



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Análisis de las relaciones entre la motivación, el estilo de  
liderazgo y la satisfacción laboral**

Presentado por Silvia Puras Sanz

Tutorizado por Enrique Merino Tejedor

Segovia, 1 de marzo de 2018



*Quisiera dedicar unas palabras en este pequeño proyecto para dar las gracias a mi tutor, Enrique Merino, por implicarse tanto sin apenas conocerme, por ayudarme a enfocar mis ideas y mis propósitos sobre esta investigación y por confiar en mí.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>MARCO TEÓRICO: LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LIDERAZGO.</b>	
<b>1.1 La Motivación Laboral</b>	<b>2</b>
1.1.1 Concepto	2
1.1.2 Teorías de la motivación laboral	2
1.1.3 Tipos de motivación laboral	5
1.1.4 Engagement	7
1.1.5 Claves de la motivación	8
<b>1.2 La Satisfacción Laboral</b>	<b>11</b>
1.2.1 Concepto	11
1.2.2 Formas de satisfacción laboral	12
1.2.3 Satisfacción e insatisfacción laboral	13
1.2.4 La satisfacción laboral y su mantenimiento	13
<b>1.3 El Liderazgo en las Organizaciones</b>	<b>14</b>
1.3.1 Concepto	14
1.3.2 Estilo de dirección	15
1.3.3 Tipos de liderazgo	16
1.3.4 El liderazgo unido a la motivación y satisfacción laboral	17
1.3.5 El liderazgo transformacional	18
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>TRABAJO EMPÍRICO: RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT, SATISFACCIÓN Y LIDERAZGO.</b>	
<b>2.1 Introducción</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Método</b>	<b>20</b>
2.2.1 Participantes	20
2.2.2 Instrumentos de medida	21
2.2.3 Procedimiento	22
2.2.4 Análisis estadísticos	22
<b>2.3 Resultados</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Discusión y conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO I</b>	
Cuestionario motivación, satisfacción laboral y el liderazgo transformacional	31





## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de fin de grado trataremos de explicar y analizar cómo afecta el tipo de liderazgo empleado, dentro de las organizaciones, sobre la motivación y satisfacción laboral de los empleados. El objetivo principal de este estudio es averiguar, si el tipo de liderazgo puede influir de manera positiva o negativa en cuanto a la motivación y satisfacción que un empleado pueda tener con respecto a su trabajo/empleo. Debido a la amplitud del tema a tratar, nos centraremos y analizaremos las características principales de estos conceptos, puesto que donde se observa la realidad es en la parte empírica, debido a que los resultados son objetivos.

El trabajo está estructurado en dos partes, por un lado tenemos el marco teórico, en el cual explicaremos lo que es la motivación, la satisfacción y el liderazgo, así como, los tipos de motivación, satisfacción y liderazgo que existen, e incluso la relación que existe entre estos constructos. De otro lado, tenemos el trabajo empírico, en el cual analizaremos la relación que existe entre el *engagement*, satisfacción y liderazgo. Para poder demostrar la relación que tienen entre sí estos tres conceptos, hemos utilizado el *engagement* como un indicador de la motivación y no como un tipo de motivación y el liderazgo de estilo transformacional como modelo para identificar si el tipo de líder al que siguen los trabajadores influye de manera positiva o negativa sobre ellos. En cuanto a la satisfacción y su análisis, nos hemos apoyado en un estudio sobre la satisfacción e irritación laboral.

En los últimos años numerosas entidades han intentado mejorar aspectos como los que vamos a estudiar en este trabajo, debido a que el liderazgo es un concepto que está muy en auge, lo que conlleva a que los trabajadores sean más cumplidores y productivos, al sentirse motivados y satisfechos, sólo por el hecho de permanecer a una organización con unos principios y propósitos que hace que destaque en el mercado y ellos se sientan partícipes dentro de ésta.

El presente trabajo no se ha escogido al azar, es un tema elegido y propuesto personalmente, debido a que el liderazgo transformacional es un concepto prácticamente nuevo dentro de las organizaciones y tenía la necesidad de investigar la repercusión y transcendencia que tiene este tipo de líder sobre la motivación y satisfacción laboral.







## **CAPÍTULO 1**

### **LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL LIDERAZGO**



## 1.1 La Motivación Laboral

### 1.1.1 Concepto

Cuando hablamos sobre el concepto de motivación nos imaginamos aquella situación emocionalmente positiva que se produce en un sujeto o individuo, a través de un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad. Según Peña (1999) la motivación parece tener un aspecto manipulativo, puesto que doy algo a cambio de obtener algo.

En el ámbito laboral podemos decir que el concepto de motivación viene determinado por una serie de factores o principios, por un lado el respeto a la dignidad del trabajador ligada a unas condiciones laborales y económicas adecuadas para éste y con ello mejorar el ambiente en la empresa para motivar al personal; y por otro, la conducta o la manera de comportarse de las personas (factores internos y externos) junto con las necesidades que cada individuo puede tener y procura satisfacer, así como el logro de las metas u objetivos de los mismos y el feedback entre esos factores internos-externos y los individuos. En principio consideramos que un trabajador se sentirá más motivado si su retribución económica es elevada y así cumplirá adecuadamente los objetivos de la empresa. No obstante, existen otros elementos motivadores con igual o mayor peso que la retribución económica, lo que dará lugar a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de su trabajo.

Por lo tanto, podemos definir la motivación laboral como aquel esfuerzo o impulso voluntario por parte de un sujeto empleado para satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unas metas u objetivos, tanto personales como profesionales, mediante el desarrollo de su trabajo e incluso alcanzar las metas de la organización a la que pertenece, siempre que ese esfuerzo se premie.

Para que el esfuerzo del trabajador se premie, las empresas intentarán motivar a sus trabajadores, para que éstos se superen así mismos y muestren interés en el desarrollo de su trabajo y se cumplan los objetivos de la empresa, sintiéndose ellos parte de la misma, puesto que una persona desmotivada no se va a sentir partícipe de ésta y mucho menos identificado con ella. Las empresas deben tener claro que no siempre la motivación de un trabajador está directa o únicamente relacionada con aspectos remunerativos. De hecho, esto no suele ocurrir así. Y para ello, deberán buscar los métodos adecuados que ayuden a aumentar el interés por el trabajo desarrollado lo que hará que aumente la motivación por la realización de éste.

Según Porret (2016), la motivación en el ámbito laboral se refiere al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, con lo que se origina el proceso de motivación. Para que este proceso de motivación se origine tiene que existir un estímulo (causa), dando lugar a una necesidad (deseo) lo que llevaría a un comportamiento concreto como es la motivación y finalmente se conseguiría la meta u objetivo marcado por el individuo produciéndole una satisfacción.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la motivación tiene una doble postura, por un lado el aspecto objetivo de la recompensa en sí (retribución, promoción, etc.) y por otro lado, la valoración subjetiva que cada individuo hace de esas recompensas en función de sus necesidades personales.

### 1.1.2 Teorías de la motivación laboral

Según Peña (1999), la motivación como manifestación de la conducta humana se encuentra vinculada con la personalidad de cada individuo. Una de las teorías más conocidas que relacionan la motivación con la personalidad fue la psicoanalítica de Sigmund Freud, y a partir

de ese momento se desarrollaron otras teorías sobre la motivación en relación con las necesidades, como las de Murray y Maslow.

Según Guillén y Gala (2010), existen varias clasificaciones para explicar la motivación laboral. Una de ellas es la de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) en la cual se detallan los aspectos y factores que motivan a las personas para realizar una actividad laboral, e incluso manifiestan que las necesidades son innatas, adquiridas o aprendidas, siendo éstas teorías de contenido. Así mismo, exponen que las teorías de proceso se centran en favorecer la conducta dentro del ámbito laboral. Otra clasificación que mencionan estos dos autores es la de Locke y Henne (1986), los cuales diferencian entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, en las metas y en la autoeficacia.

Sin embargo, las teorías más significativas son las de Campbell et al., (1970), donde se diferencian las teorías de contenido y las teorías de proceso.

- a) **Teorías de contenido:** Dentro de estas teorías podemos distinguir la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría X-Y de McGregor, teoría biofactorial de Herzberg, las teorías de las motivaciones sociales de McClelland y la teoría Erg de Alderfer, ya que todas éstas estudian que elementos o factores motivan a las personas a trabajar.
- Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954): Este autor determina que las personas estarán motivadas en relación a una jerarquía de necesidades. En concreto este autor define unas necesidades específicas y es lo que se denomina "la pirámide de Maslow".



Figura 1. Teoría jerárquica de las necesidades de Maslow.

Como bien podemos observar en la pirámide de la Figura 1, Maslow (1954) hace referencia a estas necesidades en función de una determinada jerarquía, y cuando una de ellas está satisfecha se procede a satisfacer la siguiente, puesto que la anterior necesidad ya no es la que motiva al individuo, sino la siguiente. Esto no quiere decir que el individuo esté motivado por la necesidad superior, sino que según se ha satisfecho una necesidad se está motivado en otra. Y de igual modo, aunque se tenga una necesidad cubierta no significa que se tenga que cubrir las siguientes.

Cuando Maslow (1954) hace referencia a estas necesidades las define como:

1. Fisiológicas, se refiere a necesidades básicas de la vida como puede ser el alimento, el agua, la temperatura, etc.
2. De seguridad, se refiere a la estabilidad personal, a la ausencia de amenazas, etc.
3. Sociales, hace mención al sentimiento de afecto, vinculación social, etc.

