



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO  
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA  
EN LA MOTIVACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES. ESTUDIO DE CASO  
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

Presentado por Elsa Martínez García

Tutelado por: Lorena Valdivieso León

Soria, [29 de Abril 2019]

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE	
RESUMEN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	2
1. PRESENTACIÓN .....	2
2. OBJETIVOS.....	3
MARCO TEÓRICO.....	4
1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION LABORAL.....	4
2. FACTORES DE LA MOTIVACIÓN .....	4
3. EL AMBIENTE LABORAL .....	5
4. SALARIO EMOCIONAL.....	6
5. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....	6
5.1. TEORÍAS DE CONTENIDO .....	7
Teoría de la jerarquía de necesidades: Maslow (1954).....	7
Teoría Bifactorial: Herzberg: (1966) .....	8
Teoría de las necesidades aprendidas: McClelland (1961) .....	10
Teoría ERG de Alderfer (1972) .....	11
5.2. TEORÍAS DE PROCESO .....	11
Teoría de la expectativa de Victor Vroom (1964) .....	12
Teoría del establecimiento de metas de Locke (1968).....	12
Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams (1963).....	12
5.3. OTRAS TEORÍAS .....	13
Teoría de Katz y Kahn: El comportamiento organizacional .....	13
Teoría de Edgar Shein: El Hombre complejo.....	14
Teoría de Mihaly Csikszentmihalyi : Modelo de flujo .....	15
Teoría del reforzamiento: Skinner .....	16
Teoría del logro de metas .....	17
METODOLOGÍA.....	18
6. PROBLEMA DEL TRABAJO .....	18
7. PARTICIPANTES.....	19
8. INSTRUMENTO.....	20
Preguntas de la Entrevista .....	20
9. RESULTADOS .....	21
10. CONCLUSIÓN.....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

# **RESUMEN**

Se presenta un caso real de una empresa de Servicios, donde el objetivo es, a través de las teorías más importantes de contenido y proceso como son, la teoría de Maslow, Herzberg, Alderfer, Vroom, entre otras, así como los factores principales de motivación laboral, conocer la causa de los problemática laboral.

Se plantean las circunstancias que ocasionaban el abandono y desmotivación del personal, se obtuvo la información a través de una entrevista semiestructurada por iniciativa de la dirección de la empresa. Tras su análisis, se aportan una serie de pautas o plan de actuación que facilite la estabilización de la plantilla, entre las que destacamos, reuniones conciliadoras mensualmente, catalogar a todos los empleados por igual y estructuración de las horas extras, sin olvidarnos de la retribución económica. Todas ellas consiguieron mejorar la motivación, el ambiente laboral y en consecuencia el rendimiento de la empresa.

Palabras clave: Motivación laboral, ambiente laboral, rendimiento de la empresa.

# **ABSTRACT**

Here presented is the real case of a service provider company, where the objective is, through the most important theories of content and process such as the theory of Maslow, Herzberg, Alderfer and Vroom, amongst others, as well as the main factors of work motivation, in order to know the cause of problems at work.

The circumstances that caused workers' abandonment and lack of motivation are raised; the information was obtained through a semi-structured interview at the initiative of the company's management. After its analysis, a series of guidelines, or an action plan, is provided, which facilitates the stabilization of the workforce, amongst which we highlight: monthly conciliatory meetings, categorizing all employees equally and structuring overtime, without forgetting the economic compensation. All of which managed to improve motivation, work environment and, consequently, company performance.

Keywords: Work motivation, work environment, company performance.

# JUSTIFICACIÓN

## 1. PRESENTACIÓN

En este trabajo se ha utilizado una metodología no experimental de un caso real de una empresa de servicios, para buscar todos los problemas existentes en la empresa con la finalidad de mejorar el clima laboral que existe dentro de la empresa.

El análisis de este proyecto consiste en conocer las opiniones de los empleados y las características de ellos, estudiar que variables o actuaciones se pueden emplear dependiendo del tipo de personas que haya dentro de la empresa para mejorar su ambiente laboral con la ayuda de una entrevista y saber cuáles son los factores claves.

El análisis de la muestra que vamos a tratar, se centraliza en el departamento de administración y del servicio técnico que es donde se produce el mal ambiente laboral.

He querido realizar este trabajo, porque me siento muy identificada con situaciones que impliquen el mal ambiente laboral, problemas entre compañeros y el bajo rendimiento que se ve reflejado en el día a día. Tras conocer la situación de esta empresa y que me facilitarían todos los datos posibles, me pareció una buena oportunidad para realizar el TFG, para aprender tanto en mi vida personal como en mi vida académica. Así me daba la oportunidad de estudiar en profundidad las teorías y saber de qué manera podíamos aplicarlo para cambiar nuestra situación laboral. Ya que durante mi grado en Administración y Dirección de empresas, he podido estudiar parte de este contenido en las asignaturas de introducción de Economía de la empresa, Dirección de RRHH, Dirección estratégica, Fundamentos de marketing y sociología. De este modo he adquirido muchas competencias generales y específicas como son:

- Poseer y comprender conocimientos básicos de la Economía y la Empresa que, partiendo de la base de la Educación Secundaria General, alcancen el nivel propio de los libros de texto avanzados e incluyan también algunos aspectos que se sitúan en la vanguardia de la Ciencia Económica y del ámbito de la Empresa.

- Saber aplicar los conocimientos adquiridos a su trabajo de forma profesional, y poseer las competencias que suelen demostrarse mediante la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas de carácter económico-empresarial.

- Tener la capacidad de reunir e interpretar datos e información relevante desde el punto de vista económico-empresarial para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas de índole social, científica o ética.

- Conocer los instrumentos y herramientas disponibles, así como sus ventajas e inconvenientes, para diseñar políticas y estrategias empresariales en el ámbito general de la organización o en cuanto a financiación e inversión, operaciones, capital humano y comercialización, a la vez que comprender sus efectos sobre los objetivos empresariales y el reflejo contable de sus resultados.

- Poseer conocimientos sobre los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis, evaluación y predicción en la administración y dirección de empresas y otras organizaciones.

- Redactar proyectos y planes de dirección global o referida a áreas funcionales de las organizaciones, incluyendo, en su caso, propuestas de mejora.

## **2. OBJETIVOS**

Se plantean los siguientes objetivos generales:

- Determinar si la motivación laboral es el elemento fundamental para conseguir el logro de las metas del trabajador y de la empresa.
- Conocer cuáles son los factores que tienen mayor repercusión sobre la motivación laboral, la productividad laboral y la satisfacción personal.
- Proponer un plan de actuación que la empresa pueda aplicar con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y la efectividad en el trabajo.

# MARCO TEÓRICO

## 1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION LABORAL

La motivación laboral aparece en el año 1700 en el continente Europeo cuando los talleres artesanos se transformaban en fábricas. Debido al aumento de los trabajadores y su falta de entendimiento entre ellos, produjo un aumento de la desmotivación de los empleados y una disminución de la productividad (Montserrat, Bautista, Sánchez y Cruz, 2011).

“La motivación laboral es la capacidad que tiene las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir en relación al trabajo” (Blog Vida profesional, 2013, p.1).

El fin de las empresas es conseguir, que en sus objetivos se impliquen los trabajadores, y los sientan como un desarrollo profesional y personal; De este modo satisfacen sus necesidades y llenan sus expectativas. Pero este proceso varía según el tipo de persona y sus factores sociales y culturales (Montserrat et al, 2011).

De este modo se necesitaba buscar una solución para equiparar los intereses de los empleados a los de los empresarios. A partir 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) opto por buscar una solución a este problema, ya que vio la gran repercusión que tenía el ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores en el rendimiento de su trabajo (Montserrat et al, 2011).

Por otro lado, surgieron las primeras teorías a mediados del siglo XX, que hablaban sobre la motivación laboral, por lo que se empezaron a relacionar la satisfacción personal y la eficacia laboral con la motivación a la hora de realizar las funciones en los puestos de trabajo. Las primeras conclusiones fueron que los trabajadores que estaban más motivados eran más eficaces a la hora de realizar sus funciones y eso fomentaban tener un buen clima laboral (Montserrat et al, 2011).

## 2. FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Davis y Newstroom (2011) afirman, que cada trabajador va desarrollar diferentes factores motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que se encuentra en ese momento. Cada persona o situación concreta tiene una motivación diferente.

Los factores de la motivación laboral van evolucionando a lo largo del tiempo teniendo en cuenta las necesidades de cada trabajador. Para poder motivar a los trabajadores hay que fijarse en su ambiente cultural, su familia, la escuela o las metas que quieren conseguir cubriendo sus necesidades y deseos. Por otro lado, está claro que las inquietudes de un empleado que vive en un país desarrollado son totalmente opuestas a los de un empleado en uno subdesarrollado.

Los principales patrones de la motivación según Davis y Newstroom se basan en la siguiente estructura:

- **Motivar con dinero.** Este factor es importante pero solo a las personas que lo necesitan. El dinero pierde importancia y no funciona cuando una empresa necesita de la motivación continuada de todos.
- **Motivación de logro o meta.** Se realiza cuando el individuo quiere alcanzar un objetivo concreto. Si constantemente se le está reconociendo

sus logros a un trabajador podrá dejar de ser motivador, este objetivo tiene que ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

- **Motivación por el poder.** Los trabajadores que están motivados por este factor, lo hacen para conseguir un objetivo improbable sin la utilización del mismo. muchos trabajadores están motivados porque su trabajo este valorado y sea reconocido por la sociedad. La motivación para conseguir el poder, no implica que una vez conseguido, conlleve a resultados positivos.
- **Motivación por la innovación.** Es la que incita al trabajador a la creatividad, a proponer nuevas ideas, métodos y tecnologías.
- **Motivación por la calidad del trabajo.** Determinados trabajadores tienen una motivación por realizar excelentemente su trabajo. La mayoría de veces, exigen mucho los compañeros y quieren que entre todos tenga un resultado muy bueno.

