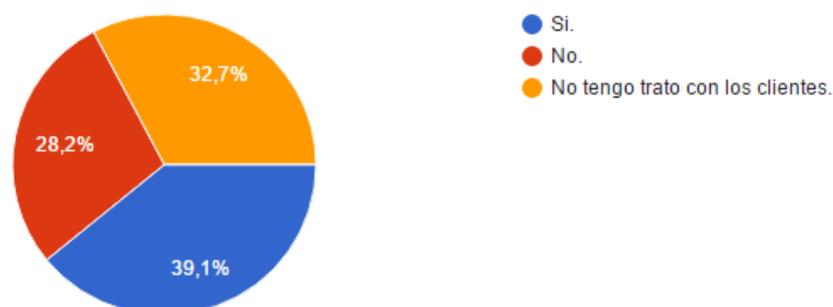
Fuente: Elaboración propia.

La pregunta doce es muy directa y las respuestas también lo son, el 87,3% de los encuestados afirman que su grado de motivación laboral les influye en el desempeño de su actividad. Es una cuestión que parece obvia pero que parece haber perdido la importancia que requiere. La principal consecuencia de la motivación laboral se advierte en el desempeño diario del trabajo.

Tabla 4-17. Pregunta 13 del cuestionario

13. ¿Le afecta su nivel de satisfacción, con las condiciones de su puesto y con su empresa, a la hora de atender a los clientes?

110 respuestas



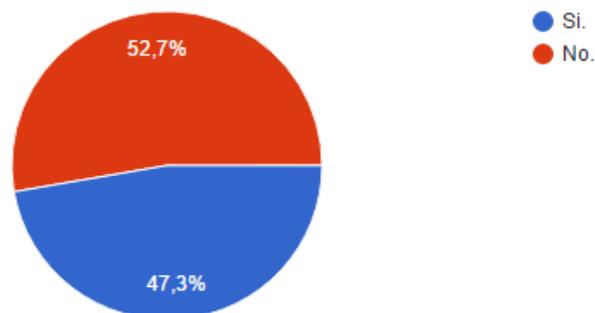
Fuente: Elaboración propia.

Muy relacionada con la pregunta anterior, esta hace alusión a la influencia de la motivación y satisfacción de los empleados a la hora de atender a los clientes. Podemos observar que del 67,3% de los encuestados que tiene trato con los clientes, el 39,1% afirma que su nivel de satisfacción con el puesto y con la empresa le afecta en su atención a los clientes, frente al 28,2% que no le afecta. En este aspecto cabe destacar que en numerosas ocasiones no se es consciente de esta consecuencia por la inconsciencia en la realización del mismo, pero la relación entre la motivación y satisfacción, y la atención a clientes, en particular, o el desempeño del trabajo en general, está más que probada y fundamentada.

Tabla 4-18. Pregunta 14 del cuestionario

14. Piensa que su nivel de satisfacción laboral influye en su absentismo laboral (ausencia o abandono del puesto de trabajo).

110 respuestas



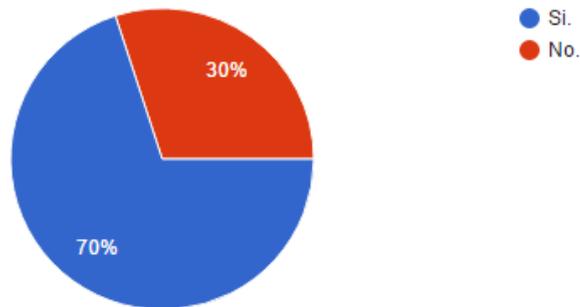
Fuente: Elaboración propia.

Al ser preguntados por la influencia de la satisfacción laboral con el absentismo laboral, el 47,3% han contestado que sí y el 52,7% que no. A pesar de que la mayoría han contestado que no, los encuestados parecen dividirse de forma muy compensada entre ambas respuestas, esto se explica por la rotundidad y la incidencia de la acción. Aunque el término suena muy grave en la realidad lo normal es incrementar la ausencia o abandono del puesto de trabajo bien sea por recurrir más fácilmente a las bajas médicas o por concertar citas a horas de trabajo que no restan más que poco tiempo de trabajo y muchas veces se hace de forma inconsciente.

Tabla 4-19. Pregunta 15 del cuestionario

15. ¿En su organización hay trabajadores que desean cambiar de empresa por falta de satisfacción laboral?

110 respuestas

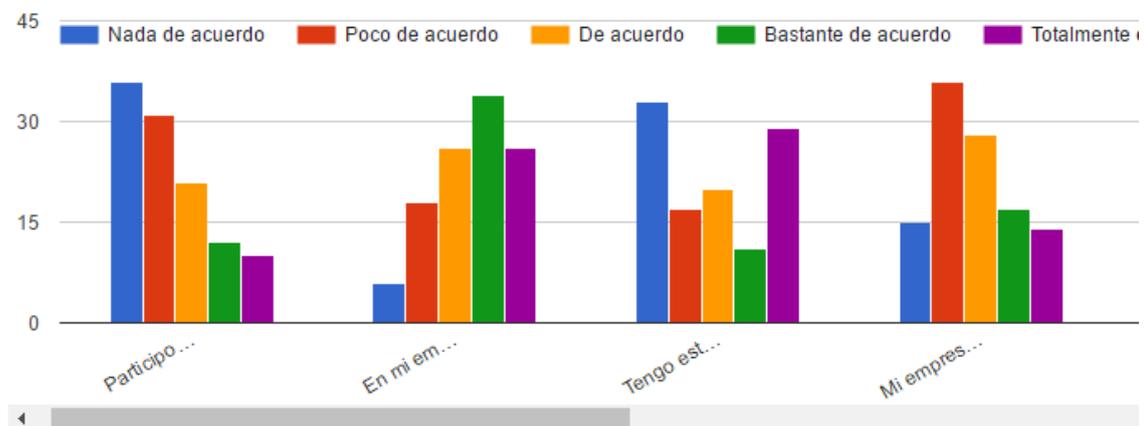


Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta iba dirigida a descubrir si la falta de motivación y satisfacción laboral realmente está provocando el abandono o la intención de abandono de las empresas. Los resultados afirman esta consecuencia de la insatisfacción ya que el 70% de los encuestados reconoce que en su empresa hay empleados que desean cambiar de compañía por esta razón. El abandono de la organización, como se ha comprobado, es otra de las principales consecuencias de la desmotivación y la insatisfacción laboral.