4. Estima, sentirse reconocido socialmente.

5. Autorrealización.

- Teoría X-Y de McGregor (1960): Este autor intenta definir dos teorías, por un lado la teoría X, que determina que a las personas no les gusta trabajar, y si pueden no lo harán y que para lograr las metas de la propia organización ésta deberá coaccionar, controlar o amenazar al empleado. Así mismo, este autor entiende que el trabajador evita aceptar responsabilidades y que no posee ambiciones. Por otro lado, habla de la teoría Y, que es todo lo opuesto a la anterior y entiende que a las personas sí les gusta trabajar, se auto-controlan, aceptan responsabilidades y son capaces de tomar decisiones.
- Teoría biofactorial de Herzberg (1959): Este autor expone con su teoría los factores que motivan a la satisfacción e insatisfacción en el ámbito laboral y que no son dos polos opuestos, sino dos factores diferentes. El factor satisfacción-no satisfacción hace referencia al predominio que tienen sobre esta teoría los aspectos motivadores intrínsecos en el trabajo, también llamados factores motivadores, como pueden ser el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y sobre todo el significado que tiene para las personas el trabajo en sí mismo. En cuanto al factor insatisfacción-no satisfacción, éste depende de los factores o aspectos motivacionales extrínsecos, también llamados factores higiénicos, como pueden ser la política de la organización de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios, aunque estos elementos no son motivadores aminoran la insatisfacción. Esta teoría ha sido criticada, puesto que más que una teoría de la motivación se trataría de una teoría sobre la satisfacción.

	Presente	Ausente
Factores Motivadores	Estado de satisfacción	Estado neutro
Factores higiénicos	Estado neutro	Estado de insatisfacción

Figura 2. Teoría bifactorial de Herzberg.

- Teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961): Según este autor la motivación laboral se fundamenta en base a tres necesidades, como la necesidad de logro (conseguir el éxito), de poder (influir y ejercer control sobre los demás) y de afiliación (relaciones interpersonales afectivas).
  - Teoría Erg, de Alderfer (1969): Esta teoría es una transformación de la teoría de Maslow aplicada al ámbito laboral. Se reduce el número de necesidades de cinco a tres, denominándolas este autor como necesidades de existencia (necesidades de seguridad y fisiológicas), necesidades de relación (sociales y de reconocimiento) y necesidades de crecimiento (autorrealización y autoestima). Así mismo, afirma que no es necesario satisfacer las necesidades de nivel inferior para proceder a satisfacer las de nivel superior.
- b) Teorías del proceso:** En cuanto a estas teorías podemos destacar las teorías de la expectativa o de instrumentalización, la teoría de la equidad de Adams (1963) y la teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969). Estas teorías según Guillén y Gala (2010) se basan en aspectos cognitivos que están relacionados con la motivación en el ámbito laboral.
- Teorías de la expectativa o de la instrumentalización: Estas teorías analizan la motivación en relación a dos variables subjetivas, por un lado las cognitivas refiriéndose a la conducta de las personas, y por otro las afectivas haciendo referencia el interés que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entre ellas cabe destacar primero la teoría *path-goal* de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) en la que se afirma que el rendimiento laboral se incrementa si se divisa como un medio (*path*) para conseguir objetivos o metas personales (*goal*), y este disminuirá si no se percibe como un medio para lograr esos objetivos. En

segundo lugar tenemos la teoría VIE de Vroom (1964), esta teoría se fundamenta en tres conceptos básicos, de un lado la valencia (valor de una persona sobre el resultado de una determinada acción), de otro lado la instrumentalización (probabilidad de que un resultado sirva para obtener otro de nivel superior) y por último, la expectativa (probabilidad de que un esfuerzo conduzca a un resultado). En último lugar tenemos el modelo de circulación de Porter y Lawler (1968) este modelo se basa en el anteriormente citado y afirma que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que cuando un empleado realiza un esfuerzo superior eso da lugar a la obtención de objetivos y resultados que poseen un gran valor para él. Esta teoría, además, se fundamenta en que en el rendimiento laboral intervienen otros factores como las aptitudes de la persona, la percepción del rol, el éxito o la realización eficaz de su trabajo.

- Teoría de la equidad de Adams (1963): También conocida como "teoría del equilibrio", esta teoría está basada en "la teoría de la disonancia cognitiva" centrándose en los estados de tensión y sus reducciones en lugar de las expectativas. Según Adams (1963, citado en Guillén y Gala, 2010) las personas comparan lo que les provoca su contribución con respecto a su retribución propia, con el de otra persona afín a su condición (antigüedad, sexo, formación, experiencia, etc.) y en el caso de existir diferencia se produce en el trabajador una sensación de inequidad, en cambio si no existen diferencias no se produce ese desequilibrio.
- Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969): Según este autor las personas deciden sobre sus propias metas u objetivos y esta decisión es el elemento central de la motivación laboral. Esta teoría se centra en que se llega a un mejor rendimiento cuando las metas son concretas y no inespecíficas, cuando las metas son difíciles y se aceptan y cuando existe una retroalimentación.

### 1.1.3 Tipos de motivación laboral

Existen diferentes enfoques teóricos en el estudio de la motivación, por ello nos vamos a centrar en la motivación extrínseca e intrínseca. En primer lugar debemos entender o definir estos dos conceptos motivacionales. La *motivación extrínseca* es la que se produce debido a factores externos al individuo, e incluso, ésta puede influir negativamente en su bienestar, dicho de otro modo; la motivación extrínseca surge cuando lo que le atrae al individuo no es la acción que realiza, sino lo que recibe a cambio de la actividad realizada. En cambio, la *motivación intrínseca* se origina dentro del propio individuo, según Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) es algo interno de éste y se trata del conjunto de afectos y necesidades personales que impulsan a realizar la acción cuya naturaleza es psicológica y no fisiológica. Dicho de otra manera, surge cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de efectuarla sin esperar nada a cambio.

La motivación intrínseca se basa en las necesidades innatas de competencia y autodeterminación, (Deci y Ryan 1985, citado en Alcover et al., 2004). Podemos decir que la competencia conduce a las personas a buscar y, por supuesto a conseguir sus retos o metas que son necesarios para sus capacidades y, por ello la adquisición de la competencia se produce de la interrelación con estímulos que suponen desafíos, esta necesidad está vinculada con el aprendizaje. En cambio, la autodeterminación está relacionada con la libertad de control, en otras palabras, las personas buscan tener el control de sus propias acciones (Alcover et al., 2004).

Cualquier teoría sobre la motivación laboral se fundamenta en que el trabajador realiza sus tareas a cambio de una recompensa, debido a que la necesitan o les satisface dicha recompensa. En el ámbito laboral, la motivación extrínseca se trata de que el trabajador debe realizar una función o misión a cambio de recompensas, las cuales no son propias de la actividad laboral que realiza para conseguirlas, sin embargo el trabajador experimenta un

control externo, es decir el trabajo se convierte en un medio para alcanzar un propósito (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996, citado en Alcover et al., 2004).

Algunos de los principales factores motivacionales extrínsecos según Salanova et al., (1996) pueden ser: el dinero, la estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo y participación en la toma de decisiones. No obstante, estos factores motivacionales serán objeto de motivación para el trabajador siempre y cuando no los posea, los desee y perciba que puede obtenerlos, puesto que si ya se tienen no le motivarán.

En cuanto a la motivación laboral intrínseca, como bien he mencionado anteriormente, el efectuar o desarrollar un comportamiento satisface ciertas necesidades de origen personal, como son las necesidades de competencia y autodeterminación. Estos comportamientos ocurren después del rendimiento y tienen relación con la satisfacción o frustración de las necesidades. Algunas de estas necesidades a nivel laboral pueden ser, entre otros, sentimientos positivos de logro, el reconocimiento recibido por parte de los demás, la autoevaluación, la responsabilidad, el desarrollo personal, etc.; y pueden cubrirse a través del desempeño de la actividad laboral (Alcover et al., 2004).

Se debe tener claro que los elementos intrínsecos siguen motivando, aunque ya se posean, lo que no ocurre con los elementos extrínsecos. Hackman y Oldham (1976, 1980, citado en Alcover et al., 2004) plantean la teoría del Modelo de las Características del Trabajo aludiendo a que ciertas características originan determinados resultados positivos que están relacionados con la motivación intrínseca.

Algunas de estas características tienen que ver con las dimensiones motivacionales en relación a las tareas propias de la actividad, como pueden ser:

- La **variedad** de la tarea, entendiéndose ésta como la facultad que ofrece la propia tarea o actividad para que el trabajador pueda utilizar parte de sus habilidades.
- La **identidad** de la tarea, se entiende como aquella tarea que tiene un inicio y un fin pudiendo apreciar el resultado obtenido, sin provocar en el trabajador alienación.
- El **significado** de la tarea. Según Alcover et al., (2004) esta dimensión hace referencia al nivel en que la actividad realizada afecta a terceras personas. No obstante, en un sentido más amplio podemos decir que el significado tiene relación con la importancia subjetiva que uno atribuye al trabajo que desempeña.