El proceso de motivación se puede reflejar de la siguiente forma (ver Figura 1):

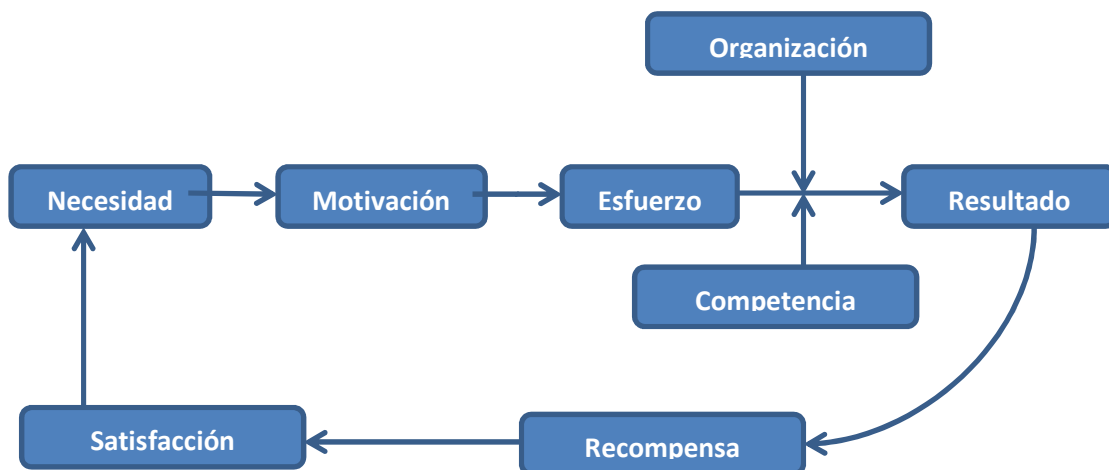


Figura 1. Proceso de motivación

Nota. El comportamiento humano en el trabajo (Neswtroom, 2011).

### 3. EL AMBIENTE LABORAL

El clima laboral depende de una gran variedad de factores que modifican a la persona en su entorno laboral. La motivación de los empleados viene condicionada por el grado de satisfacción, la productividad de la empresa y por lo tanto en los objetivos finales.

Como define Domínguez (2013) los elementos de los que depende el clima laboral son los siguientes:

- La organización de los gerentes o los directivos
- El comportamiento de los trabajadores, tanto en lo laboral como en lo personal.
- Las circunstancias en las que se ejecuta un trabajo, temperatura, iluminación, sonido, mobiliario, etc. Cuanto más tiempo y dinero se emplee en mejorar todos estos factores, mejores serán las relaciones entre los trabajadores, su motivación y su rendimiento.

En los últimos tiempos el ambiente laboral ha pasado a primera línea de batalla en las empresas, las nuevas exigencias a los trabajadores ha originado la aparición de lo que llamamos riesgos psicosociales. En las últimas décadas estos riesgos han sido

analizados, para poder crear un posicionamiento legislativo y obtener la protección a las personas.

R Gil Monte (2009) explica como los elementos psicosociales son decisivos, a la hora de analizar una situación laboral, que dependa directamente con la organización del trabajo, con el nivel del puesto, con la realización de las tareas y sobre todo con el entorno, ya que esto hace que disminuya la efectividad de trabajo.

Las expresiones organización del trabajo y los factores organizativos se usan la mayoría de las veces de forma irreversible con este tipo de factores, para poder analizar el estrés que tiene las condiciones de trabajado de cada persona.

Estos factores psicosociales pueden ser favorables o desfavorables para tratar de llegar a los objetivos de cada puesto de trabajo y obtener una calidad de vida laboral bueno o mala. En el primer caso contribuyen positivamente al desarrollo personal de los trabajadores, mientras que cuando son desfavorables tienen consecuencias para su salud y para su bienestar. De esta manera hablamos de factores de riesgo psicosocial o fuentes de estrés laboral y tienen el objetivo de causar daño psicológico, físico o social a las personas.

Hoy en día los riegos psicosociales son unas de las principales causas de enfermedad y de accidentes laborales (R Gil Monte, 2009).

#### **4. SALARIO EMOCIONAL**

El dinero es un factor motivador importante pero sólo motiva el dinero si se necesita y por ello no es el elemento fundamental ni el único, sino que tiene que venir acompañado con otros factores. El dinero pierde eficacia cuando una empresa necesita de la motivación prolongada de todos.

Baguer (2010) explica que muchas empresas para conseguir que sus trabajadores logren sus objetivos se les aumentan el salario. Se ha demostrado que aplicar esa técnica a los trabajadores no es muy eficiente, ya que la conducta de los empleados no varía. En la actualidad las empresas aumentan la banda salarial de los trabajadores en función de las siguientes características:

- Valoración puesto trabajo
- Valoración del desempeño del trabajador, polivalencia, toma de decisiones, esfuerzo, actitud, responsabilidad, puntualidad, orden, colaboración, disciplina, calidad del puesto trabajo, etc.
- Valoración por objetivos: Objetivos individuales o colectivos alcanzados y las metas que tenga su puesto de trabajo.

En la actualidad el dinero es un elemento muy reclamado por muchas empresas, pero aún no tiene la importancia suficiente para proporcionar un gran cambio en los trabajadores sin utilizar otros factores, produciendo desmotivación, una bajada de la productividad y falta por el compromiso de la organización.

Las organizaciones ahora intentan conseguir estrategias de motivación y fidelización de sus empleados, intentando conseguir un ambiente laboral bueno para sus trabajadores.

#### **5. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías de motivación como explica Baguer (2010) se basan en el estudio de los diferentes factores o estímulos que indican la manera de actuar de los trabajadores. Dependiendo del nivel de motivación de un trabajador, así será la forma de actuar y se pueden diferenciar dos tipos de motivación:

- Teorías de contenido. Analizan los factores que motivan a las personas.



- Teorías de proceso. Abarcan todo el proceso de motivación: Los posibles inicios, su desarrollo, etc.

Desde una visión temporal, las primeras teorías que aparecieron fueron las de contenido. A parte de estas teorías, aparecen las siguientes teorías menos relevantes:

- Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional
- Teoría del hombre complejo de Shein
- El modelo de FLUIR de Csikzsentmihalyi
- Teoría de Skinner
- Teoría del reforzamiento
- Teoría motivacional
- La teoría de logros y metas

## 5.1. TEORÍAS DE CONTENIDO

Las teorías de contenido analizan que motivan a las personas a trabajar, dentro de que cada trabajador tiene diferentes motivos para sentirse satisfechos tanto en el clima laboral, como en el personal. De este modo analizan las necesidades y los refuerzos relacionados con las actuaciones de los empleados.

Dentro de estas teorías las más relevantes son las siguientes:

- Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades
- Herberg. Teoría bifactorial
- McClelland. Teoría de las necesidad aprendidas
- Teoría de la Jerarquía de Alderfer

### **Teoría de la jerarquía de necesidades: Maslow (1954)**

Abraham Maslow (1991) en su libro de la “Motivación y la Personalidad,” explica la definición de su teoría de 1954 como el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades, dependiendo de su personalidad y circunstancias, las personas se van situando en diferentes niveles de necesidad.

Las necesidades jerárquicas de Maslow las clasifica en una pirámide, de mayor a menor prioridad (ver figura 2). A continuación se explicará cada una de las necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades son la primera necesidad de la persona, son imprescindibles para sobrevivir.
- Necesidades de seguridad: Se basan en la seguridad de las personas ante posibles peligros a los que están expuestos, como seguridad física, de trabajo, de salud y familiar. Están relacionadas con el miedo de las personas a no saber controlar su vida y el temor a lo desconocido.
- Necesidades Sociales: El ser humano tiene la necesidad de la compañía, de estar con otras personas, estar en un grupo social, tener y recibir afecto, poder dialogar y no sentirse apartado del grupo.
- Necesidades de Reconocimiento: Es lo mismo que necesidades del ego o autoestima. Estas necesidades hacen que el ser humano se sienta reconocido tanto para sí mismo como para su entorno. Todo individuo tiene que sentirse autovalorado y respetado por sí mismo.
- Necesidades de auto-superación: También llamada autorrealización o auto-actualización, es el último nivel de la pirámide, donde el individuo busca su perfección, intenta sacar lo mejor de cada uno para llegar al nivel más alto.

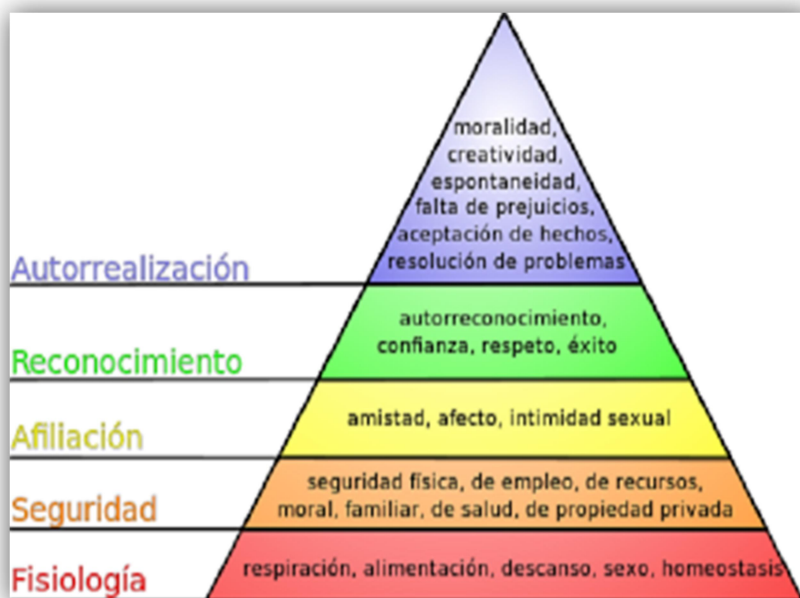


Figura 2. Pirámide de Maslow

Nota. Fuente: Motivación y Personalidad (Maslow, 1991)

Teniendo en cuenta a Gautier (S.N.) en la traducción de la teoría de Maslow, es imprescindible conocer el nivel jerárquico de la persona para poderla motivar y para ofrecer estímulos relacionados a su altura. El punto clave de la teoría de Maslow es cuando el hombre se siente autorrealizado. Tiene que partir de las necesidades más básicas e ir subiendo de escalón en la pirámide una vez que tenga satisfecha la necesidad anterior hasta que llegar a la última. Esto se consigue, por el afán de superación innato al ser humano.

### Teoría Bifactorial: Herzberg (1966)

Manso (2002) explica como Frederick Herzberg en 1966 propuso la teoría motivación – higiene. Diferencia dentro de esta teoría dos factores:

1. *Factores higiénicos o insatisfactorios, factores extrínsecos.* Se basan en la insatisfacción. Se centran en el clima laboral y abarca las condiciones en que realiza su trabajo. Estos factores no están relacionados directamente con la actividad profesional, sino con las condiciones que le rodean al trabajador mientras realiza sus funciones. Entre otros se puede enumerar las siguientes:
  - Condiciones físicas y ambientales del desarrollo laboral
  - Salarios
  - La política de la empresa
  - La privacidad
  - Relación entre la dirección y los empleados
  - Status
  - La seguridad en el ambiente laboral

Estos factores de higiene están muy limitados para influir directamente en la actitud de las personas. Es la empresa quien administra este tipo de condiciones laborales. Según esta teoría, cuando los factores son óptimos, aumentan la satisfacción del trabajador, pero no consiguen mantenerse mucho tiempo. Al contrario, cuando estos factores son escasos producen la insatisfacción de los empleados.