Tabla 4-20. Pregunta 16 del cuestionario, parte 1.

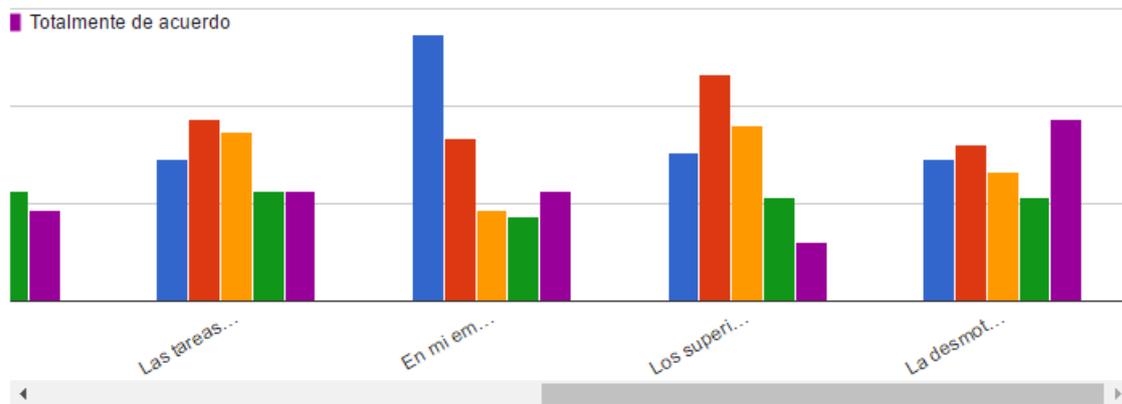
16. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4-21. Pregunta 16 del cuestionario, parte 2.

16. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuestionario acaba con una pregunta de cuadrícula con varias opciones, donde se pregunta el grado de acuerdo de los encuestados con ocho afirmaciones.

En cuando a la primera afirmación **“participo en las decisiones de la empresa y se tiene en cuenta mi opinión”** el 32,72% de los encuestados no estaba nada de acuerdo con ella, el 28,18% poco de acuerdo, el 19,19% de acuerdo, el 10,9% bastante de acuerdo y el 9,09% totalmente de acuerdo. Esto nos indica que la mayoría de la muestra no participa en las decisiones de su empresa ni se tiene en cuenta su opinión, lo cual fomenta la desmotivación y la insatisfacción.

La segunda **“en mi empresa hay un nivel de seguridad e higiene correcto”** arroja unos resultados de: nada de acuerdo con un 5,45%, poco de acuerdo con un 18%, de acuerdo con un 30,9%, bastante de acuerdo con un 30,9% y totalmente de acuerdo con un 23,63%. Esta situación es totalmente diferente a la anterior, lo que es lógico, ya que la seguridad y la higiene es una cuestión regulada con unos mínimos legales obligatorios. Sin embargo, mejorarlos y crear un ambiente de trabajo seguro incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados.

En tercer lugar la frase **“tengo estabilidad laboral y no me preocupa que termine mi contrato”** arroja unos resultados del 30% para nada de acuerdo, 15,45% para poco de acuerdo, 18,18% para de acuerdo, un 10% para bastante de acuerdo y 26,36% para totalmente de acuerdo. Como podemos apreciar existe una polaridad en los resultados ya que la mayoría de los encuestados o no está nada de acuerdo o está totalmente de acuerdo. Esta situación refleja claramente el contexto laboral actual donde hay unos trabajadores con una gran antigüedad que tienen una gran estabilidad laboral y

otros que sufren la temporalidad e inestabilidad del empleo español y que saben que en cualquier momento se puede terminar la relación laboral.

Sigue la oración **“mi empresa da una importancia adecuada al factor humano”** que busca conocer la posición de las empresas en cuanto al factor humano en general. Las respuestas de los encuestados revelan que las empresas no están dando la importancia que requiere el factor humano ya que el 13,63% no está nada de acuerdo, el 32,72% poco de acuerdo, 25,45% de acuerdo, el 15,45% bastante de acuerdo y el 12,72% totalmente de acuerdo. Así, aunque hay una gran parte considera que se da una importancia adecuada, el 46,35% cree que esto no es así.

En quinto lugar la expresión **“las tareas de mi puesto son monótonas y rutinarias, y carecen de desafíos y variedad”** ha evidenciado unos resultados bastante parecidos pero en los que prevalece una opinión negativa al respecto. De esta forma, el 20% de los encuestados no está nada de acuerdo con la expresión, el 25,45% poco de acuerdo, el 23,65% está de acuerdo, el 15,45% está bastante de acuerdo y el 15,45% está totalmente de acuerdo. Así, el 54,55% cuenta con un trabajo monótono y aburrido y, por tanto, desmotivante lo que evidencia las empresas deberían estudiar si se pueden tomar medidas para mejorar esta situación.

En cuando a la afirmación **“en mi empresa me ofrecen formación gratuita relacionada con mi trabajo”** los resultados son bastante negativos, lo que era de esperar ya que las empresas son reticentes a la hora de costear la formación de los empleados. Así, un gran 37,27% no está nada de acuerdo, un 22,72% está poco de acuerdo, un 12,72% está de acuerdo, un 11,81% está bastante de acuerdo y un 15,45% está totalmente de acuerdo con la afirmación. Como podemos percibir, un 60% de los encuestados no está nada satisfecho con la política formativa de la empresa en la que trabajan, por lo que es un factor que las empresas deben mejorar, más aún con las opciones bonificativas actuales que reducen o eliminan el gasto de dicha formación.

En séptimo lugar la oración **“los superiores reconocen y valoran habitualmente el trabajo que realizo”** refleja la retroalimentación de los jefes hacia los empleados y como era de esperar los datos no son muy positivos: el 20,9% afirma no estar nada de acuerdo, el 31,81% poco de acuerdo, 24,54% de acuerdo, el 14,54% bastante de acuerdo y, tan solo, el 8,18% totalmente de acuerdo. Como vemos más de la mitad de los encuestados está bastante o muy insatisfecho con el feedback de los superiores, por lo que las empresas deben actuar al respecto ya que es un factor que no supone coste pero que favorece enormemente la motivación y la satisfacción de los empleados.