Para concluir con este epígrafe, debemos entender que para que exista una conducta motivacional, dentro del ámbito de trabajo, deben existir unas recompensas extrínsecas e intrínsecas. Una de las investigaciones más importantes en este aspecto fue el estudio realizado por Deci y Ryan (2000), son considerados creadores y promotores de la Teoría de la Autodeterminación, estrechamente vinculada a la motivación intrínseca. Según estos autores los principales ingredientes de la Teoría de la Autodeterminación son:

1. La sensación de sentirse competente. Esto quiere decir que las personas tienen la necesidad de controlar todo lo que hacen y, así dominar sus aptitudes o habilidades, e incluso mejorarlas.
2. El nivel de autonomía en la realización de las tareas. Las personas tienen la necesidad de poder tomar sus propias decisiones, es decir de ser autónomos en ciertos aspectos de su vida, lo cual incita a que pueda aumentar su motivación intrínseca.
3. El grado de pertenencia a un grupo. Las personas necesitan relacionarse con otros seres humanos y sentirse parte de la sociedad, por ello esta necesidad permite que las personas puedan compartir sus logros tanto personales como profesionales con el resto de la sociedad que tengan los mismos intereses.



Estas necesidades son innatas y una vez estén satisfechas hace que sean la base de su automotivación y unificación de su personalidad.

#### 1.1.4 Engagement

Algunos estudios sobre este tema han hecho hincapié en la creación de instrumentos para medir este concepto, como es el caso del Utrecht Work Engagement Scale, en adelante UWES, donde definen el *engagement* como el polo opuesto al *burnout*. Los trabajadores con *engagement* poseen un vínculo tanto energético como afectivo con las actividades que realizan y se consideran capaces y suficientes para afrontar las demandas de sus trabajos, así como las dificultades que puedan surgir a la hora de realizar la actividad laboral. Según este estudio existen dos escuelas de pensamiento en relación al *engagement* y *burnout*.

Maslach y Leiter (1997) exponen que el *engagement* y el *burnout* son los polos opuestos de un constante bienestar en el ámbito laboral, esta teoría se representa en el siguiente esquema, para poder entenderla con mayor claridad:

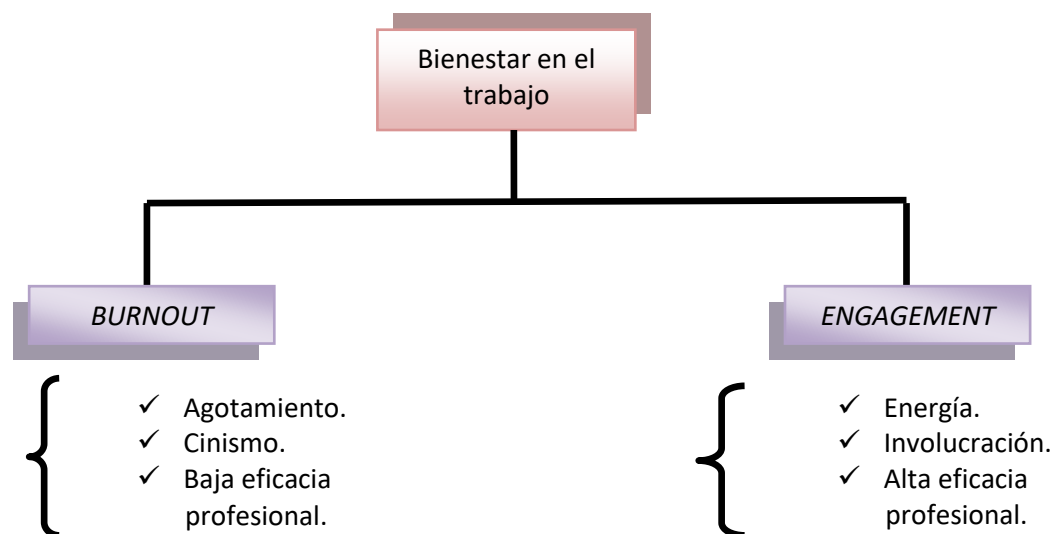


Figura 3. Bienestar en el ámbito laboral.

Sin embargo, estos dos conceptos, según Maslach y Leiter (1997) tienen dos consecuencias negativas. Por un lado, cuando un trabajador no se siente quemado en el trabajo eso no significa que haya adquirido *engagement* en el trabajo, y al contrario, cuando un trabajador presenta bajo *engagement* no significa que posean *burnout*. Y por otro lado, estos dos elementos no pueden analizarse experimentalmente o a nivel práctico de una manera simultánea, puesto que son dos ideas o conceptos totalmente diferentes y deben ser estudiados de manera independiente.

Según el UWES el *engagement* se puede definir como el estado mental positivo y agradable que siente una persona frente a la labor que realiza en el desempeño del trabajo. El *engagement* se define por tres características siendo determinantes el vigor, la dedicación y la absorción. La siguiente tabla explica las características de estos tres elementos.

Tabla 1. Componentes del *engagement*

	<b>ENGAGEMENT</b>		
	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dedicación y esfuerzo al trabajo.</li> <li>→ Persistencia ante las dificultades.</li> <li>→ Personas con mucha energía, entusiasmo y resistencia al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Involucración en el trabajo.</li> <li>→ Sensación de entusiasmo, inspiración, reto, significado,...</li> <li>→ Entusiasmo y orgullo con respecto al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentración.</li> <li>→ Sumergimiento en el trabajo.</li> <li>→ No existe noción del tiempo.</li> <li>→ Desagrado por dejar el trabajo.</li> <li>→ Involucración en relación con el trabajo.</li> </ul>

En este sentido si comparamos los factores que determinan el *burnout* junto con los del *engagement*, el UWES manifiesta que los conceptos de vigor y dedicación, propios del *engagement* son el lado opuesto del agotamiento y despersonalización que caracterizan al *burnout*.

Los trabajadores que adquieren *engagement* son personas que tienen la característica de tomar la iniciativa en todas las tareas propias del trabajo, son muy activas y producen su propia retroalimentación positiva. Igualmente, al sentirse parte de la organización sus valores y metas están acorde con las de ésta, no obstante esto no significa que no estén involucrados con actividades fuera del ámbito laboral. Un empleado con *engagement* no significa que sea adicto al trabajo, puesto que gozan de otro tipo de actividades fuera del entorno laboral, y a diferencia de los adictos al trabajo, no trabajan duro sino que para ellos trabajar es divertido.

#### 1.1.5 Claves de la motivación

Para poder determinar cuáles son las posibles claves de la motivación, debemos entender que ésta es el mecanismo fundamental para que una organización laboral pueda desarrollarse, y así de este modo conseguir sus metas y objetivos. Por ello, es importante que el individuo, o en este caso el trabajador, esté en un ámbito saludable con respecto a la actividad laboral, y satisfecho con el trabajo a desempeñar, y de esta manera la organización de igual modo podrá satisfacer sus necesidades y expectativas para poder crecer. No obstante, para que esto ocurra la empresa debe crear un buen ambiente de trabajo y una adecuada motivación que reconforte a los trabajadores.

Con el propósito de abordar las claves de la motivación dentro de una organización de trabajo, se deben tener en cuenta, por un lado las condiciones motivacionales internas (las propias de la persona o trabajador), de otro lado las externas (estrategias de las organizaciones) y, por último la relación entre ambas (condiciones motivacionales internas y externas). Así mismo, el grado de motivación está relacionado con el clima organizacional y éste influye en la actitud motivacional de las personas. Es importante que desde la propia organización se adopten una serie de pautas y claves que, además de lograr la productividad, el empleado se sienta satisfecho con la labor realizada, y para ello se deben adoptar políticas que se ajusten o estén relacionadas con las expectativas de las personas y de la propia organización. (Toro Álvarez, 1985, citado en Weigle, Benditto, González, y Vera, 2017).

Habitualmente los propósitos de los empleados no son los mismos que los de la organización, por ello las empresas deben encontrar un punto de equilibrio para que ambos consigan el mismo fin. Para que un empleado se sienta motivado y muestre interés en el trabajo a desempeñar, la organización debe conocer los factores que limitan las necesidades de los individuos.

Debido a esto, las organizaciones han abandonado técnicas motivacionales como la amenaza de castigos y la coacción. Sin embargo, aún se considera que premiar al trabajador con un mayor salario hace que éste se motive, pero se debe matizar que rara vez eso es un factor motivacional, puesto que el trabajador se sentirá motivado en el momento exacto que vea el aumento de salario, pero con el tiempo se le olvidará y su motivación comenzará a disminuir de nuevo. Se deben aplicar técnicas de convencimiento, es decir hacer entender que vale la pena trabajar y así se conseguirán unos resultados positivos para la organización. Por lo tanto, el empleado obtendrá un interés profesional, adoptará una postura de iniciativa aportando sus mejores cualidades (experiencia, conocimientos técnicos y sociales), será productivo a la par que resolutivo ante las dificultades que aparezcan en el trabajo.

Esta actitud de los empleados no se consigue con amenazas y el reconocimiento de premios dinerarios. Por ello, la empresa debe favorecer el clima organizacional y social para que los empleados se sientan motivados.

No obstante, para poder profundizar más sobre el tema debemos analizar más detenidamente cuáles son los factores de influencia en la motivación laboral, y para ello hay que diferenciar los factores internos de los externos, teniendo en cuenta que el elemento de mayor influencia sobre estos factores son los grupos, que a su vez afectan al propio individuo (Porret, 2016).

Estos elementos son:

- a) Los roles y normas (conducta que adquiere el trabajador dependiendo en el ámbito en el que se pueda encontrar).
- b) Los sentimientos, actividades e interacciones.
- c) Las tradiciones, usos y costumbres.