2. *Factores motivadores o satisfactorios, factores intrínsecos*: Están centrados en el contenido del trabajo, las funciones que tienen que realizar. Están relacionadas con la satisfacción en el puesto de trabajo con la naturaleza de estas tareas.

Por el contrario, estos factores sí que tienen un efecto más duradero y pueden conseguir una buena productividad. Están ligados con la satisfacción laboral. Algunos de estos factores son los siguientes:

- El desarrollo y el crecimiento personal en el trabajo
- El reconocimiento profesional
- Las responsabilidades
- Las funciones en el trabajo
- La Evolución y el logro

Herzberg en 1966 destaca que estos factores relacionados con la satisfacción laboral están totalmente desligados de los que conllevan la insatisfacción. Pero la eliminación de estos factores conlleva a mejorar las condiciones en el trabajo pero no aseguran la motivación laboral. De este modo se llega a la conclusión de que aunque los factores de higiene sean correctos, no garantizan la satisfacción laboral de los empleados, ya que la única manera de satisfacerles es aplicando factores motivacionales que consigan aumentar la satisfacción en los puestos de trabajo.

Por lo que si una persona tiene un aumento de salario, sino se siente autorrealizada con las tareas que realiza en su puesto de trabajo, no se sentirá motivada. En la figura 3, se refleja lo explicado anteriormente:

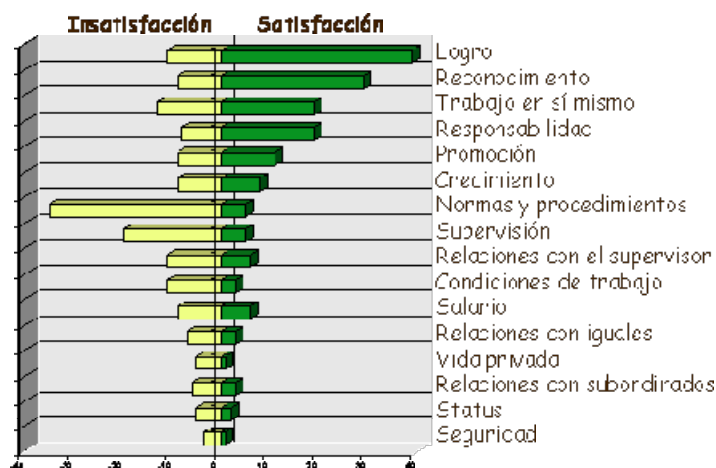


Figura 3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Nota. Fuente: Wordpress (Álamo, 2010)

Esta teoría tiene muchas discrepancias de opiniones, entre las que se incluye las siguientes:

- ✓ El procedimiento que uso está limitado por su metodología. Cuando una parte del proceso es buena, las personas sienten que han conseguido un objetivo pero cuando por lo contrario el proceso es malo o no se consigue la meta las personas

- sienten que han fracasado.
- ✓ Esta teoría intentar explicar la satisfacción en el puesto de trabajo.
  - ✓ El trabajador puede estar a gusto con una parte de su puesto de trabajo, pero eso no quiere decir que no esté motivado o que quiera cambiar.
  - ✓ Herzberg (1966) no tiene en cuenta las variables situacionales.
  - ✓ Esta más enfocada a la relación entre la productividad y al satisfacción. Pero el desarrollo de la investigación solo está enfocada a la satisfacción, y no a la productividad.

### **Teoría de las necesidades aprendidas: McClelland (1961)**

Amorós (2007) detalla en su libro como McClelland en 1961, explicaba su teoría donde las personas aprenden o adquieren las necesidades en el contacto con el medio, tanto a nivel cultural como social.

De este modo hay muchas personas con distintas necesidades dependiendo de la forma de vida que hayan tenido y las conductas que hayan aprendido. Amorós, califica de motivador a todas las necesidades que van a determinar el comportamiento del individuo. Existen cuatro elementos motivadores que se diferencian:

- **Motivador de afiliación:** Este factor se produce cuando el individuo mantiene una relación de cordialidad y satisfacción con los demás. Necesitamos formar parte de un grupo, a la vez sentirnos queridos y apreciados. Dentro de la empresa, este factor a largo plazo genera un buen clima laboral que influye en los demás factores motivadores.
- **Motivador de logro:** Es la fuerza o el impulso que realizan las personas para lograr el mayor éxito en su trabajo profesional. En el libro diferencia entre las personas que tienen ilusión por mejorar en sus funciones laborales y los que no. Las personas positivas, necesitan luchar para mejorar en sus funciones, no les gusta conseguirlo por la suerte. Quieren poseer su propia responsabilidad laboral saber cuándo han conseguido el éxito o el fracaso de sus objetivos.
- **Motivador de poder:** Son las personas que tiene ambición por controlar al resto de sus compañeros y al entorno que les rodea; de este modo consiguen tener la autoridad para poder modificar cualquier situación que se les aparezca. Este poder, se califica en dos tipos: personal o socializado. El poder personal es cuando quiere manejar a las personas y el poder socializado es cuando usa este poder para lograr unos objetivos, con el fin de beneficiarse uno mismo dentro de la empresa o de su equipo de trabajo.
- **Motivador de la competencia:** Es el deseo del individuo para conseguir el mejor resultado dentro de sus funciones laborales, y así sentirse destacado y diferenciarse del resto de los compañeros de su mismo nivel.

Esta teoría tiene mucho uso en recursos humanos, ya que dependiendo de los diferentes motivaciones van a poder distinguir las expectativas personales de cada trabajador (Amorós, 2007).

## Teoría ERG de Alderfer (1972)

En su libro Turienzo (2016) explica como Clayton Alderfer en 1972, se inspiró en la Pirámide de Maslow cuando creó los 3 grupos de la motivación humana. Esta teoría cambia las 5 necesidades de la pirámide por tres necesidades a las que denominó:

- Necesidades de existencia: Relativo a la supervivencia y bienestar psicológico.
- Necesidades de relaciones: Relativo a relaciones sociales
- Necesidades de crecimiento: Relativo al deseo del desarrollo personal

De ahí el nombre de ERC. Este gran cambio que hizo Alderfer, hizo en 1972 ver que se podían aplicar las tres necesidades a la vez de manera continua. Lo que quería demostrar es que de este modo el individuo tiene que buscar el elemento de motivación y no ir saltando de un peldaño a otro según sus necesidades.

A este modelo que creó, añadió dos elementos para poder especificar más las motivaciones de los trabajadores, ya que si estos métodos se movían de manera ascendente quería decir que tenían una progresión por satisfacción., y que estaban consiguiendo sus objetivos. En cambio, si se producía de manera descendente podía realizarse por frustración, ya que no conseguían sus metas.

Alderfer en 1972 no se basa en una jerarquía rígida en distintos niveles como hace Maslow, que necesita suplir el peldaño anterior para poder avanzar. En la teoría de ERC explica que cuando se fracasa en un nivel de necesidad superior, aumenta el deseo de la persona por poder satisfacer otra necesidad de un nivel inferior. En conclusión, con una comparativa entre las dos teorías, ambas explican que necesitan cubrir una necesidad inferior antes de pasar a una más superior, pero la teoría de Alderfer amplía esta técnica por poder coexistir en el mismo intervalo de tiempo varias de las necesidades del individuo como motivadores y la frustración que puede llegar al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior, que resulta la regresión a una de necesidad inferior.

En la siguiente tabla recogemos un resumen de las diferentes teorías de motivación de contenido para poderlas diferenciar más fácilmente:

Tabla 1. Comparativa de las cuatro Teorías

<b>T. Maslow</b>	<b>T. Alderfer</b>	<b>T. McClelland</b>	<b>T. de Herzberg</b>
Necesidades Fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
Necesidades de seguridad		Poder	Salarios
Necesidades de relación social	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Necesidades de Autoestimación		Logro	Reconocimiento y
Necesidades de Autorrealización	Necesidades de Crecimiento		Responsabilidad de proceso Interés de trabajo

## 5.2. TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de proceso lo que pretenden es, explicar el proceso de motivación de las personas en su puesto de trabajo. Dentro de ellas destacamos las siguientes teorías:

- Vroom: teoría de la expectativa
- Locke: teoría de la finalidad
- Adams teoría de la equidad o justicia laboral

### **Teoría de la expectativa de Victor Vroom (1964)**

El desarrollo de la teoría de la expectativa se le asigna al psicólogo Vroom en 1964, como explica en su libro Vroom (1979), esta teoría afirma que, la motivación de un individuo en su clima laboral varía en función de sus logros y sus objetivos que desea conseguir en su trabajo y de las expectativas para conseguirlo. Esta teoría considera que un trabajador se motiva con un alto grado de esfuerzo, cuando piensa que con dicho esfuerzo llevara a una mejoría en sus funciones laborales, el progreso positivo de las funcionalidades dará lugar a recompensas organizacionales, aumento o disminución de salario y metas profesionales.

Como define el propio autor Vroom (1979) “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba de sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla” (p.97).

Pero en este proceso, hay que considerar que el resultado final depende tanto del sacrificio realizado por el individuo a la hora de ejercer las funciones laborales, como de todas las variables ajenas al trabajador que no se pueden manejar. Por eso, los trabajadores se tienen que esforzar al máximo con la expectativa de lograr sus metas.

Esta teoría se basa en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la verosimilitud que siente el trabajador, cuando realiza una cantidad determinada de esfuerzo y esta llegara al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: *Es* el límite, hasta el cual el trabajador piensa que puede desempeñar un nivel determinado, y de esta manera quiere conseguir el logro de un objetivo deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: *Es* el límite, hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un trabajador y como de atractivas le resulta para ellos.

### **Teoría del establecimiento de metas de Locke (1968)**

Edwin Locke (1968) ve un factor motivacional importante a las intenciones de los trabajadores para ejecutar sus funciones. Los objetivos o las metas que los trabajadores quieren conseguir para poder realizar sus tareas, son los que definirán el grado de esfuerzo que dediquen en realizarlas. Esta teoría intenta explicar los efectos de estas metas sobre el rendimiento. Las metas son las que determinaran el comportamiento del trabajador si es positivo o negativo y si han hecho un esfuerzo verdaderamente para poder conseguir su objetivo.

### **Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams (1963)**

La teoría de Adams (1963) opina que los trabajadores comparan sus logros y las funciones de su trabajo con los demás, ellos miran si son justas o no para evitar alguna injusticia.