Para finalizar con el análisis de los resultados, nos encontramos con el enunciado **“la desmotivación e insatisfacción laboral fomenta comportamientos desviados y no deseados tales como pequeños robos, impuntualidad, absentismo, sindicalización, hablar mal de la empresa, no cumplir las reglas, etc.”** Las respuestas al respecto han sido muy dispares: nada de acuerdo 20%, poco de acuerdo 20,9%, de acuerdo 19,09%, bastante de acuerdo 18,18% y totalmente de acuerdo 21,81%. De esta forma, el 59,08%

de los encuestados creen que la desmotivación e insatisfacción laboral provocan en las empresas comportamientos desviados no deseados que se pueden evitar tomando medidas al respecto y valorando al factor humano de la empresa.

4.6. Conclusiones de la encuesta

Después de analizar los resultados de la encuesta, en términos generales, podemos afirmar que las personas en general indican que tienen un nivel de satisfacción o compromiso medio-alto.

Sin embargo, al fraccionar los factores que afectan a la motivación, satisfacción y compromiso laboral, advertimos que la satisfacción particular con ellos es más baja que la indicada de forma general. Entre estos factores los que menos motivación proporcionan son el liderazgo de los superiores, el plan de promoción laboral, el programa formativo y la retroalimentación por parte de los jefes. Estos están bajo el control de las empresas y se pueden mejorar dentro de lo posible, principalmente la capacidad de liderazgo, el feedback y la formación.

En cuanto a la principal cuestión que nos ocupa, destacar la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en las empresas, este estudio nos ha servido para comprobar lo estudiado en los capítulos anteriores. De esta forma, los encuestados han revelado que su nivel de satisfacción les afecta en el desempeño de su actividad, en el trato a los clientes, en el absentismo, en el abandono de los empleados, y en el fomento de comportamientos desviados.

Por tanto, queda evidenciado que dar una mayor importancia al factor humano y emplear las técnicas posibles para impulsar la motivación y satisfacción general crea beneficios a la empresa tanto directos como indirectos.

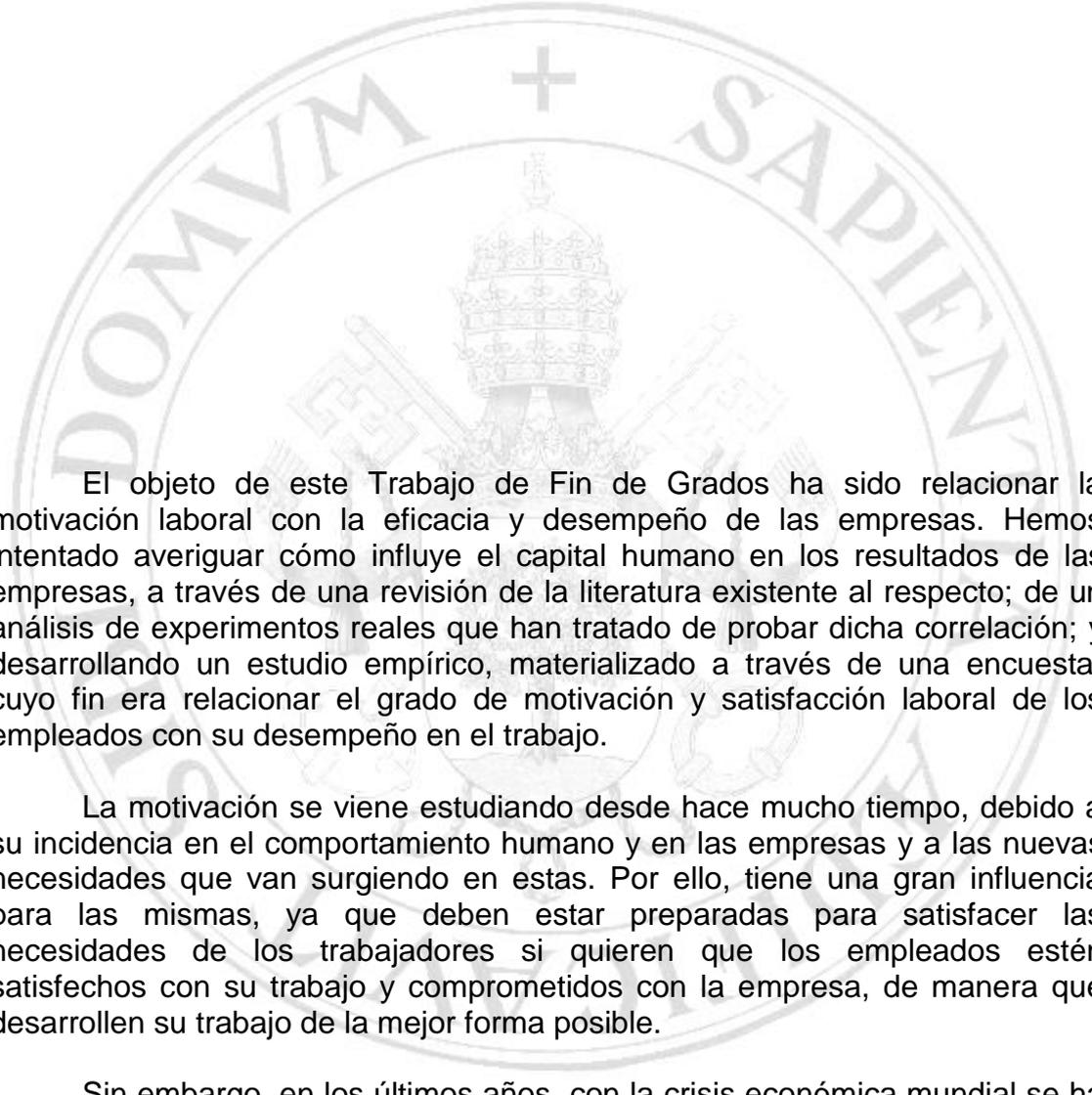




CONCLUSIONES



Conclusiones



El objeto de este Trabajo de Fin de Grados ha sido relacionar la motivación laboral con la eficacia y desempeño de las empresas. Hemos intentado averiguar cómo influye el capital humano en los resultados de las empresas, a través de una revisión de la literatura existente al respecto; de un análisis de experimentos reales que han tratado de probar dicha correlación; y desarrollando un estudio empírico, materializado a través de una encuesta, cuyo fin era relacionar el grado de motivación y satisfacción laboral de los empleados con su desempeño en el trabajo.