Como bien he citado anteriormente, los factores de influencia en la motivación laboral son internos y externos:

- A. Los factores externos:** Son los que emanan del entorno de la persona, y estos influyen de manera directa, indirecta, consciente e inconscientemente sobre el individuo. Los factores más destacables que determinan el comportamiento de las personas en el ámbito laboral son los expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 2: Factores externos motivacionales

FACTORES	DESCRIPCIÓN
La autonomía	Actividades laborales donde se exprese la creatividad, necesidad de realización, logro, competencia y mejora.
La retribución económica	Es un aspecto importante, puesto que para subsistir socialmente se necesita dinero. Sin embargo, se debe hacer una diferencia dineraria, por un lado están los ingresos garantizados (salario) y por otro las retribuciones variables (incentivos, primas, premios económicos, etc.) y esto contribuye a aumentar la motivación del empleado.
Las ventajas sociales	Ayudan a crear un clima de bienestar y a que el empleado se sienta satisfecho, no solo con su trabajo a desarrollar, sino también por sentirse parte de una organización. Estas ventajas sociales pueden ser muy diversas (viajes, acciones o participaciones, etc.) y son más

	motivadoras que el dinero. Estas ventajas son independientes de los pagos en especie.
La seguridad en el entorno laboral	Planes de protección, información sobre niveles de siniestralidad, detectar niveles de siniestralidad, así como evitar y prevenir el acoso laboral ( <i>mobbing</i> ), acoso por razón de género, sexual, etc., a través de planes de prevención y psicosociales.
El desarrollo profesional y la promoción	Desarrollo de planes de empleabilidad, proporcionando la formación adecuada y los conocimientos suficientes, para que el empleado pueda escalar dentro de la empresa y acceder a un puesto de mayor responsabilidad.
La estabilidad en el empleo	La inseguridad frente al empleo que se tiene provoca inestabilidad en éste.
El prestigio profesional	El éxito supone el prestigio de una organización y éstos son factores motivacionales para un empleado, puesto que es halagador sentirse parte de una organización prestigiosa y con éxito.
La comunicación	La existencia de "feedback" entre la organización y los empleados ayuda a que éstos se sientan partícipes en relación a los proyectos y objetivos empresariales.
El estilo de liderazgo	Para establecer un buen clima laboral es importante que la relación entre directivos y empleados denote complicidad para favorecer las relaciones y la confianza.

- B. Los factores internos:** Son los que emanan de la propia personalidad y en función de la información que recibe del exterior la propia persona así actúa. Es complicado determinar en ocasiones si estos factores internos surgen del propio individuo o del entorno que le rodea. No obstante, es esencial la forma de ser del individuo, puesto que su personalidad es la que se ve afectada y ésta es la que se exterioriza hacia los demás.

Algunos de estos factores pueden ser el estado de ánimo, la creatividad, el estrés e incluso el afán de logro, entre otros.

Tabla 3: Factores internos motivacionales

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Estados de ánimo	El estado de ánimo influye mucho en las personas, hasta tal punto que puede afectar no solo a nivel personal sino también profesional. Un estado de ánimo negativo afecta al rendimiento de trabajo y puede dar lugar al fracaso laboral, e incluso la relación con los demás y con la organización es nociva. En cambio un estado de ánimo positivo denota interés por el trabajo, crea buen ambiente y clima laboral y la relación con los demás y con la

	organización es positiva y beneficiosa.
Tendencia a la creatividad	Las personas creativas deben ser detectadas por las organizaciones. Al ser estas un capital humano importante deben ser estimuladas y se les debe proporcionar los medios técnicos e intelectuales que necesiten. Este tipo de personas tienen seguridad en sí mismas, capacidad para asociar ideas, mucha imaginación, son inquietos y persistentes en su trabajo. Sin embargo, les desagrada la monotonía, los trabajos repetitivos y poco cualificados y valorados.
Situaciones de estrés	Se trata de situaciones en las que se producen alteraciones negativas de tipo emocional, conductual o cognitivo. Estas situaciones suelen producir debido a momentos de presión en el trabajo a desarrollar como puede ser el exceso de trabajo, la incertidumbre, demasiada responsabilidad para la capacidad profesional, etc. Estas circunstancias pueden dar lugar a situaciones de <i>burnout</i> .
Afán de logro	Son personas con un carácter competitivo, tienen la necesidad de lograr metas y objetivos de mayor dificultad, para así obtener unos resultados previstos lo que les provoca una mayor satisfacción con relación al trabajo. Este tipo de personas se caracteriza porque son inquietas, dinámicas y con un porcentaje de auto-motivación y valoración personal alto, son optimistas y necesitan destacar sobre los demás

Estos son los factores que principalmente afectan al comportamiento del individuo, no obstante los factores de influencia son muy diversos y dependerá igualmente de los intereses de cada empleado, pese a que exista una gran influencia sobre él pertenecer a un grupo.

## 1.2 La Satisfacción Laboral

### 1.2.1 Concepto

A lo largo de la historia muchos de los estudios que se han realizado sobre la satisfacción laboral vienen a decir que está vinculada con el rendimiento laboral. Con el paso del tiempo estas investigaciones fueron aumentando, siendo más completas y se llegó a la conclusión de que la relación entre satisfacción y rendimiento es mucho más compleja de lo que se pensaba. Hoy en día, esta cuestión es uno de los campos más investigados por la Psicología del Trabajo y de la Organizaciones.

Es muy complicado definir el concepto de satisfacción laboral, puesto que cada uno de los autores que han estudiado sobre este aspecto la define según los planteamientos teóricos en los que se ha fundamentado su estudio o tesis. No obstante, la satisfacción laboral es

estudiada e investigada junto con la motivación laboral, y aunque estén unidas no vienen a ser lo mismo.

Al igual que se estudia la satisfacción junto con la motivación, a menudo se utiliza el término "moral laboral" para definir la satisfacción laboral, y pese a que estén estrechamente relacionados, son dos términos diferentes, puesto que cuando se habla de un individuo se habla de satisfacción pero si nos referimos a un grupo se llama moral laboral.

Algunos autores como Locke (1976), definen la satisfacción laboral como un estado emocional positivo derivado de la sensación que adquiere el individuo con respecto a sus experiencias profesionales. Dicho de otra manera, la satisfacción se obtiene debido a ciertas causas que producen un grado de bienestar dentro del propio individuo, como pueden ser la de pertenencia a un grupo, las condiciones económicas y sociales y el reconocimiento de su labor, entre otras.

Por consiguiente, podríamos definir la satisfacción laboral como el producto de las diferentes actitudes o conductas que adquiere el empleado hacia su trabajo o actividad laboral, junto con los diversos aspectos del propio trabajo y de la organización (Peiró, 1984, citado en Ovejero, 2006).

### 1.2.2 Formas de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo globalizado, el cual se identifica con una serie de causas como pueden ser el trabajo en sí, el compañerismo, la retribución e incentivos, la promoción dentro de la organización, las condiciones ambientales de trabajo, etc., y que viene determinado por una serie de actitudes básicas que afectan a nivel cognitivo, afectivo y comportamental en los individuos con respecto a su relación en el trabajo.

Las personas para sentirse satisfechas, sobre todo en el ámbito laboral, tienen la necesidad de cubrir una serie de necesidades, ya que el individuo no renuncia al deseo de triunfar profesionalmente y eso conlleva a un incremento de su satisfacción laboral.

Se entiende que el bienestar va unido a la satisfacción con respecto a las expectativas de los individuos, en ocasiones una medida retributiva económica sacia la necesidad que el individuo tiene en ese momento y se siente satisfecho por unos instantes. Sin embargo, una vez que esa necesidad "material" se cubra irán surgiendo otras que son más complicadas de satisfacer como pueden ser el reconocimiento de logros, la participación en la toma de decisiones, la responsabilidad, etc.

En el siguiente cuadro podemos observar algunas de las dimensiones que estimulan o incitan a que la satisfacción laboral aumente.

<b>DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL</b>
→ Con el trabajo en sí mismo.
→ Con el salario.
→ Con las promociones.
→ Con el reconocimiento de los demás.
→ Con los beneficios.
→ Con las condiciones de trabajo.
→ Con la supervisión.
→ Con los compañeros.
→ Con la empresa y la dirección.

Otros autores como Bruggemann (1974) estudian la satisfacción laboral desde un punto de vista, en el cual individuo puede tener hasta seis formas satisfacción diferente. Según este autor los estilos de satisfacción laboral pueden ser:

- a) **Progresiva:** Cuando incrementa el nivel o la cantidad de propósitos que tiene el individuo aumenta la satisfacción laboral.
- b) **Estabilizada:** Cuando permanece el mismo nivel o cantidad de propósitos que tiene el individuo aumenta la satisfacción laboral.
- c) **Resignada:** Provoca una insatisfacción laboral sobre el individuo, puesto que el nivel de aspiraciones es reducido y se adapta a las condiciones laborales impuestas.
- d) **Constructiva:** La persona tiene insatisfacción laboral, pero su nivel de propósitos se mantiene, aunque busca alternativas para solucionar la situación.
- e) **Fija:** La persona tiene insatisfacción laboral, su nivel de propósitos se mantiene, pero no busca alternativas para solucionar la situación.
- f) **Seudosatisfacción:** La persona se siente insatisfecha en el trabajo, con respecto a enfrentarse a problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiraciones.

### 1.2.3 Satisfacción e insatisfacción laboral

Definir la satisfacción es complicado, no únicamente por el hecho de que cada autor le dé una definición distinta en relación al estudio y resultados obtenidos, sino también porque cada sujeto entiende o adquiere una forma de satisfacción. Por otra parte, el bienestar y la satisfacción están ligados con respecto a las expectativas o intereses de los sujetos.