Cuando aparece un estado de inequidad que pensamos que es no es justo, intentamos solventarlo para lograr la equidad. Si se siente que los compañeros hacen lo mismo que tú el grado de satisfacción es positivo, de lo contrario será negativo. Un aspecto importante a tener en cuenta es la recompensa una vez realizado tu trabajo y su esfuerzo personal.

Para conseguir aumentar la motivación, Adams diferencia varios factores:

- El material de trabajo, es fundamental para que los trabajadores se sientan seguros a la hora de realizar su trabajo
- El reparto de las tareas: Cada funcionalidad tiene diferentes valores de motivación
- Objetivo laboral: Cada puesto de trabajo debe tener reflejado su objetivo laboral y tener más salidas para poder desenvolverse en su puesto de trabajo.

Un aspecto importante es la recompensa una vez realizado el trabajo y el esfuerzo que haya invertido el trabajador.

### 5.3. OTRAS TEORÍAS

Para el estudio de la motivación laboral existen muchas teorías, a parte de las teorías de contenido y proceso, las cuales se desarrollan en este trabajo las cuatro más importantes:

#### **Teoría de Katz y Kahn: El comportamiento organizacional**

Katz y Kahn (1978) desarrollaron un modelo de la teoría del comportamiento organizacional más completo y más complejo. Para ello lo dividen en tres tipos de variables analíticas:

- Los diferentes comportamientos que utilizan para conseguir un buen rendimiento de la empresa y así lograr motivar a los trabajadores.
- Los diferentes elementos motivacionales que son usados para modificar los comportamientos de los empleados para conseguir algo en un contexto organizacional y lograr sus objetivos.
- Los requisitos que ayudan a motivar a los trabajadores en la empresa.
- Los tipos de comportamiento de la organización sobre los trabajadores:  
Para estos autores hay tres patrones importantes que sirven para que una empresa funcione y consiga sus objetivos:
  - Todas las empresas intentan mantener a sus trabajadores y que estos no quieran marcharse de ellas. Ya que, genera un coste elevado la nueva búsqueda, el aprendizaje, etc. Y es poco eficaz a la hora de buscar una rentabilidad en la empresa.
  - Cada trabajador tiene asignado un rol. Cada uno de ellos tiene que desarrollar sus funciones e intentar conseguir los objetivos asignados.
  - Las empresas intentan que los trabajadores aparte de realizar las funciones asignadas en sus roles, busquen nuevas actividades innovadoras y así amplíen sus conocimientos. Las empresas no pueden controlar todas las actitudes de los empleados a través de sus objetivos. Y lo que pretender es que los trabajadores mejoren sus conocimientos, las actitudes con sus compañeros, la ayuda a la organización y mejorar así su eficacia global.
- Los distintos elementos de motivación:  
Para Katz y Kahn en 1966 existían tres elementos motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional.
  - Todos los trabajadores tiene que estar de acuerdo con los roles que se les asignan y en sus objetivos. Ya que de este modo les repercute en la organización y las normas de la empresa. En este elemento no se tiene en cuenta las funciones de cada trabajador.

- Este elemento motivacional destaca por las recompensas que se les atribuye a cada trabajador. La recompensa puede proceder por pertenecer a la empresa, el convenio que tenga, su antigüedad, etc. Otra manera de obtenerla es dependiendo de los méritos conseguidos dentro de la organización. Sin duda esta las recompensas de ser jefe, supervisor, gerente o tener algún cargo superior. Y por último por los reconocimientos que le atribuyen algunas acciones dentro de la organización por parte de otros compañeros de trabajo.
- El último elemento de motivación es de carácter intrínseco, cuando un trabajador desarrolla perfectamente el rol que tiene.
- Los requisitos para motivar a los trabajadores:
  - Acatar las reglas legítimas: Es un factor deficiente ya que a veces el individuo puede respaldarse dentro de las normas para conseguir sus beneficios dentro de la empresa y no motivarse para mejorar su comportamiento dentro de la misma.
  - Premios extrínsecos globales o individuales: Generalmente son recompensas económicas y suelen darse individualmente por lo que es muy eficaz ya que tienen unas normas estipuladas para acreditar los premios y conseguir el progreso del trabajador.
  - Premios intrínsecos y su repercusión: Estas vienen relacionadas con la autoexpresión y la autodeterminación, elementos importantes para la motivación de las personas.

### **Teoría de Edgar Shein: El Hombre complejo**

Esta teoría la asemejan con los procesos de mejora, cambio y desarrollo organizacional. Brunet (1999) detalla los fundamentos de esta teoría en 4 características:

- La naturaleza del ser humano consigue satisfacer gran parte de sus necesidades, algunas simples y otras más complejas.
- Las necesidades, una vez que consiguen satisfacerlas pueden salir otras nuevas, cambian continuamente y pueden cambiarse de unas necesidades a otras.
- Las necesidades varían constantemente, de una persona a otra, como dentro una misma persona ya que depende de las circunstancias y del tiempo.
- Los administradores efectivos serán consientes de este proceso tan complejo y a la hora del trato personal son más flexibles.

Para Brunet intentan evitar generalizar las motivaciones de los trabajadores, ya que cada trabajador es diferente según sus proyectos y sus expectativas.

Coinciden en que el trabajador intenta buscar el reconocimiento dentro de la empresa y la satisfacción de sus necesidades, consiguiendo estas dos metas su motivación hace que el individuo obtenga mayor responsabilidades y que su actitud laboral sea positiva a la hora de esforzarse para conseguir sus objetivos.

Los gerentes de las empresas tienen una gran responsabilidad para calificar el clima laboral y psicológico que impere en los trabajadores. Los comportamientos y las actividades que ellos apliquen determinaran para mejorar la motivación laboral de sus empleados o en su caso empeorarla.



## Teoría de Mihaly Csikszentmihalyi: Modelo de flujo

Esta teoría Csikszentmihalyi (1998) intenta entender y desarrollar como se sienten tan desmotivados los trabajadores con buenos puestos de trabajo o porque cuando llevan un periodo de tiempo largo el empleado se siente aburrido. También buscan que tienen que hacer para motivarse o ayudar a los compañeros a motivarse.

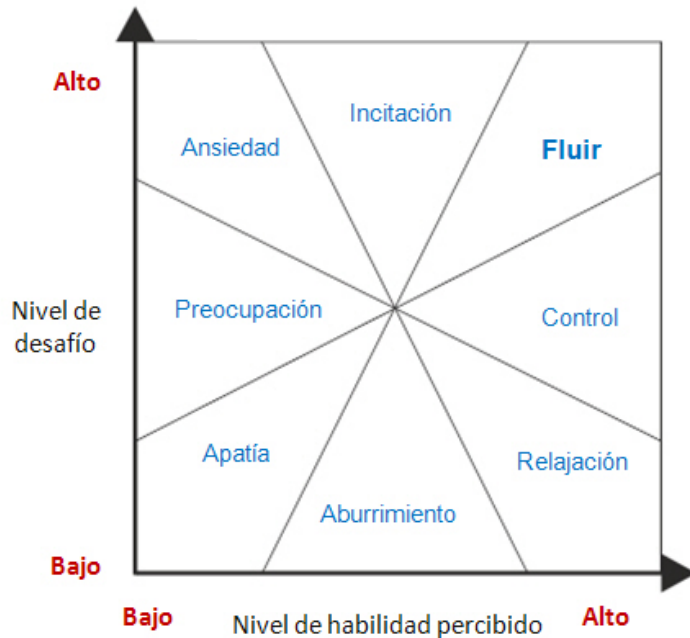


Figura 4. Aprender a fluir

Nota: Modelo de flujos: Csikszentmihalyi (1998)

El grado de desafío, es el grado del reto que tiene el empleado, el grado más alto es cuando el trabajador considera que la tarea es difícil, no sabe desempeñarla o nunca la ha hecho y un nivel bajo es cuando el empleado puede hacerla y piensa que puede desempeñar todas sus capacidades.

Cuando los empleados llevan demasiado tiempo realizando la mismas funciones de trabajo puede llegar aburrirse o relajarse, ya que los empleados pueden sentir que no progresan laboralmente, con lo que ello con lleva su salario, sus conocimientos, etc. Cuando existe este tipo de problema, suelen realizar cambios en los departamentos, y así que tengan nuevas funciones y puedan evolucionar progresivamente todos los trabajadores.

Al cambiar las responsabilidades, a veces puede pasar que el trabajador no consiga llegar a los nuevos objetivos, por lo que el empleados en vez de estar en la zona de fluir de la gráfica se encuentre en la zona de ansiedad. Por lo que en esta situación haya sido una decisión equivocada de la dirección.

## Teoría del reforzamiento: Skinner

Teniendo en cuenta a Davila (1997) la teoría del reforzamiento de Skinner, también llamada como condicionamiento operante o condicionamiento instrumental quiere explicar el comportamiento humano influenciado por el ambiente, ignorando los estímulos que tiene a su alrededor.

Skinner saca su propia conclusión que cuando aparece un estímulo provoca una respuesta en el individuo. El producto de los estímulos está condicionado por la utilización de los reforzadores positivos o negativos, que a su vez esta reacción tendrá una influencia o una conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse. El comportamiento se mantiene en una situación a otra siempre que los reforzadores no cambien o si lo hacen dentro de unas reglas lógicas. El comportamiento humano o el animal pueden ser modificados usando una serie de estímulos que el individuo puede tener en cuenta como positivos o negativos.

De una manera más simple, en su libro Davila explica, como esta teoría señala que un individuo tiene más probabilidad de repetir un comportamiento que es reforzado de una manera positiva, del mismo modo puede repetir aquellas que estén asociadas a estímulos o refuerzos negativos.

Los reforzadores se dividen en dos tipos, reforzadores positivos o reforzadores negativos. Los primeros consisten en los premios que pueden conseguir el individuo por las tareas que ha hecho y que han producido cambios en la conducta del trabajador, generalmente, de la manera deseada.

Los refuerzos están divididos de tres maneras:

- Reforzadores primarios: Son los reforzadores que no dependen de los antecedentes de los individuos, sino de las cualidades biológicas, estos reforzadores serán iguales a todos los individuos de una misma especie y tienen la peculiaridad de que se pueden adaptar muy bien, teniendo siempre una relación directa con la supervivencia tanto del individuo como de la especie.
- Reforzadores secundarios: Este tipo de reforzadores no mantiene una relación directa con la supervivencia y se va tener en cuenta sus antecedentes o dentro del contexto del trabajador.
- Reforzadores generalizados: Este tipo de reforzadores son aquellos que son interdependientes de la frecuencia o intensidad en las que están reflejadas su efectividad, y está totalmente relacionados con los antecedentes del trabajador.