La motivación se viene estudiando desde hace mucho tiempo, debido a su incidencia en el comportamiento humano y en las empresas y a las nuevas necesidades que van surgiendo en estas. Por ello, tiene una gran influencia para las mismas, ya que deben estar preparadas para satisfacer las necesidades de los trabajadores si quieren que los empleados estén satisfechos con su trabajo y comprometidos con la empresa, de manera que desarrollen su trabajo de la mejor forma posible.

Sin embargo, en los últimos años, con la crisis económica mundial se ha frenado el avance que se estaba experimentando al respecto, la importancia del factor humano se ha diluido y, la supervivencia y la reducción de costes se has convertido en la prioridad de las empresas.

El término motivación es complejo y abarca aspectos internos y externos tanto a la persona como al propio trabajo, para explicarlo. Así, difieren de un individuo a otro, e incluso pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

Así mismo, es un proceso circular que se inicia en una necesidad, se rige en base a un fin u objetivo y cuya satisfacción no solo no elimina la necesidad, sino que genera el surgimiento de otras. Las personas se comportan de cierta manera para obtener una satisfacción como consecuencia de ese comportamiento. De esta manera, la motivación es anterior al resultado, y por tanto, a la satisfacción, ya que se trata del resultado experimentado. Además, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación, cerrando el ciclo.

En este aspecto, es imprescindible tener claras las diferencias entre motivación, satisfacción y compromiso. La motivación es el impulso para trabajar de cierta forma, la satisfacción es el resultado positivo de ese impulso y el compromiso es el vínculo que esa satisfacción crea con la empresa.

Los estudios y teorías motivacionales analizados, nos han servido para entender el papel de la motivación en cualquier empresa. De esta forma, hemos comprendido que la motivación laboral reporta múltiples beneficios a la empresa, tales como, el aumento de la productividad, la mejora del desempeño, la reducción de costes laborales y la mejora de la comunicación vertical, que facilita la resolución de problemas y el establecimiento de nuevos objetivos que ayuden a conseguir el desarrollo de la misma.

En este trabajo hemos mencionado numerosas técnicas motivacionales que las empresas pueden llevar a cabo para mantener motivados y satisfechos a los empleados. Así mismo, hemos destacado los beneficios que ello les reporta. Esto evidencia la importancia de una relación de reciprocidad entre el individuo y la empresa. Mientras que los primeros ofrecen, su esfuerzo, tiempo, trabajo, aportación, conocimientos y habilidades, esenciales para el desempeño empresarial; las segundas, les proporcionan estímulos tanto económicos como no económicos. No obstante, los empleados valoran esos estímulos según la capacidad que tengan de satisfacer sus necesidades, por lo que no todos generan la misma respuesta en todas las personas. Cuando proporcionan un sentimiento de justicia y equidad se equilibran las contribuciones y las recompensas, lo que proporciona satisfacción a las personas, y favorece el correcto funcionamiento y la armonía de la empresa

Cuando los trabajadores están motivados, se identifican con los objetivos de la empresa, y buscan lograrlos eficientemente. Sin embargo, los empleados no motivados desarrollarán su trabajo con el mínimo esfuerzo posible, sin aportar valor añadido a la empresa.

Por esta razón, es tremendamente importante que las empresas no se limiten, únicamente, a obtener los mayores beneficios posibles sin tener en cuenta al factor humano, ya que los trabajadores son una parte fundamental de la empresa que procurarán su beneficio si se identifican con ella.

Reflexionando sobre la situación analizada podemos extraer las siguientes conclusiones:

Los recursos humanos son esenciales en toda empresa para su desarrollo y la consecución de sus objetivos, ya que sin ellos no podría desarrollar su actividad. Y son tan importantes, o más, que cualquier otro recurso ya que de ellos depende el logro de los objetivos empresariales y la adecuada manipulación del resto de recursos.

Actualmente, debido a la atroz competencia empresarial existente, las empresas necesitan poseer alguna ventaja competitiva respecto al resto, que las diferencie y permita su existencia y éxito. El factor humano de las empresas supone una fuente de ventaja competitiva para estas y tiene el beneficio añadido, de que al ser un activo intangible se complica, significativamente, el intento de imitación por parte de la competencia.

A pesar de que la administración de empresas se compone de una función de gestión de personal, entre otras, es necesario destacar que el factor humano está presente en todas ellas y no solo en esa función específica. En este sentido, la Teoría General de Sistemas concibe la administración de empresas como un proceso en el que existen actividades que se interrelacionan, en vez de como un conjunto de funciones como defendía la perspectiva clásica.

Actualmente, los recursos humanos se conciben como un factor estratégico para las empresas. Se ha producido una evolución al respecto a este fenómeno, ya que se ha pasado de un planteamiento tradicional, denominado administración del personal, en donde lo social y económico eran incompatibles y al personal se le consideraba como un coste, a una nueva concepción, denominada la dirección de recursos humanos, en la que se ratifica una verdadera sinergia entre lo económico y lo social y, al personal se le concibe como un recurso optimizable y fuente de ventajas competitivas.

Hay diversos modelos de gestión de recursos humanos según la centralización, autoridad y participación. Estos aspectos internos a la empresa afectan a la motivación de los empleados aunque, como hemos resaltado en numerosas ocasiones, es fundamental considerar otros factores como el entorno o las características personales. En cuanto a los estilos de liderazgo, hay que recordar que el experimento de Kurt Lewin demostró que el liderazgo democrático fue el que mayor rendimiento aportó y el que más motivó a los colaboradores. Lo que evidencia la incidencia del liderazgo, la autonomía y la participación en los empleados.

Una de las mayores preocupaciones de las empresas es el rendimiento de los empleados. Para mejorarlo, es necesario conocer que las variables que le afectan son el talento, las capacidades y las competencias, la experiencia, las metas y valores, el esfuerzo y las recompensas. De esta forma, las empresas que deseen incrementar la productividad de sus trabajadores, deben conocer qué objetivos tienen para lograr motivarles, fomentar sus esfuerzos y proporcionarles recompensas que valoren y les satisfagan.