Un elemento que puede favorecer la satisfacción laboral, puede ser el factor económico. Sin embargo, este factor satisface algunas de las necesidades del hombre y, por lo general suelen ser de tipo material. Ese sentimiento de satisfacción es de duración determinada, es decir, el sujeto se sentirá satisfecho en ese instante, pero en cuanto cubra esa necesidad se sentirá insatisfecho. Mientras tanto, existen muchos otros factores difíciles de satisfacer como pueden ser el reconocimiento de los logros, la participación en las decisiones, la responsabilidad, etc.

Por consiguiente, la satisfacción laboral se estimula con factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción procede de factores de tipo ergonómico, extrínsecos al trabajo como pueden ser las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el estatus, la seguridad en el empleo, etc. Por ello, podemos definir la insatisfacción como el sentimiento que adquiere una persona cuando no obtiene recompensas por su trabajo o si las obtiene no se corresponden con el esfuerzo realizado y no le permiten satisfacer sus necesidades (Palomo, 2014).

### 1.2.4 La satisfacción laboral y su mantenimiento

En ocasiones resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación, ya que son dos elementos fundamentales en el ámbito de las organizaciones.

Algunas teorías de motivación sirven para explicar la satisfacción y a la inversa, son dos conceptos que se tratan por separado aunque muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

En resumen, la motivación está relacionada con la satisfacción laboral, debido a que si un individuo está activamente motivado experimentará un sentimiento de satisfacción y no de insatisfacción (Osca, 2004).

Es lógico pensar que las organizaciones busquen candidatos que se encuentren a la altura del puesto demandado, y una vez que acceden a la empresa contribuyan a la mejora de ésta, aportando sus conocimientos y habilidades, para así conseguir los objetivos propuestos por parte de la empresa. Pero, además los sujetos, no únicamente se integran para alcanzar las metas de la organización, sino también se integran para alcanzar sus metas y objetivos personales y profesionales.

El siguiente esquema es una guía de orientaciones para poder favorecer la satisfacción en el ámbito laboral y, así las organizaciones poder determinar unas pautas para que sus empleados puedan sentirse a la vez que motivados satisfechos con su trabajo.

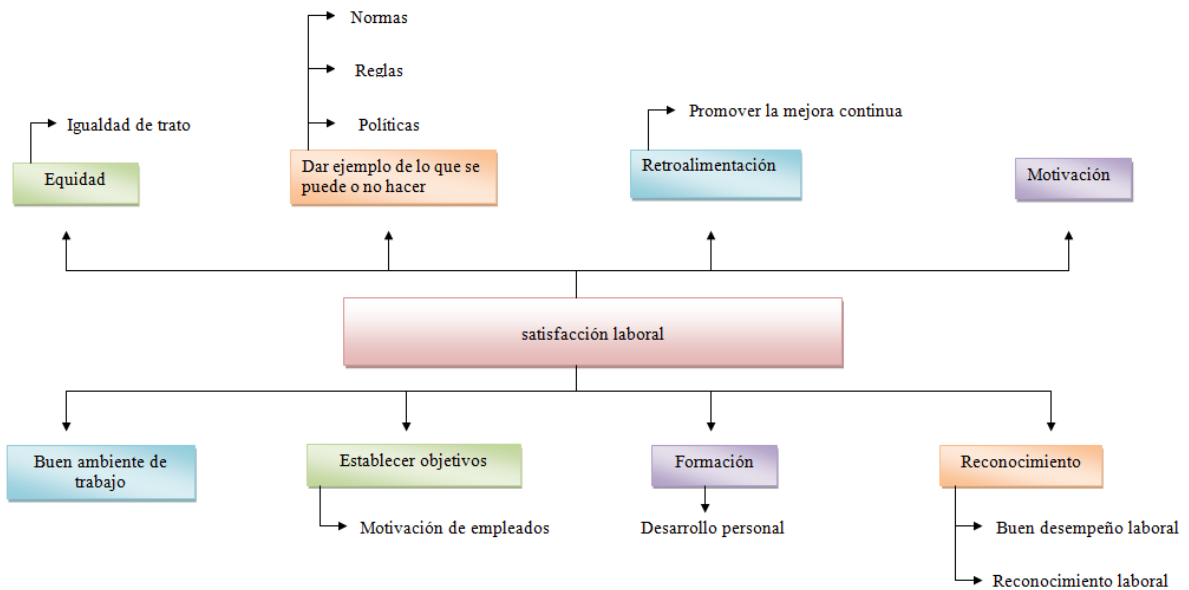


Figura 4: Orientaciones para favorecer la satisfacción laboral

### 1.3 El Liderazgo en las Organizaciones

#### 1.3.1 Concepto

Como punto de partida, debemos diferenciar entre lo que es un líder y lo que es un directivo, puesto que no es lo mismo dirigir que liderar. Estos dos sujetos son muy dispares, tienen características y objetivos opuestos.

La siguiente tabla representa las diferentes diferencias que existen entre dirigir y liderar, pero esto no significa que un directivo no pueda llegar a ser un buen líder.

Tabla 4: Directivo vs. Líder

	<b>Dirigir</b>	<b>Liderar</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Administra.</li> <li>→ Se centra en los sistemas y la estructura.</li> <li>→ Se basa en el control.</li> <li>→ Autoridad.</li> <li>→ Rol funcional.</li> <li>→ Tiene subordinados.</li> <li>→ Controla.</li> <li>→ Recompensa y castiga.</li> <li>→ Evita y manipula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Motiva.</li> <li>→ Inova.</li> <li>→ Desarrolla.</li> <li>→ Se centra en las personas.</li> <li>→ Inspira confianza.</li> <li>→ Perspectiva a l/p.</li> <li>→ Coach.</li> <li>→ Genera cambios.</li> <li>→ Rol cultural.</li> <li>→ Tiene seguidores.</li> <li>→ Confronta y crece.</li> </ul>



<p><b>Objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Surgen de la necesidad y no del deseo.</li> <li>✓ Sistema de trabajo jerárquico.</li> <li>✓ Excelentes en hacer desaparecer conflictos.</li> <li>✓ Mantener y explotar las ventajas del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoptan actitudes personales y activas.</li> <li>✓ Buscan oportunidades y recompensas.</li> <li>✓ Inspiran a sus seguidores.</li> <li>✓ Relaciones estrechas en el entorno de trabajo.</li> <li>✓ Transformar y producir cambios exitosos en las organizaciones.</li> </ul>
-------------------------	--	--

Para poder definir el liderazgo, debemos tener en cuenta el término líder, ya que se trata de la persona que conduce y dirige a los componentes de la organización. Por ello, el liderazgo es una habilidad que está impulsado hacia una meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía, donde el líder tiene influencia sobre los seguidores (Godoy y Bresó, 2013).

Según Godoy y Bresó (2013), los líderes sólo pueden aportar a los seguidores recompensas extrínsecas y no intrínsecas, debido a que estas últimas sólo forman parte de la psicología de los seguidores, ya que la satisfacción que les proporciona un trabajo bien realizado, se refleja en los resultados obtenidos.

En resumen, los líderes únicamente pueden colaborar a aumentar la probabilidad de que esos sentimientos surjan y se fortalezca la autoconfianza, conocimientos y habilidades de los seguidores (Godoy y Bresó, 2013).

Asimismo, tanto líderes como seguidores contribuyen a elevar mutuamente su nivel de moralidad y motivación, y por lo tanto, los seguidores se sienten integrados en el grupo al que pertenece (Burns, 1978).

### 1.3.2 Estilo de dirección

La idea principal de este epígrafe no es únicamente ver los diferentes estilos de dirección, sino también distinguir entre conducta y dirección. La conducta, como apuntan algunos autores, se refiere a las funciones del jefe y del cargo que desempeña. En cuanto al estilo de dirección, este término se refiere a la conducta que adopta el líder, siendo esta la base, haciendo alusión a la estructura de las necesidades de la organización.

La dirección de una organización se constituye por unos niveles jerárquicos, es decir, dentro de las organizaciones existen escalones y estos determinan el organigrama de la empresa. Por ello, el estilo influye en la evolución de las organizaciones y dependiendo del estilo que el líder establezca u adopte los empleados reaccionarán de un modo u otro, pudiendo incrementar el rendimiento y la motivación de éstos o reducir estos factores.

Existen una enorme de variedad de estilos, pero los más destacados por algunos autores son los siguientes:

- a) **Dirección autocrática o autoritaria:** Este estilo se caracteriza porque la autoridad reside sobre la figura del jefe, éste es quien tiene el poder para la toma de decisiones y da las instrucciones necesarias para el funcionamiento de la organización. Este estilo o tipo de líder no es muy aceptado por sus empleados, ya que éstos no son partícipes en la toma de decisiones y los objetivos de la organización.

- b) **Dirección participativa:** En este estilo se tiene en cuenta o en consideración la opinión de los participantes de la empresa y en consecuencia éstos se sienten partícipes. Con este estilo el líder lo que intenta conseguir es el consenso y, para ello organiza reuniones y pide a los trabajadores que manifiesten sus opiniones. Su autoridad se basa en las habilidades y consigue que los empleados se sientan motivados e involucrados.
- c) **Dirección permisiva o de "laissez faire":** Se trata de no imponer sobre el grupo control alguno, e incluso no dar orientaciones. Cada sujeto estará obligado a tomar sus propias decisiones. En este estilo, el líder únicamente interviene cuando surge algún tipo de conflicto y predomina el desánimo y la desmotivación.
- d) **Dirección paternalista:** Este estilo es muy semejante al autoritario, puesto que el directivo toma las decisiones que él considera oportunas, debido a que sopesa o valora que conoce lo suficientemente bien a su personal como para determinar qué es lo que le interesa a su personal. Por otro lado, interviene en defensa de quienes considera sus protegidos (relación padre e hijo, de ahí lo de paternalista), e incluso protege a sus colaboradores u otros directivos, frente al resto de empleados.