A diferencia de los positivos, el reforzamiento negativo lo que hace es eliminar un estímulo aversivo, es decir, una situación que motiva al individuo a huir o no estar en contacto con ello. El refuerzo negativo está dividido en dos tipos de aprendizaje, en el condicionamiento de escape y en el condicionamiento de evitación.

- El condicionamiento de escape se hace siempre mediante un castigo, pero este castigo acaba cuando se produce un comportamiento, es decir, cuando la persona aprende a reaccionar para que de este modo desaparezca la situación que no le parece agradable.
- El condicionamiento de evitación se realiza a la hora de quitar los estímulos que habían sido anteriormente aversivos.

La diferencia de uno y otro, es que en el de evitación el individuo no ha sentido el estímulo aversivo, y en cambio en el de escape lo que pretende es eliminar el estímulo aversivo mediante el cambio de conducta.

Dentro del control del comportamiento existen dos procedimientos; El castigo y la extinción de los refuerzos. El castigo va quitar una conducta no deseada o eliminar un reforzador después del cambio de comportamiento.

Un estímulo adverso se produce cuando el castigo tiene consecuencias sobre las personas que presencian la situación, ya que de este modo puede influenciar en las decisiones positivamente o negativamente.

La extinción se produce cuando el comportamiento deja de realizarse al no continuar con el reforzamiento que tenía. Un comportamiento se termina porque dejan de recibir un refuerzo que la mantenía.

Dentro de esta teoría existen dos programas de refuerzo; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con la conducta a la que se vaya reforzar, el segundo es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos que se lleven en un cierto intervalo de programas se les atribuyen un tiempo limitado. Los recursos que se les atribuyen un programa basado en los porcentajes se vincula en relación a unas series de conductas.

A la hora de modificar el comportamiento en los programas, el gerente puede subir los sueldos y las ayudas vinculadas con el nivel de exigencias de las funciones de los empleados. A su vez se les puede ofrecer bonos o incentivos de pagos para fortalecer la actitud que realicen en sus trabajos.

Cuando se evalúa la teoría del refuerzo de Skinner pese a que sea sencilla, tiene muchas limitaciones ya que el enfoque está centrado en el empleado, y tiene sus limitaciones a comparar similitudes y algunos inconvenientes metodológicos. El empresario puede incentivar la conducta de los empleados mediante premios o castigos, aunque es el refuerzo mayor siempre ha sido el dinero pero no ha sido tan notorio como se imaginaba (Davila, 1997).

## **Teoría del logro de metas**

Locke (1968), explica en la teoría de metas que, el trabajador tiene que estar seguro de las metas para poder conseguir sus objetivos. Es una condición indispensable para que el individuo pueda conseguir lo que se propone.

También esta teoría se replantea el efecto ajuste (estar de acuerdo o no, entre la formulación de la meta de una manera clara o ambigua) y la oportunidad del logro (que ayuda a la planificación o competencia adecuada) en la obtención de metas.

Esta teoría ayuda mucho a favorecer, las necesidades de superación de los grupos, a la hora de lograr sus metas.

El autor Locke, recalca que existen diferentes maneras de ver las metas.

- Las metas que están unidas al aspecto psicológico.
- Las metas relacionadas con todos los aspectos cercanos a la empresa.

Las primeras se encargan en general de procesos cognitivos de motivación y volitivos. De los cuales se dividen en dos tipos de problemas psicológicos para poder conseguir las metas. Los que se enfrentan a los problemas, y buscan la manera de corregir esas dificultades para llegar a las metas. Los que tiene que estudiar toda la problemática para poderla afrontar y conseguir sus logros.

Los dos tipos de problemas, de una manera u otra lo que quieren conseguir es buscar las metas y llegar a conseguirlas.

Las segundas en cambio, se encargan de los procesos estratégicos, búsqueda de soluciones y decisiones, así como invertir en mejorar de calidad.

# METODOLOGÍA

## 6. PROBLEMA DE TRABAJO

Se parte del estudio de una empresa real donde se aprecian problemas de clima laboral. Iniciamos el estudio observando todas las características de la empresa, como son el número de empleados, lo que hace la empresa, y porque los trabajadores no presentan satisfacción dentro su empresa.

Durante los últimos 6 meses se han marchado 15 personas de la empresa porque estaban muy descontentos y/o han encontrado mejores oportunidades que las que le ofrecían su empresa. En consecuencia, la dirección decidió la realización de una encuesta anónima para poder preguntar a todos sus trabajadores las causas de su descontento, y de esta manera cambiar la situación de la empresa, para que los trabajadores no abandonen la empresa, con todo el perjuicio que ello ocasiona a nivel económico por la inversión en formación y a nivel gestión por el constante ir y venir de profesionales, sin contar con la mala imagen que puede tener la empresa fruto del boca a boca.

Esta empresa se dedica al sector de servicio, tiene 83 trabajadores. Los departamentos que vamos a estudiar son el departamento de administración y el departamento técnico que son los más conflictivos y donde más gente se ha marchado, esto incluye también Almacén.

La problemática que plantean los trabajadores por el mal ambiente laboral son:

- Los trabajadores se quejan principalmente del salario, que desde su punto de vista es muy bajo para todas las exigencias que les marca la empresa. No están de acuerdo en tener una categoría inferior a su nivel académico, que implica que les paguen menos, pero en realidad tienen una responsabilidad laboral mayor que es análoga a los estudios realizados.
- Tampoco están de acuerdo que dentro del mismo departamento y dentro de pertenecer a un grupo con las mismas funciones laborables, a unos se les pague una cantidad y a otros otra distinta.
- A la hora de realizar las horas extras, se les exige invertir más tiempo a unos compañeros que a otros, de su misma categoría. En el caso del servicio técnico, algunos empleados tienen que marcharse a otra ciudad un domingo y no regresan a casa hasta el viernes por la tarde. Incluso, vuelven a llamarles para que el siguiente domingo, vuelvan a marcharse otra vez de viaje, por lo que solo descansan el sábado. Ya no solo es el tiempo que están fuera de sus casas, sino que todas las horas extras están pagadas a un precio hora muy bajo, y algunos trabajadores tienen que hacer más horas extras que otros, por lo que esto genera, conflicto entre ellos de quien es mejor o quien está mejor considerado o valorado en el trabajo. Se preguntan porque unos tienen que marcharse fuera siempre, en cambio, otros solo 1 vez al mes.
- La introducción de nuevos empleados también ha generado malestar a los antiguos trabajadores ya que sienten que ellos tienen menos preferencia, a la hora de repartirles las tareas, mandarles ir a las obras a trabajar y el trato personal del día a día con sus superiores. Por lo que sienten, que sus nuevos compañeros les pueden quitar su puesto de trabajo.

Todas estas diferencias laborales, hacen que los trabajadores mantengan un mal ambiente de trabajo y estén en continuo conflicto con sus compañeros. Ya que ellos se sienten discriminados y no juzgados de la misma manera.

La empresa está tratando de hacer un estudio de los trabajadores, para conocer su grado de insatisfacción y con ello realizar cambios en la organización para mejorar el ambiente laboral y que los trabajadores tengan sentimiento de empresa para que permanezcan en ella. En conclusión, a la empresa le perjudica mucho que se marchen los trabajadores ya que están formados y trabajan con rapidez. A la hora de contratar nuevos empleados, tienen que perder horas laborales, para que otros compañeros enseñen a los nuevos trabajadores las funciones de los puestos de trabajo. Por lo que la empresa pierde eficacia y baja su rendimiento de trabajo. Todo ello les supone un gran coste a la empresa.

## 7. PARTICIPANTES

En la figura 5, representamos como está distribuida internamente esta empresa, situada en Burgos capital.

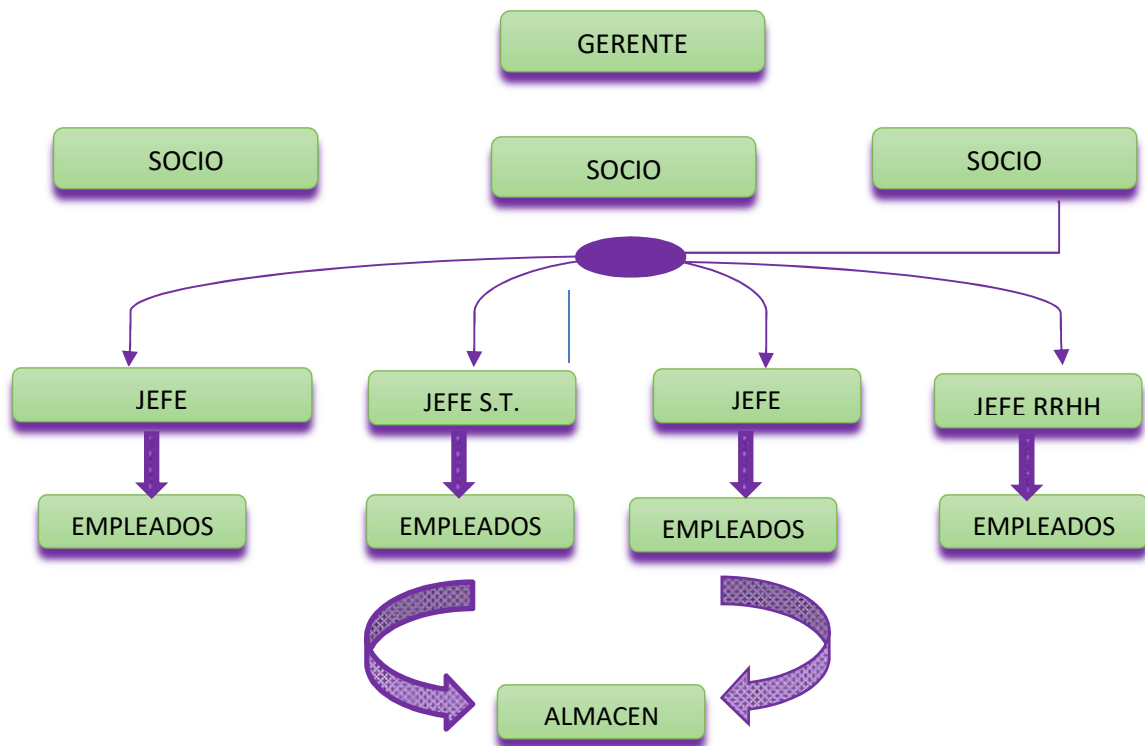


Figura 5. Organigrama

Hay que señalar que dentro de cada departamento, sobre todo en RRHH, el jefe o responsable de cada departamento también manda algunas funciones a otros empleados de otros departamentos, pero en el día a día o cuando hay que efectuar algún cambio o cualquier toma de decisión siempre es el jefe de departamento quien es su responsable.