Así mismo, las emociones y los estados de ánimo de los empleados influyen en el desempeño de su trabajo, en concreto, afectan a su creatividad, motivación, servicio al cliente, actitud ante el trabajo, liderazgo y a los comportamientos desviados. De esta forma, las emociones y estados de ánimo afectan a la motivación laboral, lo que pone de manifiesto que las empresas que favorezcan estados de ánimo y emociones positivos, conseguirán tener trabajadores más motivados que las que no lo hagan.

Como hemos visto la motivación laboral es deseable por cualquier empresa, pero si ésta no actúa adecuadamente, puede provocar que los empleados se desmotiven y se frustren. Esta situación debe evitarse a toda costa ya que tener trabajadores desmotivados provoca una disminución del rendimiento, un empeoramiento del clima laboral o un trato a clientes inadecuado, entre otras consecuencias.

A pesar, de la influencia de la diversidad de personalidades en la motivación laboral, hay motivadores generalmente comunes entre los que hay que resaltar, la autonomía y responsabilidad, el entorno laboral, la justicia o equidad, feedback, ambiente de trabajo, la flexibilidad laboral, la formación o el plan de carrera.

Las empresas deben cuestionarse cuál es el grado de motivación de sus empleados si quieren actuar de forma proactiva y mejorar su actividad productiva. De esta forma, se producirán mejoras en la satisfacción general, la comunicación o las necesidades formativas, entre otras.

De entre las consecuencias de tener trabajadores motivados y satisfechos, hemos evidenciado, mediante el estudio de algunos experimentos empíricos reales, que a mayor significado del trabajo se consigue un mayor nivel de productividad; que un líder democrático fomenta la motivación, la productividad y la creatividad; que a mayor satisfacción se produce un menor absentismo laboral; y que con una jornada de trabajo más reducida los empleados son más productivos.

Por último, el estudio empírico comprobó que dar importancia los recursos humanos y emplear las técnicas de fomento de motivación y satisfacción crea numerosos beneficios a la empresa tanto directos como indirectos.

Para concluir, después de la realización de esta investigación teórica y empírica, podemos afirmar que la motivación y la satisfacción laboral influyen de forma significativa en las empresas, tanto en los aspectos económicos como en los no económicos, por lo que las empresas deben darles la importancia que requieren, y explotar sus recursos humanos como fuente de ventaja competitiva y forma de diferenciación.



BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

ACKOFF, R (1972): *Un concepto de planeación de empresas.* Editorial Limusa. México.

AGUER HORTAL, M., MARTÍNEZ SANCHEZ, J. y PÉREZ GOROSTEGUI. E (2004): *Administración y administración de empresas.* Editorial Ramón Areces. Madrid.

ARDOUIN, J., BUSTOS, C., GAYÓ, R. Y JARPA, M (2000): *Motivación y satisfacción laboral.*

BAYÓN MARINÉ, F (2006): *Organizaciones y Recursos Humanos.* Editorial Síntesis. Madrid.

BRAU PERALTA, I. *El problema de motivación (incentivos) en la empresa*

CAMPOMANES, E Y DÍAZ, L (2013): *Ética empresarial. Ideas, reflexiones y casos.* Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.

CAÑEDO ANDALIA, R (2007): *Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia.* ECIMED. La Habana.

CASCIO, A Y GUILLÉN. C (2011): *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill management.* Editorial Uriel. Barcelona

CASTRO SOLANO, A (2010): *Fundamentos de psicología positiva.* Editorial Paidós. Argentina.

CASTILLO, A (1990): *Teoría y práctica de la motivación en la empresa.* Universidad de Málaga.

CERON, J. A (2015): *La importancia de la motivación en las empresas.* Universidad militar nueva granada, Bogotá.

CHIAVENATO, I (2008): *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* Editorial McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO, I (2008): *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.* Editorial McGraw-Hill, España.

CHÓLIZ, M (2004): *Psicología de la Motivación: el proceso motivacional.* Universidad de Valencia.

CLAVER, E., GASCÓ, J. L. Y LLOPIS, J (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo.* Editorial Civitas, Madrid.

DAVIS, K Y NEWSTROM, J (1996): *El comportamiento humano en el trabajo: un enfoque organizacional*. Editorial Pionner. México.

DE LA CALLE, M. Y ORTIZ, M (2014): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Editorial Pearson, Madrid.

DE PRADO, A., RODRÍGUEZ, L. Y ROMÁN, M (1999): *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Editorial Pirámide, Madrid.

DEL VALLE, V. Y GÓMEZ, J. L (1996): *Recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

DEL VALLE, V. Y GÓMEZ, J. L (2011): *Recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

DÍAZ, L (1998): *Psicología del Trabajo y las Organizaciones: Concepto, Historia y Método*. Universidad de La Laguna.

ERAZO, N (2006): *Motivación en el trabajo para mayor productividad*. Universidad de la Sabana.

FERREIRO, P. Y ALCÁZAR, M (2002): *Gobierno de personas en la empresa*. Editorial Ariel, Barcelona.

FRESNO LÁZARO, M. C. (2014): *La motivación laboral: una propuesta de mejora en las administraciones públicas*. Universidad de Valladolid.

GARCÍA, D (2011): *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo*. Universidad Politécnica de Valencia.

GARCÍA, L Y CASANUEVA, C (2001): *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Editorial McGraw-Hill, España

GARCÍA, M. L: *Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial*. Universidad de Valladolid.

GARCÍA MADRUGA, J. A. (2010): *Psicología del desarrollo I*. Editorial Digital. Madrid.

GARCÍA, V (2012): *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. Universidad de Valladolid.

GARIJO, S (2014): *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Universidad de Valladolid.

GARZA, A (2000): *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. Universidad Autónoma de León.

GASALLA, J.M (1993): *La nueva dirección de personas*. Editorial Pirámide. Madrid.

GENERO, J (2011): *Valores empresariales. Comprensión y aplicación práctica en la empresa moderna*. Editorial insignia. Córdoba.

GEORGE, J. M (1996): *Trait and State Affect*. Editorial K. R. Murphy. San Francisco.

GÓMEZ CEJA, G (1984): *Planeación y organización de empresas*. Editorial McGraw-Hill, México.

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D Y CARDY, R (2008): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editorial Pearson.

GONZÁLEZ, D (2008): *Psicología de la motivación*. Ciencias médicas, La Habana.

HAYGROUP (2000): *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*. Edición especial cinco días.

HOYAL, S (2015): *La motivación laboral en las empresas cántabras*. Universidad de Cantabria.