Para concluir, es evidente que el estilo participativo es el más adecuado que deberían adoptar los directivos, ya que sus colaboradores se sentirán más satisfechos y, en consecuencia serán más creativos y productivos.

### 1.3.3 Tipos de liderazgo

Como punto de partida, para poder determinar los diferentes tipos de liderazgo y sus características debemos definir dos conceptos. Por un lado, tenemos el líder formal que es aquel que posee el poder, es decir, la autoridad que éste ejerce es algo legítimo, en cuanto al líder informal ese poder procede del grupo que le apoya.

Con frecuencia asociamos liderazgo con autoridad. Denominamos líderes a quienes ocupan altas posiciones de autoridad, aún cuando es clara la falta de liderazgo con que se desempeñan.

Algunos autores como Lewin, Lippitt y White (1939, citado en Mestre, Guil y Guillén, 2010), estudiaron las consecuencias sobre la conducta individual y grupal de tres tipos de líderes, los cuales se diferencian por su comportamiento en cuanto a aspectos como la toma de decisiones, la organización de actividades y tareas, el proceso de ejecución de actividades y la evaluación que obtienen.

La siguiente tabla representa los tipos de líder y las características que los definen, según Lewin et al., (1939, citado en Mestre et al., 2010):

Tabla 5: Tipos de Líder

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICAS	RESULTADOS
Líder autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Establece las metas, tareas y los pasos y técnicas a seguir en el proceso productivo.</li> <li>→ Organiza el modo de cooperación entre los miembros de la organización.</li> <li>→ No participa dentro del grupo de modo activo y emite críticas y reconocimiento de manera individual.</li> </ul>	El trabajo se realiza, sin embargo los trabajadores estaban menos motivados, e incluso se crea un ambiente de hostilidad entre los miembros
Líder democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Delibera con el grupo los procedimientos para alcanzar las metas propuestas y todos ellos aportan opiniones sobre el modo de actuación.</li> </ul>	Los trabajadores son más eficaces, están más unidos y la motivación aumenta

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Libertad para trabajar en equipo.</li> <li>→ Participa como un miembro más dentro de las tareas y funciones a realizar.</li> <li>→ Emite críticas constructivas.</li> </ul>	
Líder laissez faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Total libertad para que cada individuo o el grupo en su conjunto decida cómo y de qué manera debe actuar.</li> <li>→ No participan en el debate propuesto.</li> <li>→ No aporta ni críticas ni elogios.</li> </ul>	Los trabajadores son menos productivos y el trabajo de peor calidad.

Cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando, sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes. Algunas de estas características son las siguientes (Fischer y Schratz, 1993, citado en Palomo, 2014):

- ✓ Conseguir el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- ✓ Obtener credibilidad a través de sus actuaciones.
- ✓ Servir de modelo para que otros le sigan.
- ✓ Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- ✓ Estar atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda rápidamente.
- ✓ Potenciar la creatividad y la innovación.
- ✓ Comunicar adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.

Entre estos tipos de líderes podríamos destacar algunos más, no obstante este estudio se va a centrar en el liderazgo transformacional, ya que está en apogeo en la actualidad y del cual hablaremos en un epígrafe sobre él.

#### 1.3.4 El liderazgo unido a la motivación y satisfacción laboral

Según diferentes estudios el liderazgo transformacional (LT) influye de forma positiva, siendo identificado como un efectivo agente de influencia y cambio, tanto para los seguidores como para los superiores en el compromiso con la tarea a realizar (Bono y Judge, 2002), por lo tanto existe una influencia significativa del LT en la motivación.

Godoy y Bresó (2013), realizaron un estudio con el objetivo de poner a prueba la influencia del LT sobre los distintos factores de la motivación, en concreto de la intrínseca, para dar un mayor soporte a la teoría y confirmar la influencia del LT como el principal agente del proceso motivacional. Analizaron tres hipótesis:

1. La alta percepción del LT relacionada positivamente con la MIEs.
2. La relación entre LT y la MIEs medida por la instrumentalidad.
3. Relación entre LT, instrumentalidad y MIEs.

Una vez realizado el estudio las conclusiones que se obtuvieron fueron (Godoy y Bresó, 2013):

- a) El LT influye sobre aspectos de la motivación en el trabajo y constituye un fenómeno amplio y complejo.
- b) La relación entre el LT y MIEs está medida por la instrumentalidad.
- c) La relación existente entre LT, instrumentalidad y MIEs, ha resultado ser invariante.

Con este estudio se llegó a la conclusión de que la motivación en el ámbito organizacional es muy compleja, ya que depende de múltiples factores, pero un liderazgo transformacional efectivo condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, y por lo tanto revierte en el rendimiento organizacional (Godoy y Bresó, 2013).

En cuanto a la satisfacción ocurre algo similar, algunos estudios sobre la satisfacción y el liderazgo son importantes, puesto que los factores de estos dos constructos no sólo afectan al éxito económico de las organizaciones, sino también a factores de nivel psicológico. Esto quiere decir que en un ambiente de trabajo donde el estrés es bastante perceptible, éste puede llegar a ser dañino para la salud de los miembros de la organización, sobre todo cuando se trata de ocupaciones que requieren un nivel alto de involucración y compromiso personal, lo cual da lugar a una insatisfacción.

Por todo ello, es importante la figura del líder y como éste transmita su visión, compromiso y valores a los miembros de la organización, puesto que apoyándonos en estas ideas e investigaciones podemos concluir, que la motivación y la satisfacción aumentarán y los trabajadores serán mucho más eficaces y productivos siguiendo a un líder carismático que a uno autoritario.

### 1.3.5 El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia, de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el "status quo" dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. Muchos estudios sobre el Liderazgo transformacional inciden en que éste influye de forma positiva, siendo un agente de influencia y cambio tanto para los seguidores como para los superiores en el compromiso con la tarea a realizar, llegando a la conclusión de que existe una influencia significativa del liderazgo transformacional en la motivación y satisfacción laboral (Bono y Judge, 2002, citado en Godoy y Bresó, 2013).

Por ello, hay que tener en cuenta que el único modo de ser competitivo es a través del ejercicio del liderazgo, puesto que es una habilidad que está impulsado hacia una meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía, donde el líder tiene influencia sobre los seguidores (Godoy y Bresó, 2013).

El liderazgo transformacional se compone de cuatro factores. El primero y más importante de los factores transformacionales es el **carisma**, este factor hace referencia a la capacidad del líder de despertar una visión para lograr así la confianza y el respeto de sus seguidores, y está relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores. El segundo es **inspiración** (o motivación inspiracional) , que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión generando pasión y entusiasmo hacia la misma y, por lo tanto, los seguidores buscan su objetivo. El tercero es la **estimulación intelectual o capacidad del líder** para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora tanto en situaciones problemáticas, de mejora e incluso para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de **consideración individualizada** que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada, teniendo en cuenta las diferencias individuales, las necesidades y la expectativas de cada uno (Bass y Avolio, 1997, citado en Palomo 2014).

El líder transformacional destaca por las siguientes características (Palomo, 2014):

- **Creatividad.** Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones (Hackman y Johnson, 1991, citado en Palomo 2014).

- **Interactividad.** El líder debe conocer las necesidades de sus colaboradores, adoptando una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización (Hackman y Johnson, 1991, citado en Palomo 2014).
- **Visión.** El líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización (Bennis y Nanus, 1985, citado en Palomo 2014) .
- **Conocer el Empowerment.** Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización.
- **Pasión.** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas.
- **Ética.** "Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas."
- **Prestigio.** "La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores."
- **Orientación hacia las personas.** "Considera importantes las diferencias individuales, puesto que se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es combinar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales."
- **Desarrollo de los colaboradores.** "Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave, al que se debe dedicar especial atención."
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** "Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esta función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada."
- **Coherencia entre sus acciones y la misión, visión y valores de la organización.**
- **Actitud de colaboración y participación.**

Para concluir, hemos de tener en cuenta que el líder transformacional es una extensión del líder transaccional, o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales. Ahora bien, el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional mejorado.



## **CAPÍTULO 2**

### **TRABAJO EMPÍRICO: RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT, LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN**

## 2.1 Introducción

Dentro del marco teórico que hemos presentado en el capítulo anterior, este trabajo se basa en una investigación a nivel real del porcentaje de trabajadores que pueden sentirse motivados y satisfechos con sus trabajos, vinculado con el tipo de líder al que siguen dentro de su organización.

He de decir, que esta investigación se realizó con una muestra muy pequeña, en concreto se obtuvieron cincuenta cuestionarios, los cuales se pasaron a un número de participantes pertenecientes a actividades productivas diferentes, donde la población demográfica es muy reducida, la industria es limitada y el sector turismo es bastante importante y creciente.

El propósito principal de este estudio se basa en una serie de objetivos con respecto a la motivación y satisfacción que obtienen los empleados en relación a su puesto de trabajo y si pueden sentirse identificados con los líderes de la organización a la que pertenecen.

Los dos objetivos principales que se plantean en este estudio son los siguientes:

- El primer objetivo era analizar la relación entre las tres variables: estilo de liderazgo, motivación medida a través del *engagement*, y satisfacción laboral.
- El segundo era poner a prueba el valor predictivo del liderazgo y el *engagement* sobre la satisfacción laboral.