## 8. INSTRUMENTO

Para conocer a fondo todos los problemas que tienen los trabajadores, se realiza una entrevista semiestructurada. Una entrevista semiestructurada es aquella donde el entrevistador realiza una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Este tipo de entrevistas pueden ser de dos tipos, con respuestas de sí o no, y con respuestas abiertas, formada por un diálogo abierto (Hammer, 1990).

En este caso para obtener la fiabilidad de los datos se realizó de forma anónima, para que los trabajadores puedan exponer sus quejas libremente y para que se pueda buscar una solución ante el problema sin mirar las características personales del empleado. Se hacen preguntas abiertas para poder conocer más aspectos del trabajador sin que se diferencie de los demás. De este modo, se puede obtener información y situaciones personales que luego se pueden aplicar de cara a una intervención individual o forma global.

En este tipo de entrevistas se usan los métodos de observación de las técnicas cualitativas, donde se estudian en profundidad a los empleados con el fin de conseguir información que les motive personalmente e internamente, traduciendo esos datos hasta conseguir información cuantitativa.

Hay dos tipos de técnicas: directas e indirectas. En las directas no se le oculta a los entrevistados la intención del estudio, como ha sido en este caso. Las principales son las entrevistas en profundidad o reunión de grupo. Esta técnica es la que usamos en este caso. Y las segundas son técnicas indirectas, en las cuales sí que se oculta el objeto de estudio y lo principal son las técnicas proyectivas (Hammer, 1990).

A continuación, se presentan los ítems que contenía la entrevista, la respuesta era sí o no, no obstante, se mantenía una conversación con ellos, donde aportaban mayor información de la cual se tomaba nota.

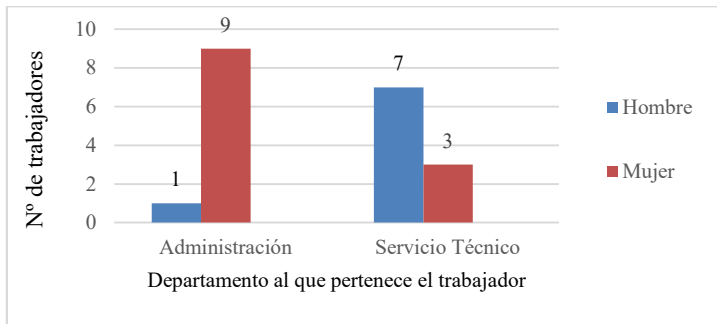
### Preguntas de la Entrevista

- 1- Sexo:
- 2- Cargas hipotecarias
- 3- Niños:
- 4- ¿Estoy satisfecho con el trabajo que desempeño?
- 5- ¿El salario percibido es el adecuado para satisfacer mis necesidades?
- 6- ¿Me gustaría cambiar de puesto de trabajo?
- 7- ¿Tengo motivación e ilusión por las funciones que realizo en el puesto?
- 8- ¿Las funciones de mi trabajo son viables para las capacidades que tengo?
- 9- ¿Hay buen ambiente laboral?
- 10- En caso negativo en la pregunta 6, ¿de qué manera repercute a la hora de desempeñar mis funciones?
- 11- ¿Tienes estrés en el trabajo?
- 12- ¿Se trata a todos los empleados de manera igual? ¿Tienes un trato justo?
- 13- ¿Tienes buena relación tú con tu jefe de departamento?
- 14- ¿Te sientes reconocido por parte de la empresa cuando consigues un objetivo o haces bien el trabajo?
- 15- ¿Qué tipo de cosas te gustaría que se cambiara la empresa para mejorar?
- 16- ¿Qué motivación laboral tienes?
- 17- ¿Por qué motivo dejarías el trabajo?
- 18- ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la empresa?

## 9. RESULTADOS

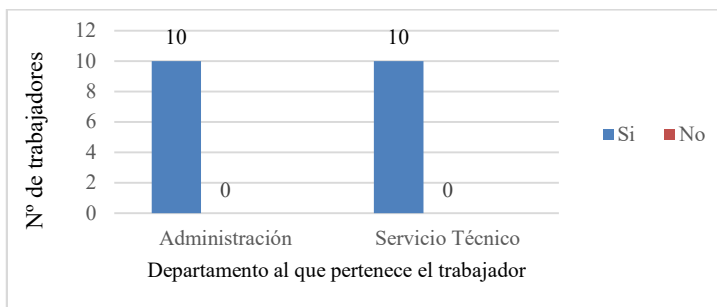
Se analizarán los resultados de las entrevistas una vez se hayan entrevistado a los trabajadores, y transcritas sus respuestas. Los trabajadores se dividen en dos, los pertenecientes al Departamento de Administración y el Servicio Técnico.

1. Como se ve en la Figura 6, en el departamento de administración la mayoría de los trabajadores son mujeres (9 vs 1), en cambio en el servicio técnico son hombres (7 vs 3). El rango de edad de los trabajadores esta entre 30-45 años.



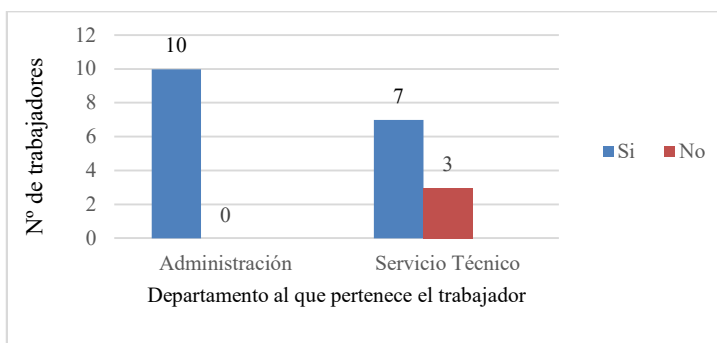
**Figura 6. Sexo de los trabajadores**

2. En ambos departamentos todos tienen cargas hipotecarias, tienen que pagar mensualmente su alquiler de piso o la compra de la vivienda, ver Figura 7.



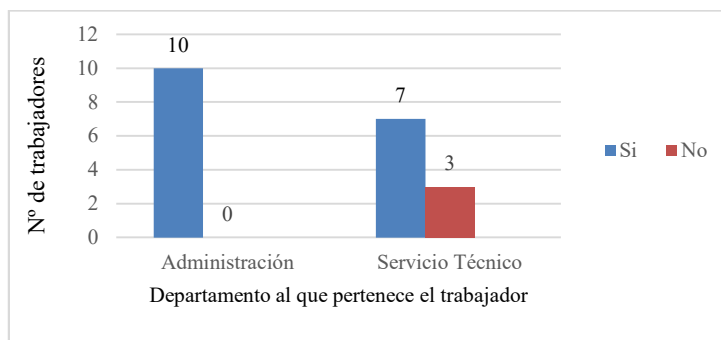
**Figura 7. Cargas Hipotecarias**

3. Como se ve en la figura 8, en el departamento de administración todos tienen hijos, y en el departamento del servicio técnico la mayoría tienen cargas familiares pero no todos (7 vs 3).



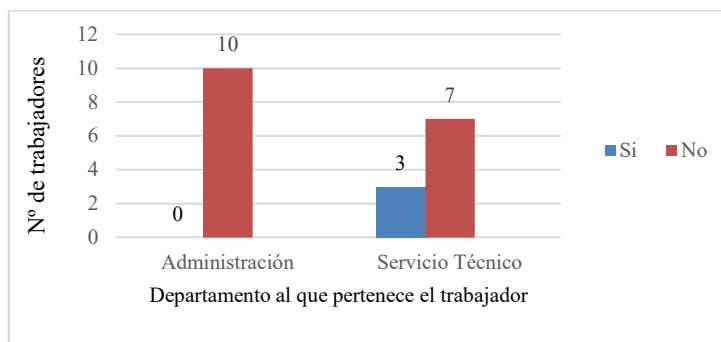
**Figura 8. Niños**

4. En el departamento de administración todo el personal femenino, alegaron que estaban contentas con su puesto de trabajo, en cambio en el departamento del servicio técnico la gran mayoría estaban contentos pero había algunas personas que al pasar tanto tiempo fuera de sus casas, no se sentían tan a gusto pese a que el trabajo les gustara, ver figura 8.



**Figura 8. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que desempeño?**

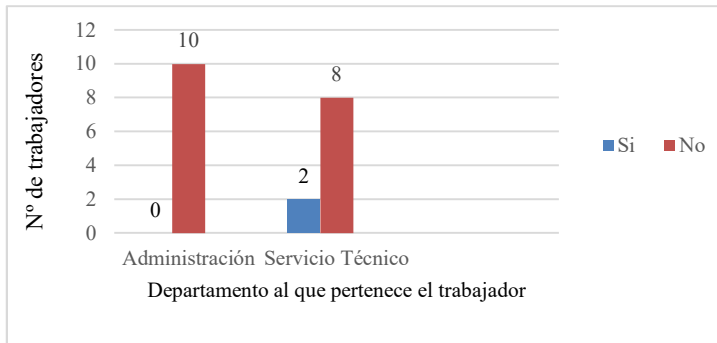
5. Como se ve reflejado en la figura 9, en el departamento de administración nadie estaba contento con su sueldo (10 vs 0), ya que estaban cobrando un salario de auxiliar administrativa cuando en realidad estaban haciendo funciones de un administrativo, teniendo toda la responsabilidad que con ello con lleva. En el servicio técnico había discrepancia de opiniones, ya que algunas personas con el salario que percibían estaban contentos ya que tenían un beneficio económico mayor que otros compañeros del mismo puesto. Muchos se quejaban de lo mal que están pagadas las horas extras, junto a la ausencia de no estar en casa (7 vs 3).



**Figura 9. ¿El salario percibido es el adecuado para satisfacer mis necesidades?**

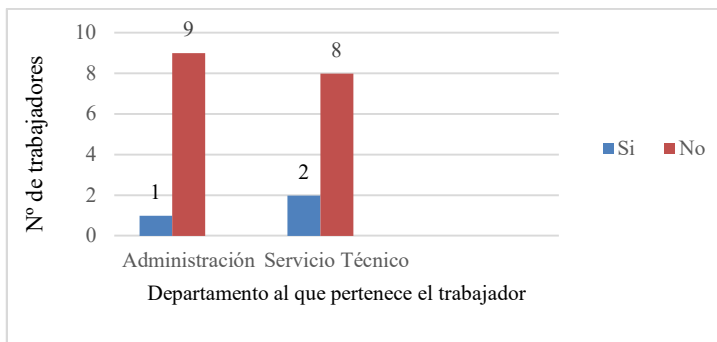
6. En el departamento de administración nadie quería cambiar de puesto de trabajo, ya que las funciones que realizan les gusta, en el servicio técnico lo que piden es una mayor organización dentro del departamento para que unos y otros se repartan las horas y las funciones, ver figura 10.