HUGO, V (2002): *Modelo de calidad en la gestión de recursos humanos*. Universidad Autónoma de León.

HUNT, J. W (2007): *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

KOONTZ, H., O' DONNELL, C. Y WEIHRICH, H (1985): *Administración*. Editorial McGraw-Hill, México

KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H (1994): *Administración*. Editorial McGraw-Hill, México

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Y CANNICE, M (2012): *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Editorial McGraw-Hill, México.

LÓPEZ, J (2015): "Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg". *Gestión en el Tercer Milenio*, 15, 8: 25-36.

MIRALLES, M (2013): *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Universidad Autónoma de Barcelona.

MORALES, J Y PÉREZ, D (2002): *Psicología Social*. Editorial Prentice Hall. México.

MORENO GARCÍA, V (2009): *Motivación en el trabajo. Estrategias para la motivación.* FORASE.

MUCHINSKY, P (2002): *Psicología aplicada al trabajo.* Editorial Cengage Learning. Latino América.

MÜNCH, L. Y MATINEZ, G (1998): *Fundamentos de administración.* Editorial Trillas. México.

MÜNCH, L (2003): *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas.* Editorial trillas. México.

NAVAS, J. E Y GUERRAS, L. A (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.* Editorial Aranzadi, Navarra.

PÉREZ GOROSTEGUI, E (1987): *La dirección de recursos humanos.* Editorial Pirámide. Madrid.

PÉREZ GOROSTEGUI, E (2003): *La dirección de recursos humanos.* Editorial Pirámide. Madrid.

PEIRÓ, J. M (1990): *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas.* PPU. Barcelona.

PRADO, A., RODRÍGUEZ, L. Y ROMÁN, M (1999): *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión.* Editorial Pirámide. Madrid.

PORTER, L, LAWLER, E Y HACKMAN, J. R (1975): *Behavior in organizations.* Editorial McGraw-Hill. New York.

PUNCHOL, L (1995): *Dirección y gestión de recursos humanos.* Editorial Díaz de Santos. Madrid.

RENAU PIQUERAS, J. J (1985): *Administración de empresas. Una visión actual.* Editorial Pirámide. Madrid.

ROBBINS, S (1994): *Comportamiento organizacional.* Editorial Pearson. México.

ROBBINS, S (2004): *Comportamiento organizacional.* Editorial Pearson. México.

ROBBINS, S Y COULTER, M (2005): *Administración.* Editorial Pearson. México.

ROBBINS, S. Y JUDGE, T (2009): *Comportamiento organizacional.* Editorial Pearson, México.

ROCCO CAÑÓN, M. T. (2009): *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.* Universidad de Chile.

RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1996): *El factor humano en la empresa.* Ediciones Deusto, España.

RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1995): *Casos de factor humano en la empresa.* Ediciones Gestión 2000, España.

ROMERO, R (2003): *Marketing,* Editora Palmir, España.

RONDA, P. Y GUERRAS, M (2012): *Strategic management journal.* Oxford.

SALONER, G., SHEPARD, A. Y PODOLNY, J. M (2001): *Strategic management.* Editorial Wiley.

SARRIES SANZ, L. Y CASARES GARCÍA, E (2008): *Buenas prácticas de recursos humanos.* ESIC, Madrid.

SASTRE, M. A. Y AGUILAR, E. M (2003): *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico.* Editorial McGraw-Hill, Madrid.

SALONER, G., SHEPARD. A, Y PODOLNY. J (2001): *Strategic management.* New York.

VALENZUELA SEVILLA, J (2013): *La evolución del diseño y la estructura organizativa: un estudio de casos.* Universidad Autónoma Barcelona.

VALLE, R (1995): *La gestión estratégica de recursos humanos.* Editorial Addison-Wesley. México.

ZAMORA, E. G (2008): *Importancia de la motivación en las empresas.* Universidad Veracruzana, Veracruz.





ANEXOS



Anexo I. Encuesta completa.

Investigación acerca de la motivación laboral y su influencia en la empresa.

Le agradecemos a todos los trabajadores el tiempo dedicado a la contestar este cuestionario anónimo, cuya finalidad es conocer como influye la motivación y la satisfacción laboral en las empresas.

*Obligatorio

0.1. Sexo. *

- Femenino
- Masculino

0.2. Edad. *

- 16-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- Más de 55 años

0.3. Nivel de estudios. *

- Educación primaria
- Educación secundaria obligatoria
- Ciclo formativo de grado medio
- Ciclo formativo de grado superior
- Estudios universitarios
- Otro:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Encuesta completa.

0.4. Nivel de ingresos mensual. *

- Menos de 600€
- Entre 600 y 1000€
- Entre 1001 y 1200€
- Entre 1201 y 1600€
- Entre 1601 y 2100€
- Entre 2101 y 3000€
- Más de 3000€

1. Indique su grado de satisfacción respecto a su relación laboral en general. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nada satisfecho | <input type="radio"/> | Totalmente satisfecho |

2. Señale su nivel de satisfacción con las funciones y características específicas de su puesto de trabajo. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nada satisfecho | <input type="radio"/> | Totalmente satisfecho |

3. Marque su nivel de compromiso con la empresa. *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nada satisfecho | <input type="radio"/> | Totalmente satisfecho |

4. ¿Por qué permanece actualmente en su empresa? *

- Porque deseo permanecer en la misma ya que satisface mis expectativas y necesidades.
- Por la inexistencia de otra alternativa de trabajo o mientras encuentre otro trabajo con mejores condiciones.
- Porque me siento en deuda con la empresa por haberme dado alguna oportunidad, formación o recompensa.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Encuesta completa.

5. Evalúe el ambiente laboral que hay en su empresa, es decir, las características y atributos del medio en el que desarrolla el trabajo. *

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy malo | <input type="radio"/> | Muy bueno |

6. Valore la capacidad de su jefe de motivar, dirigir e influir en sus trabajadores para que desempeñen voluntariamente el logro de los objetivos fijados. *

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy bajo | <input type="radio"/> | Muy alto |

7. ¿Está satisfecho con el plan de ascenso o promoción laboral de su empresa? *

- Sí. Pase a la pregunta 9.
- No.