Las hipótesis o resultados obtenidos fueron los siguientes:

Hipótesis 1. Los trabajadores con mayor nivel de *engagement* presentarán una mayor satisfacción laboral.

Hipótesis 2. Los trabajadores que perciban un estilo de liderazgo carismático más elevado, presentarán mayores niveles de satisfacción laboral.

Hipótesis 3: Los trabajadores que perciban un estilo de liderazgo carismático, denotan un mayor nivel de *engagement*.

Finalmente podemos determinar, que el estilo de liderazgo influye notablemente sobre la satisfacción y la motivación de los trabajadores, independientemente de las propias variables que afecten a estos dos conceptos.

## 2.2 Método

### 2.2.1 Participantes

La muestra utilizada en este estudio consta de 50 trabajadores tanto por cuenta ajena como por cuenta propia (pequeños autónomos), residentes en España, pertenecientes a la comunidad autónoma de Castilla y León, en concreto en la provincia de Segovia. Las edades comprendidas de estos sujetos oscilan entre los 20 y 65 años de edad, con una media de 36,38 años ( $dt = 12,01$ ). La distribución de los sujetos fue la siguiente: por género, el 48% de los participantes eran hombres y el 52% mujeres; estado civil, 38%, solteros, 48% casado/a/vive en pareja, 10% separado/a/divorciado/a, y 4% viudo/a. La experiencia oscilaba entre 1 y 42 años con una media de 14,44 ( $dt = 10,91$ ). El 72% de los sujetos eran empleados, mientras que el 28% tenían algún cargo de tipo directivo. En cuanto a la actividad que desarrollan el 52% de los sujetos se dedican al sector servicios, el 8% al sector industrial, el 4% a la enseñanza, el 2% a la salud y el 34% de los sujetos a otras actividades o sectores.



### 2.2.2 Instrumentos de medida

En este análisis se emplean tres instrumentos de medida basados en tres estudios diferentes, para así poder examinar cada una de las variables por separado y obtener posteriormente una correlación entre ellas. Los estudios en los que me he apoyado para la realización de esta investigación han sido la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale), en adelante UWES; El papel moderador de la autoeficacia ocupacional entre la satisfacción y la irritación laboral, en adelante JDI; y por último, El liderazgo de hombre y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional.

2.2.2.1 *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale, UWES; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)*. Manual recuperado de: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

Esta investigación se apoya en el estudio del *engagement*, el cual tiene tres características fundamentales que son el vigor, la dedicación y la absorción. El UWES utilizado contiene 17 ítems, de los cuales para este estudio se eligieron 2 ítems sobre la dedicación (Mi trabajo está lleno de significado y propósito, Estoy orgulloso/a del trabajo que realizo), 2 ítems sobre la absorción (Soy feliz cuando estoy concentrado/a en mi trabajo, Me es muy difícil desconectar de mi trabajo) y por último, 2 ítems sobre el vigor (Cuándo me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar, Soy muy perseverante con mi trabajo).

2.2.2.2 *El Índice descriptivo del trabajo (Job Descriptive Index, JDI; Smith, Kendall, & Hullin, 1969)*

Este artículo tiene el objetivo de analizar la autoeficacia ocupacional y como esta influye sobre la satisfacción e irritación laboral. Una de las características importantes de este constructo es que el individuo ejerce un control sobre el ámbito laboral, y por consiguiente aumenta su satisfacción laboral obteniendo un estado emocional positivo y agradable, ligado a una ejecución eficaz de sus funciones. Por ello, para poder consolidar mi investigación me he apoyado en el JDI, debido a que este instrumento proporciona información sobre la satisfacción de los individuos con respecto a sus trabajos. De los 72 ítems que contiene, me he apoyado en las siguientes dimensiones: satisfacción con respecto al trabajo, al salario, compañeros, supervisión, posibilidades de promoción o identificación e integración, utilizando únicamente 6 ítems que representaban cada una de las dimensiones. Finalmente, es importante señalar que los sujetos satisfechos con su trabajo han cubierto todas sus necesidades, y en consecuencia su autoestima es más elevada, mientras que la ansiedad disminuye.

2.2.2.3 *Liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990, citado en Cuadrado, Molero, y Navas, 2003)*.

Se elaboraron unas preguntas específicas inspiradas en el liderazgo de estilo transformacional que aparece desarrollado en el artículo mencionado (Cuadrado et al., 2003). En concreto se elaboraron preguntas sobre las cuatro dimensiones siguientes: *carisma o influencia individualizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada*.

El propósito principal de este modelo es identificar como se sienten los empleados con respecto al tipo de líder al que siguen, y si éste puede influir en la satisfacción y motivación de ellos. Por ello, nos hemos apoyado en la investigación "El liderazgo de hombre y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional", debido a que el principal objetivo de este proyecto fue averiguar que líderes (hombres y mujeres) perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo.

Además, este trabajo diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional, el primero está caracterizado por cuatro elementos en los que me he apoyado y basado para confirmar mi estudio, siendo estos el *carisma o influencia individualizada* (capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores), *inspiración o motivación inspiracional* (capacidad del líder de comunicar su visión), *estimulación intelectual* (capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora) y *consideración individualizada* (capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante). Finalmente, numerosas investigaciones han demostrado que el liderazgo transformacional aporta mayores niveles de rendimiento y satisfacción sobre los subordinados que cualquier otro tipo de liderazgo.

### 2.2.3 Procedimiento

La agrupación de todos estos datos se realizaron durante un curso académico. Los sujetos participaron de forma voluntaria y se les comunicó de las características y propósito del trabajo. Los integrantes no recibieron ninguna gratificación, ni monetaria ni en especie.

El contacto con estos participantes fue a través de amistades y familiares de algunos de los sujetos, incluso algunos participantes fueron trabajadores de pequeñas empresas, con las que pude contactar y se le proporcionó el cuestionario en su lugar de trabajo habitual, previo consentimiento de los responsables de las empresas participantes.

Para terminar, se les garantizó en todo momento la confidencialidad de los datos aportados y obtenidos.

### 2.2.4 Análisis estadísticos

Se utilizó el programa estadístico SPSS 20 para obtener los resultados descriptivos, la fiabilidad de las medidas utilizadas, las correlaciones entre las variables y el análisis de regresión para comprobar el valor predictivo de las dimensiones contempladas en el estudio.

## 2.3 Resultados

Tabla 6. *Estadísticos descriptivos y fiabilidad*

	N	Mínimo	Máximo	Media	D. T.	Alpha
<i>Engagement</i>	50	14	29	21.48	3.80	.58
Liderazgo	50	9	25	17.62	4.21	.80
Satisfacción	50	12	29	21.50	3.72	.69

El coeficiente alpha de Cronbach del cuestionario sobre liderazgo empleado fue satisfactorio teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es muy pequeño y se hizo una selección de ítems sobre los instrumentos originales. Por otro lado, los resultados de los otros dos instrumentos (*engagement* y satisfacción) se alejan de los valores deseados.

### *Análisis de las correlaciones entre las variables*

Tabla 7. Correlaciones entre motivación, satisfacción y liderazgo

	Motivación	Satisfacción	Liderazgo
Motivación			
Satisfacción	.35*		
Liderazgo	.39**	.48**	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar en la Tabla 7 existe una correlación estadísticamente significativa entre las tres variables analizadas, siendo la correlación más baja la existente entre motivación

y satisfacción ( $r = .35, p < .05$ ) y la más alta entre satisfacción y liderazgo ( $r = .48, p < .01$ ). Mientras que la relación entre motivación y liderazgo queda entre las dos anteriores ( $r = .39, p < .01$ ).

Tabla 8. Correlaciones entre motivación y las dimensiones de satisfacción laboral

	1	2	3	4	5	6	7
1. Motivación							
2. Satisfac. Salario	.28*						
3. Satisfac. Trabajo en sí	.14	.16					
4. Satisfac. Compañeros	.08	.29*	.32*				
5. Satisfac. Integración	.18	.37**	.37**	.56**			
6. Satisfac. Identificación	.47**	.07	.48**	.32*	.21		
7. Satisfac. Supervisión	.21	-.01	.42**	.06	.46**	.23	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta otra Tabla 8, vemos cómo entre las variables de satisfacción, las que tienen una correlación más alta con la motivación son la satisfacción con la identificación con el trabajo ( $r = .47, p < .01$ ) y la satisfacción con el salario ( $r = .28, p < .05$ ). Además, el resto de variables resulta que no son significativas las correlaciones.

En el resto de variables se aprecia que existen correlaciones entre ellas, siendo la satisfacción con el salario la que tiene un peor comportamiento, ya que sólo correlaciona con satisfacción con la integración ( $r = .37, p < .01$ ) y satisfacción con los compañeros ( $r = .29, p < .05$ ).

Tabla 9. Correlaciones entre satisfacción y las dimensiones del liderazgo

	1	2	3	4	5	6
1. Satisfacción						
2. Consideración individualizada	.28*					
3. Motivación inspiracional	.29*	.26				
4. Carisma1	.30*	.64**	.44**			
5. Estimulación intelectual	.42**	.56**	.49**	.65**		
6. Carisma2	.48**	.29*	.30*	.42**	.48**	

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En esta otra Tabla 9 vemos la relación entre las variables de liderazgo y de satisfacción. El valor más alto se da entre la variable carisma 2 y satisfacción ( $r = .48, p < .01$ ) y la más baja entre consideración individualizada y satisfacción ( $r = .28, p < .05$ ).