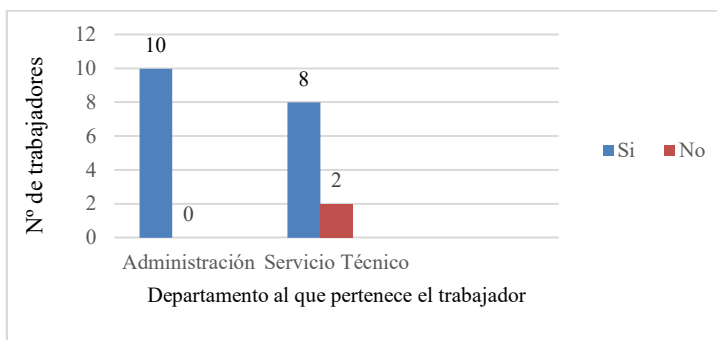
**Figura 10. ¿Me gustaría cambiar de puesto de trabajo?**

7. Como se ve en la figura 11, en ambos departamentos no tenían mucha motivación debido al mal ambiente laboral de los departamentos (9 vs 1), en el servicio técnico se les acumulaba el mal ambiente, al horario de estar fuera de casa tanto tiempo (8 vs 2), pero sí que estaban contentos con el trabajo que realizaban.



**Figura 11. ¿Tengo motivación e ilusión por las funciones que realizo en el puesto?**

8. Ambos departamentos estaban de acuerdo con las funciones y el grado de dificultad de las mismas. Como se ve en la figura 12, en el servicio técnico había alguna persona nueva que sentían que les exigían mucho sin tener grandes conocimientos, ver figura 12.



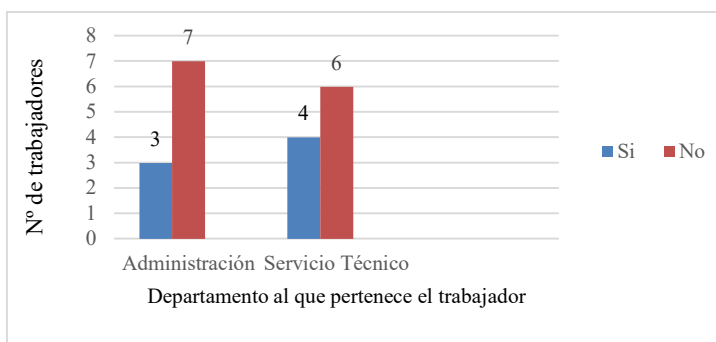
**Figura 12. ¿Las funciones de mi trabajo son viables para las capacidades que tengo?**

9. Como se ve en la figura 13, en ambos departamentos era evidente el mal ambiente laboral, debido a todas las discusiones entre los compañeros por malos entendidos, competitividad por hacer menos horas extras, por los diferentes salarios entre ellos, los horarios, las horas extras, etc.



**Figura 13. ¿Hay buen ambiente laboral?**

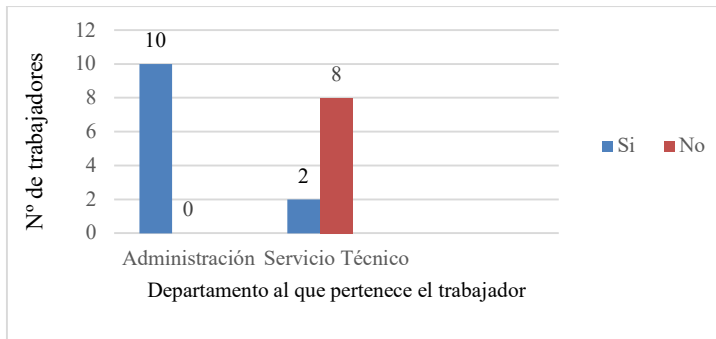
10. En caso negativo a la pregunta anterior, ¿de qué manera repercute a la hora de desempeñar mis funciones?: En ambos departamentos, explican que como no se encuentran a gusto por el mal ambiente laboral, no efectúan a pleno rendimiento su trabajo, ni se concentran igual, llegan todos los días con desgana que al final no quieren relacionarse con sus compañeros o al mínimo problema discuten porque no soportan la presión que tienen por encontrarse en esas condiciones.
11. En los dos departamentos algunas personas decían que sí que tenían estrés y otros que no. Pero por norma general no era el detonante clave. Como se puede ver en la gráfica, el departamento de administración (7 vs 3), y en el departamento del servicio técnico (6 vs 4), ver figura 14.



**Figura 14. ¿Tienes estrés en el trabajo?**

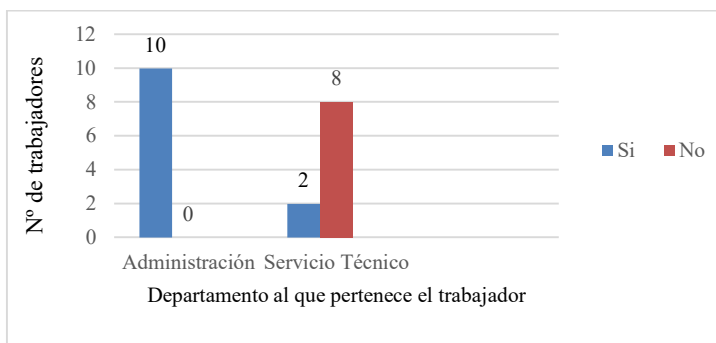
12. Respecto al trato con sus compañeros, en el departamento de administración sí que estaban conformes con el trato entre unos y otros, el único problema que tenían eran con las antiguas empleadas que estaban todo el tiempo discutiendo y la dirección opto por reorganizar el departamento de nuevo, dejar a los nuevos empleados al mando y distribuir a las otras 2 trabajadoras en diferentes departamentos de la empresa; En el servicio técnico tenían muchas quejas por la desigualdad de los compañeros. Ya que unos cobraban más que otros y unos metían más horas extras o se les exigían a unos más y a otros menos. Durante los dos

últimos años no paraban de entrar y salir gente y cambiar constantemente la distribución entre ellos. Desde su punto de vista, comentaban que era un desastre trabajar así ya que no tenían una estabilidad laboral, y de ese modo no podían perfeccionar en su trabajo, ver figura 15.



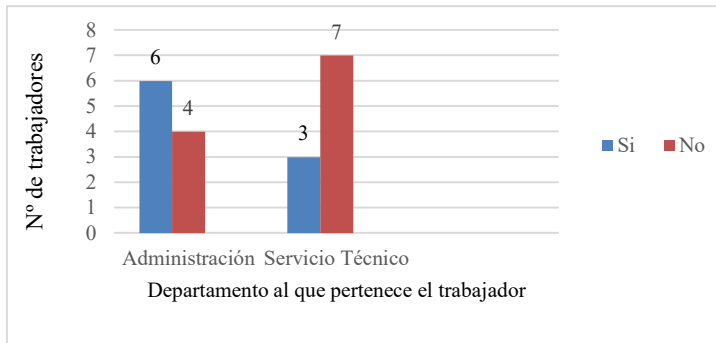
**Figura 15. ¿Se trata a todos los empleados de manera igual? ¿Tienes un trato justo?:**

13. Como se ve en la figura 16, en el departamento de administración el trato con su jefe era muy bueno, podían apoyarse en él y pelear por las causas; en cambio en el departamento del servicio técnico el trato no era tan bueno ya que debido a que no todos los compañeros están medidos por el mismo rasero, al final genera una polémica con el superior.



**Figura 16. ¿Tienes buena relación tú con tu jefe de departamento?:**

14. En el departamento de administración (6 vs 4), se sienten reconocidos a la hora de realizar su trabajo en el día a día, pero no se sienten que tengan una buena valoración profesión (7 vs 3 ), al ya que el salario es inferior a su categoría profesional. En el servicio técnico, se les paga de acuerdo a su cargo pero no tienen todas buenas valoraciones por parte de su superior, necesitan sentirse más y mejor valorados, ver figura 17.



**Figura 17. ¿Te sientes reconocido por parte de la empresa cuando consigues un objetivo o haces bien el trabajo?**

15. ¿Qué tipo de cosas te gustaría que se cambiara en la empresa para mejorar?: En el departamento de administración se sienten reconocidos a la hora de realizar su trabajo en el día a día, pero no se sienten que tengan una buena valoración profesional ya que el salario es inferior a su categoría profesional. En el servicio técnico se les paga de acuerdo a su cargo pero no tienen todas buenas valoraciones por parte de su superior, necesitan sentirse más y mejor valorados.
16. ¿Qué motivación laboral tienes?: En ambos departamentos lo que quieren es mejorar las condiciones salariales para todos, ya que los sueldos comparados con otras empresas son muy bajos. También quieren que todos los empleados con el mismo cargo estén valorados de la misma manera, y entre todos se repartan las horas extras para trabajar o el tiempo que tienen que estar fuera de casa para que no haya tanta diferencia entre unos y otros. Les gustaría que se le incentivara o se les reconociera más los méritos o los objetivos realizados pero poder tener más motivación personal.
17. ¿Por qué motivo dejarías el trabajo?: En ambos departamentos no tienen motivación laboral, eso se nota en el ambiente a la hora de trabajar. Necesitan un cambio de imagen para reflotar los ánimos y que no se marchen tantos compañeros de trabajo y aumenten las ilusiones por partes de los trabajadores.
18. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la empresa?: En ambos departamentos dijeron, que dejarían el trabajo si las condiciones fueran las mismas y encontrarán un trabajo estable donde les pagaran más dinero, ya que por su situación familiar no pueden abandonarlo aunque estén muy a disgusto por el mal ambiente laboral. Quieren buscar una empresa donde se sientan a gusto y reconocidos.

## 10. CONCLUSIÓN

En conclusión, como primer objetivo, basándonos en todas las teorías estudiadas anteriormente, se puede determinar que la motivación sí que es el elemento fundamental para conseguir las metas de los trabajadores y de la empresa. Cualquiera de los autores citados anteriormente, hablan de lo mismo, que para que una empresa funcione y los trabajadores rindan al máximo en su día a día, necesitan tener una adecuada motivación laboral. Cada autor tiene una metodología distinta a la hora de aplicar la motivación laboral en el trabajo, pero todos llegan a los mismos resultados. De un modo u otro utilizan los mismos elementos de motivación, pero los catalogan de un modo diferente. En este trabajo la teoría de Maslow es la que mejor se adapta para cambiar la empresa, ya que los empleados tienen que satisfacer sus necesidades dependiendo de su personalidad y de sus circunstancias. Para ello necesitan ir mejorando desde las necesidades más básicas, e ir subiendo escalón a escalón hasta completar la pirámide. De este modo la empresa pueda conseguir mejorar el ambiente laboral y a la vez el rendimiento de la empresa. Por supuesto, que los trabajadores no se marchen de la compañía.