8. En caso de no estar satisfecho con el mismo, indique la razón principal.

- No hay posibilidades de promoción.
- Hay posibilidades de ascenso pero nunca se llevan a cabo.
- Hay posibilidades de promoción pero requieren un nivel de responsabilidad que no deseo.
- Hay posibilidades de ascenso pero requieren formación, y la empresa no la facilita.
- Otro: _____

9. Señale su grado de satisfacción con la flexibilidad horaria y la conciliación de vida personal y familiar de su empresa. *

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada satisfecho | <input type="radio"/> | Totalmente satisfecho |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Encuesta completa.

10. ¿Su empresa le facilita beneficios sociales tales como ayudas para guarderías, aparcamiento, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, dentales o de otro tipo, o descuentos en productos de la empresa? *

- Sí.
- No. Pase a la pregunta 12.

11. Indique dichos beneficios sociales.

Tu respuesta

12. ¿Cree que su grado de motivación laboral influye en el desempeño de su trabajo? *

- Sí.
- No.

13. ¿Le afecta su nivel de satisfacción, con las condiciones de su puesto y con su empresa, a la hora de atender a los clientes? *

- Sí.
- No.
- No tengo trato con los clientes.

14. Piensa que su nivel de satisfacción laboral influye en su absentismo laboral (ausencia o abandono del puesto de trabajo). *

- Sí.
- No.

15. ¿En su organización hay trabajadores que desean cambiar de empresa por falta de satisfacción laboral? *

- Sí.
- No.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Encuesta completa.

16. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

| | Nada de acuerdo | Poco de acuerdo | De acuerdo | Bastante de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Participo en las decisiones de la empresa y se tiene en cuenta mi opinión. | <input type="radio"/> |
| En mi empresa hay un nivel de seguridad e higiene correcto. | <input type="radio"/> |
| Tengo estabilidad laboral y no me preocupa que termine mi contrato. | <input type="radio"/> |
| Mi empresa da una importancia adecuada al factor humano | <input type="radio"/> |
| Las tareas de mi puesto son monótonas y rutinarias, y carecen de desafíos y variedad | <input type="radio"/> |
| En mi empresa me ofrecen formación gratuita relacionada con mi trabajo. | <input type="radio"/> |
| Los superiores reconocen y valoran habitualmente el trabajo que realizo. | <input type="radio"/> |
| La desmotivación e insatisfacción laboral fomenta comportamientos desviados y no deseados tales como pequeños robos, impuntualidad, absentismo, sindicalización, hablar mal de la empresa, no cumplir las reglas, etc | <input type="radio"/> |

ENVIAR Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. Traspaso de los datos de la encuesta a hoja de cálculo.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|----|--------------------|-----------|----------------|-----------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Marca temporal | 01. Sexo | 02. Edad | 0.3. Nivel de estudios | 0.4. Nivel de ingresos mes. 1. Indique su grado de sati | 2. Señale su nivel de sati | 3. Marque su nivel de cor | 4. ¿Por qué permanece a | 5. Evalúe el ambiente lab | 6. Valore la capacidad de | |
| 1 | 4/21/2017 23:03:46 | Masculino | Más de 55 años | Estudios universitarios | Entre 200 y 3000 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 3 |
| 2 | 5/10/2017 13:23:12 | Femenino | 16-25 años | Estudios universitarios | Entre 600 y 1000 | 5 | 4 | 4 | 5 | Porque deseo permanecer | 3 |
| 3 | 5/10/2017 13:23:50 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado superior | Entre 600 y 1000 | 1 | 3 | 3 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 5 |
| 4 | 5/10/2017 13:26:37 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado superior | Menos de 600 | 2 | 2 | 3 | 1 | Por la inestabilidad de otr | 3 |
| 5 | 5/10/2017 13:27:32 | Masculino | 36-45 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 1600 y 2100 | 3 | 3 | 3 | 4 | Porque deseo permanecer | 3 |
| 6 | 5/10/2017 13:28:17 | Femenino | 16-25 años | Bachillerato | Entre 1000 y 1200 | 3 | 4 | 4 | 4 | Por la inestabilidad de otr | 1 |
| 7 | 5/10/2017 13:31:27 | Femenino | 46-55 años | BUP, FP II | Entre 1200 y 1600 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 2 |
| 8 | 5/10/2017 13:32:01 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado superior | Entre 600 y 1000 | 3 | 3 | 3 | 4 | Por la inestabilidad de otr | 3 |
| 9 | 5/10/2017 13:34:23 | Femenino | 26-35 años | Educación secundaria obligatoria | Menos de 600 | 4 | 4 | 4 | 5 | Por la inestabilidad de otr | 2 |
| 10 | 5/10/2017 13:34:43 | Femenino | 26-35 años | Ciclo formativo de grado medio | Más de 3000 | 4 | 4 | 4 | 5 | Por la inestabilidad de otr | 2 |
| 11 | 5/10/2017 13:41:38 | Femenino | 16-25 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 600 y 1000 | 3 | 3 | 3 | 4 | Porque deseo permanecer | 5 |
| 12 | 5/10/2017 13:42:41 | Femenino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 600 y 1000 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 13 | 5/10/2017 13:43:08 | Femenino | 16-25 años | Educación secundaria obligatoria | Menos de 600 | 3 | 3 | 3 | 4 | Por la inestabilidad de otr | 4 |
| 14 | 5/10/2017 13:43:41 | Femenino | 46-55 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 1200 y 1600 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 15 | 5/10/2017 13:43:08 | Femenino | 26-35 años | Estudios universitarios | Menos de 600 | 4 | 4 | 5 | 4 | Porque deseo permanecer | 5 |
| 16 | 5/10/2017 13:44:40 | Masculino | 16-25 años | Estudios universitarios | Menos de 600 | 3 | 3 | 3 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 3 |
| 17 | 5/10/2017 13:45:05 | Masculino | 16-25 años | Bachillerato | Entre 1000 y 1200 | 5 | 4 | 4 | 3 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 18 | 5/10/2017 13:45:30 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 600 y 1000 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 19 | 5/10/2017 13:51:05 | Masculino | 46-55 años | Ciclo formativo de grado superior | Entre 1600 y 2100 | 4 | 4 | 4 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 3 |
| 20 | 5/10/2017 13:52:14 | Masculino | 16-25 años | Estudios universitarios | Menos de 600 | 3 | 3 | 3 | 4 | Por la inestabilidad de otr | 4 |
| 21 | 5/10/2017 13:55:01 | Femenino | 16-25 años | Estudios universitarios | Entre 1600 y 2100 | 4 | 4 | 5 | 5 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 22 | 5/10/2017 14:03:54 | Masculino | 26-35 años | Ciclo formativo de grado superior | Entre 1600 y 2100 | 4 | 4 | 5 | 5 | Porque deseo permanecer | 5 |
| 23 | 5/10/2017 14:05:20 | Masculino | 26-35 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 1000 y 1200 | 4 | 4 | 3 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 4 |
| 24 | 5/10/2017 14:11:16 | Femenino | 16-25 años | Estudios universitarios | Menos de 600 | 3 | 1 | 1 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 3 |
| 25 | 5/10/2017 14:12:34 | Femenino | 26-35 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 600 y 1000 | 5 | 4 | 4 | 5 | Porque deseo permanecer | 5 |
| 26 | 5/10/2017 14:14:05 | Femenino | 16-25 años | Estudios universitarios | Entre 1200 y 1600 | 4 | 4 | 4 | 4 | Porque deseo permanecer | 3 |
| 27 | 5/10/2017 14:21:01 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 600 y 1000 | 4 | 3 | 3 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 4 |
| 28 | 5/10/2017 14:24:05 | Masculino | 16-25 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 600 y 1000 | 2 | 2 | 2 | 5 | Porque deseo permanecer | 1 |
| 29 | 5/10/2017 14:25:23 | Femenino | 16-25 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 600 y 1000 | 3 | 3 | 3 | 3 | Por la inestabilidad de otr | 2 |
| 30 | 5/10/2017 14:25:41 | Masculino | 16-25 años | Ciclo formativo de grado medio | Entre 600 y 1000 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | Por la inestabilidad de otr |
| 31 | 5/10/2017 14:28:40 | Masculino | 26-35 años | Estudios universitarios | Entre 1600 y 2100 | 4 | 4 | 4 | 5 | Porque deseo permanecer | 2 |
| 32 | 5/10/2017 14:34:45 | Masculino | 16-25 años | Educación primaria | Entre 600 y 1000 | 4 | 4 | 4 | 5 | Porque me siento en deu | 4 |
| 33 | 5/10/2017 14:40:58 | Femenino | 36-45 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 1000 y 1200 | 3 | 3 | 3 | 4 | Porque deseo permanecer | 2 |
| 34 | 5/10/2017 14:42:02 | Masculino | 16-25 años | Estudios universitarios | Entre 600 y 1000 | 3 | 3 | 3 | 4 | Porque deseo permanecer | 2 |
| 35 | 5/10/2017 14:44:10 | Femenino | 26-35 años | Educación primaria | Entre 1200 y 1600 | 4 | 4 | 4 | 5 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 36 | 5/10/2017 14:47:44 | Femenino | 16-25 años | Estudios universitarios | Entre 1000 y 1200 | 4 | 4 | 2 | 5 | Porque deseo permanecer | 4 |
| 37 | 5/10/2017 14:47:49 | Femenino | 16-25 años | Educación secundaria obligatoria | Entre 600 y 1000 | 3 | 4 | 4 | 5 | Por la inestabilidad de otr | 2 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. Traspaso de los datos de la encuesta a hoja de cálculo.