Como segundo objetivo los factores que tienen mayor repercusión sobre la motivación laboral, la productividad laboral y la satisfacción personal, cabe destacar que entre todos los factores, el salario es uno de los elementos más importantes para los trabajadores pero no es el elemento fundamental, porque para poder conseguir los logros y los objetivos de la empresa, es imprescindible tener un *buen ambiente laboral* y al mismo tiempo una adecuada *retribución económica que corresponda con las funciones que el empleado tenga en la empresa*. Si conseguimos estos dos factores, es la clave para el éxito de las empresas, para que sus trabajadores estén satisfechos y que rindan lo máximo en su trabajo obteniendo mayor productividad laboral.

Con las preguntas de la entrevista, los Directivos de la empresa querían saber qué hacer para mejorar su organización y que factores motivadores tenían repercusión en sus trabajadores dependiendo de las circunstancias personales de cada uno.

La empresa quería potenciar los elementos motivadores de los empleados, para así conseguir que no se marchasen más trabajadores, que haya un mayor rendimiento y eso se vea reflejado en los resultados de la empresa. Ha quedado claro, como segundo objetivo, que entre los factores con mayor repercusión sobre la motivación laboral, la productividad y la satisfacción personal, se encuentra la retribución económica. Como podemos observar todos los trabajadores tiene cargas hipotecarias, familiares y necesitan pagar sus deudas y sacar adelante a sus familias. Y es por ello, por lo que mucho de ellos, no se van de la empresa sin conseguir otra con mejores condiciones salariales. El buen ambiente laboral, es consecuencia directa de tener cubiertas sus necesidades personales incluidas las más básicas, sentirse cómodos con sus funciones laborales y con sus compañeros, sentirse bien valorados, obtener reconocimientos por los objetivos logrados. De este modo los trabajadores tendrán una actitud positiva a la hora de enfrentarse a sus problemas y dialogar directamente con la empresa.

El último de los objetivos es darles una visión, un plan de actuación a los directivos de la empresa para conseguir mejorar la situación en la que se encuentran. Antes de detallarlo, voy a esquematizarlo para que se vea de una manera más simple.

- Valoración trimestral del trabajador
- Ajuste de la retribución económica
- Motivación laboral

Uno de los propósitos sería, al final de cada trimestre tener una **valoración personal de cada trabajador**, por los méritos obtenidos y una visión de cómo se han distribuido las funciones o tareas dentro de cada departamento, para que a la hora de marcharse fuera a realizar una obra, todos los empleado roten por los diferentes turnos y mismas condiciones. De la misma manera, es necesario que se repartan las horas extras, o se realicen de un modo rotativo, así todos tengan las mismas horas extras. Preguntando incluso si tienen preferencia o no por hacer horas extras, pues algunos empleados necesitan ese tiempo para dedicarlo a sus familias u otras circunstancias y no les interesa el aporte económico que le aporta la realización de horas extra.

Dentro de estas **reuniones-conciliadoras**, los trabajadores tienen que exponer sus quejas o preguntas, y así su superior podrá buscar soluciones y establecer un tiempo máximo en el que aportar una solución. Es importante a la hora de realizar estas reuniones que se usen técnicas de comunicación eficaz, para ello es necesario saber comunicar no solo hablar, y para ello tienen que existir varios interlocutores para que exista un intercambio recíproco del mensaje. La mejor manera de hacerlo es a través de preguntas a los empleados, así pueden ellos intervenir en las reuniones de un forma más dialogante. También es bueno, parafrasear, hacer expresiones de refuerzo para llamar la atención. A la hora de dirigirse al trabajador no culparle, sino hablar de lo que hace, no de lo que es. Es importante debatir tema por tema, intentando evitar los reproches del pasado, no las acumulaciones negativas; Ya que la idea de la reunión es buscar soluciones y mejorarlas. Siempre hay que ser breve, conciso y directo, para que queden las ideas claras a la hora de explicarlas.

En las reuniones el jefe, tiene que tener una importante habilidad de liderazgo empresarial, para que a la hora de exponer sus soluciones, sea capaz de influir, motivar e inspirar en los empleados para poder conseguir los objetivos y las mejoras de las reuniones.

Todos los **empleados del mismo nivel profesional estén valorados por las mismas condiciones**, es decir, a la hora de tomar decisiones, estipular unas pautas para que todos los empleados se rijan por ellas, todos por igual, sin que sean unos mejor que otros, y donde se consiga de un modo u otro que no haya mal ambiente entre sus compañeros porque ellos se sientan discriminados. En el día a día, se nota como el jefe, les manda a unos empleados más funciones que a otros, y como tiene una mayor cercanía con unos que con otros.

No se consigue nada con subir el salario de una persona si no tiene motivación, ya que no va realizar adecuadamente sus funciones y el rendimiento laboral no va ser bueno. La organización tiene que adecuar unas pautas para haya buen ambiente entre el jefe y los empleados y sobre todo entre estos mismos. Como ya se ha analizado con las

entrevistas las carencias de los empleados, estos ***necesitan sentirse reconocidos*** por sus jefes, y por sus compañeros, ver que el trabajo realizado esta bien hecho y diferenciarse del resto, ver cada empleado que funciones han conseguido desempeñado y por ello algunos tienen mejor nivel o mayor reconocimiento dentro de su departamento, lo que no significa que otros no estén haciendo bien su trabajo, pero no destacan o pasan más desapercibidos. Es por ello, que su jefe tiene que ***valorar el trabajo y los resultados***, que las funciones que están haciendo bien les premien, y las funciones que no se estén realizando correctamente, hacérselas saber para que se modifiquen. Ya que la relación personal es uno de los elementos motivadores más importantes para sentirse a gusto en el puesto de trabajo según Alderfer.

A la hora de realizar los cambios citados anteriormente, estos ***no tienen una inversión económica pero si una gran repercusión en los empleados*** y en conclusión, su rendimiento y desarrollo en el puesto de trabajo.

Los trabajadores de esta empresa al tener un rango de edad comprendida entre 30-45, la mayoría de ellos tiene mucha dependencia económica para poder satisfacer sus necesidades personales, por lo que ellos solo buscan una ***estabilidad laboral*** y no marcharse de la empresa como estaba ocurriendo hasta ahora. En ese sentido la empresa lo tiene fácil ya que motivando a sus trabajadores potenciará y apoyará sus ilusiones y proyectos personales.

Por otro lado, la empresa tendría que revisar los gastos e ingresos actuales, y las condiciones del convenio para ver si se pueden permitir el reajuste del salario de los trabajadores. De esta manera por lo menos, los empleados van a ver que tienen una ***actitud de mejora***, frente a los empleados, y que sí que les importa su retribución.

Una idea de motivación en el trabajo muy parecido a estos hechos de esta empresa se encuentra en el libro de Stephen (2000), donde deja ver claramente que la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación. Que la satisfacción y la motivación de los empleados está totalmente unida a la productividad de la empresa y a la satisfacción con los clientes, por lo que repercute en el rendimiento, la productividad y los objetivos de la empresa. Es por lo que se debería gastar más dinero en los factores de motivación para poder conseguir las metas de la organización y a su vez los objetivos de los empleados, y de este modo crear un buen vínculo profesional entre ellos.

Unas claves de este libro son, escoger la actitud, influye mucho la actitud que tengas a la hora de llegar al trabajo, ya que va influenciarte durante las 8h siguientes. Jugar, hay que buscar una manera para divertirse en el trabajo mientras se está jugando a la vez, trabajar divirtiéndose es mucho más llevadero. Alegrarse el día, estar contento en el trabajo a la hora de relacionarse con tus compañeros o con tus clientes, se transmite ese tipo de energía en el ambiente. El tener una buena actitud repercute y está presente durante la jornada laboral y tu rendimiento es mayor.

La organización tiene que saber que el valor humano es el valor de las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). Avances en la psicología social experimental. *Inequity in social Exchange*, 1(2), 267-299.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Paraninfo.
- Baguer, A. (2010). *Un timón en la tormenta, cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Brunet, L. (1999) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Csikszentmihalyi, M (1998). *Aprende a fluir*. Barcelona: Kairos.
- Davila, J. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Carolina del Norte: Pearson Education. Recuperado de <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>.
- Del álamo, B. (2010). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Recuperado en [www.beatrizfdezdelalamo.wordpress.com/2010/06/09/teoria-de-los-facores-de-herzberg/](http://www.beatrizfdezdelalamo.wordpress.com/2010/06/09/teoria-de-los-facores-de-herzberg/)
- Domínguez, L., Ramírez, A., y García, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. *Revista Nacional de Administración*, 1(4), 59-70.
- Gautier, R. (s.n.). *Teorías de la personalidad*. Recuperado en <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teoricos-de-la-personalidad-george-boeree.pdf>.
- Hammer, D. (1990). La entrevista semiestructurada de final abierto. *Historia, antropología y fuentes orales*, 4(1), 23-61.
- Katz, D. y Kahn, R. (1978). *Psicología social de las organizaciones*. Michigan: Willey.
- Locke, E. (1968). Hacia una teoría de motivación e incentivos de tarea. *Teoría del Establecimiento de Metas*, 3(2), 157-189.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista EAFIT*, 128(1), 79-86.
- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Monserrat, E., Bautista, H., Sánchez, F., y Cruz, L. (2011). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral de la aérea docente del instituto tecnológico superior de tantoyuca*. Recuperado de [www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm).
- Newstrom, J. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- R Gil Monte, P. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 2(83), 169-173. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/articulos/modelo-del-flujo-mihaly-csikszentmihalyi/>.
- Ruben, T. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta. Recuperado <https://cuadrocomparativo.org/cuadros-comparativos-de-las-teorias-motivacionales/>



- Sauter, S.L., Hurrell, Jr.J.J., Murphy, L.R., y Levi, L. (2001). Factores psicosociales y de organización. En *O.I.T. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* (pp. 34.-36). Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Sodexo, V. (2013). *Vida profesional*. Recuperado de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Stephen, C. (2000). *Fish. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Barcelona: Urano.
- Turiendo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Vennucci, M. (2009). *La razón que lleva a querer cambiar de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Vroom, V. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.