| | L | M | N | O | P | Q | R | S | T |
|----|--|---------------------------|---|------------------------------|------------------------------|-----|-------------------------------|-----|-----|
| 1 | 7. ¿Está satisfecho con e 8. En caso de no estar sa 9. Señale su grado de sa 10./Su empresa le facilita 11.Indique dichos benefi 12./¿Cree que su grado de 13./Le afecta su nivel de 14.Piensa que su nivel de 15./En su organización h: | | | | | | | | |
| 2 | No. | No hay posibilidades de F | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No. | No. | SI |
| 3 | No. | No hay posibilidades de F | | 5 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No. | No. | SI |
| 4 | No. | No hay posibilidades de F | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | SI |
| 5 | No. | Porque me explotan | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | SI |
| 6 | SI. Pase a la pregunta 9. | Hay posibilidades de aso | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el SI | No. | Mo. |
| 7 | No. | Hay posibilidades de aso | | 3 SI. | | SI | No tengo trato con los el SI | Mo. | SI |
| 8 | No. | Hay posibilidades de aso | | 5 SI. | Ayudas médico farmaoel SI | SI | Mo. | Mo. | Mo. |
| 9 | No. | No hay posibilidades de F | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | SI |
| 10 | No. | Hay posibilidades de aso | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | SI |
| 11 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | SI |
| 12 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | Mo. |
| 13 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 1 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | SI |
| 14 | No. | No hay posibilidades de F | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | Mo. |
| 15 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | Mo. |
| 16 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | SI | SI |
| 17 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | Mo. |
| 18 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | SI | SI |
| 19 | No. | Sin para los que la empre | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | Mo. | SI |
| 20 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el SI | Mo. | SI |
| 21 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | Mo. |
| 22 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 4 SI. | Plan de accion social par SI | SI | SI | SI | SI |
| 23 | No. | No hay posibilidades de F | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | Mo. | SI |
| 24 | No. | No hay posibilidades de F | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | Mo. | SI |
| 25 | No. | No hay posibilidades de F | | 5 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | Mo. | Mo. |
| 26 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | SI | SI |
| 27 | No. | Hay posibilidades de aso | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | SI | SI | SI |
| 28 | No. | No hay posibilidades de F | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | Mo. |
| 29 | No. | Hay posibilidades de aso | | 1 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | SI |
| 30 | No. | No hay posibilidades de F | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | SI |
| 31 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 5 SI. | | SI | SI | Mo. | Mo. |
| 32 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 5 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | SI |
| 33 | No. | No hay posibilidades de F | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | SI |
| 34 | No. | | | 3 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | Mo. | Mo. | SI |
| 35 | SI. Pase a la pregunta 9. | | | 2 SI. | Transporte | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | SI |
| 36 | No. | Hay posibilidades de pror | | 4 No. Pase a la pregunta 13. | | Mo. | Mo. | Mo. | Mo. |
| 37 | No. | No hay posibilidades de F | | 2 No. Pase a la pregunta 13. | | SI | No tengo trato con los el Mo. | Mo. | SI |

Fuente: Elaboración propia.



Anexo III. Infografía sobre las razones para motivar y fidelizar a los empleados.