#### Análisis de regresión

Se puso a prueba un modelo de regresión múltiple con dos variables independientes, estilo de liderazgo y *engagement*, y una variable dependiente, la satisfacción laboral. El objetivo era profundizar en la relación entre estas tres variables y comprobar el valor predictivo de las dos primeras sobre la tercera.

Tabla 10. Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.478 <sup>a</sup>	.228	.212	3.298	.228	14.199	1	48	.001

ANOVA<sup>b</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	154.432	1	154.432	14.199	.001 <sup>a</sup>
Residual	522.068	48	10.876		
Total	676.500	49			

Variables excluidas<sup>b</sup>

Modelo	Beta dentro	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
					Tolerancia
1 Motivación	.198 <sup>a</sup>	1.457	.152	.208	.852

-<sup>a</sup> Variable predictora: (Constante), Liderazgo total

-<sup>b</sup> Variable dependiente: Satisfacción total

En el análisis de regresión, podemos ver, tal como refleja la Tabla 10, que sólo entra en el modelo una variable independiente (VI); por tanto se trata de un modelo de regresión simple, al tener sólo 1 predictor, la variable liderazgo total, que tiene un valor de R<sup>2</sup> del 22,8% que es bajo, pero significativo ( $p < .01$ ) en el Anova de este primer paso. En la tabla de variables excluidas de este modelo 1, aparece la otra VI, la motivación medida a través del cuestionario sobre *engagement*, y es ahí donde se ve el valor del índice de tolerancia que es bueno, pero también se ve que, como tiene  $p > .05$ , no va a entrar en el 2º paso.

Las variables predictoras presentan buena tolerancia ( $T = .852$ ;  $FIV = 1.174$ ) entre sí, lo que indica ausencia de colinealidad, si bien correlacionan entre sí ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ).

En cuanto al índice Durbin-Watson, éste alcanzó un valor de 1.658, encontrándose entre los márgenes de referencia 1.5 – 2.5, lo cual indica que no existe interdependencia entre los residuos.

Como conclusión, podemos admitir que es factible construir un modelo de regresión lineal simple para predecir la satisfacción laboral considerando el estilo de liderazgo como variable predictora.

En la Figura 5 aparece el histograma del modelo y en la Figura 6 el gráfico normal de regresión entre liderazgo y satisfacción.

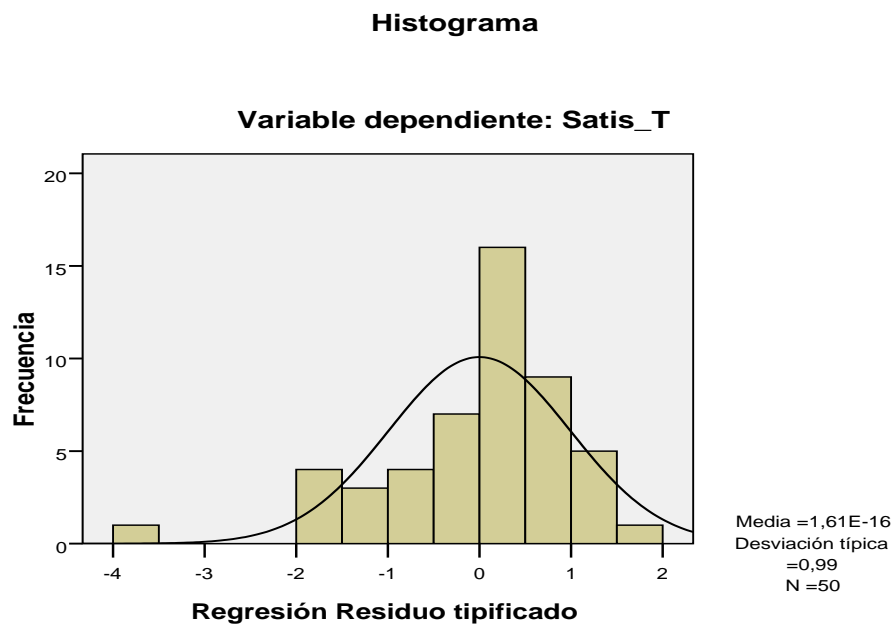


Figura 5. Histograma del análisis de regresión

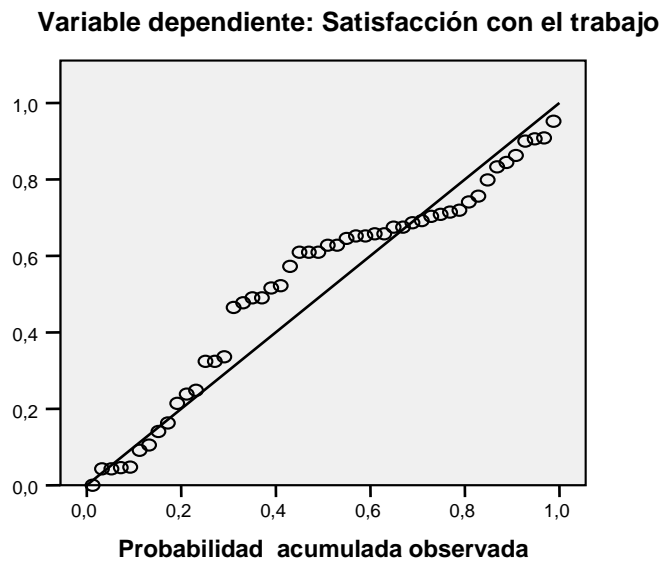


Figura 6. Gráfico normal de la regresión entre liderazgo y satisfacción

## 2.4 Discusión y conclusiones

Una vez analizados los resultados podemos determinar que el estudio muestra algunos datos interesantes para poder entender mejor la relación que tiene el liderazgo sobre la motivación y satisfacción laboral.

Tal como planteábamos en la introducción de este trabajo, los objetivos principales eran los siguientes:

El primero pretendía analizar la relación entre las tres variables: estilo de liderazgo, motivación medida a través del *engagement*, y satisfacción laboral. Según los resultados obtenidos, se ha comprobado que existen relaciones significativas entre las tres variables analizadas, siendo la correlación más baja la existente entre motivación y satisfacción y la más alta entre satisfacción y liderazgo. Mientras que la relación entre motivación y liderazgo queda entre las dos anteriores.

El segundo era poner a prueba el valor predictivo del liderazgo y el *engagement* sobre la satisfacción laboral. En este sentido se ha comprobado cómo la variable que mayor valor predictivo tiene sobre la satisfacción es el liderazgo.

Por otro lado, podemos decir que entre las variables de satisfacción, las que tienen una correlación más alta con la motivación son la satisfacción con el salario y la satisfacción con la identificación con el trabajo. Además, el resto de variables resulta que no son significativas las correlaciones. Esto permite concluir que, aunque el salario es importante, no es lo único o más relevante cuando hablamos de satisfacción laboral.

El resto de variables son fundamentales, ya que las dimensiones de la satisfacción como pueden ser, la promoción, el reconocimiento de los demás, los beneficios, las condiciones de trabajo, las supervisión y los compañeros hacen que se estimule o incite a que ésta aumente y se obtenga, además, una mayor motivación.

En cuanto a las hipótesis planteadas en este estudio, eran las siguientes:

Hipótesis 1. Los trabajadores con mayor nivel de *engagement* presentarán una mayor satisfacción laboral.

Hipótesis 2. Los trabajadores que perciban un estilo de liderazgo carismático más elevado, presentarán mayores niveles de satisfacción laboral.

Hipótesis 3: Los trabajadores que perciban un estilo de liderazgo carismático, denotan un mayor nivel de *engagement*.

Como bien he mencionado anteriormente, el estilo de liderazgo influye notablemente sobre la satisfacción y la motivación de los trabajadores, independientemente de las propias variables que afecten a estos dos constructos.

Este estudio, dentro de su naturaleza aporta datos interesantes sobre las relaciones que se tienen dentro del ámbito de trabajo y como afectan notablemente sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores, no únicamente dentro de la organización y a nivel profesional, sino también a nivel personal. Así mismo, es importante el estilo de liderazgo dentro de las organizaciones, ya que éste puede determinar el grado de satisfacción de los empleados.

Con esta investigación se confirma la importancia que el liderazgo tiene sobre la satisfacción y motivación, algo que deberían tener en cuenta las empresas, puesto que, además de determinar el grado de satisfacción de los empleados estimula otros aspectos, como puede ser el aumento de la motivación, lo que dará lugar a una mayor productividad y a un clima laboral saludable. Para conseguir este objetivo, las organizaciones y los líderes deben promover y

favorecer las recompensas, tanto de carácter extrínseco (el dinero, la estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo y participación en la toma de decisiones), como de carácter intrínseco (sentimientos positivos de logro, el reconocimiento recibido por parte de los demás, la autoevaluación, la responsabilidad, el desarrollo personal, etc.)

Del mismo modo, ocurre para favorecer un sentimiento de satisfacción en los empleados, y es que las organizaciones como sus dirigentes deben favorecer la igualdad de trato, establecer unos objetivos equitativos para toda la plantilla, promover la formación de los empleados para su desarrollo personal y profesional, y así como, aportar a los empleados los reconocimientos adecuados por el buen desempeño laboral.

Entre las posibles limitaciones de esta investigación podemos destacar el escaso número de la muestra, los cuestionarios no abarcan un solo sector de mercado y el abanico de posibles participantes es escaso. Además, al haber usado partes e ítems sueltos es posible que no se refleje claramente la situación real de los trabajadores. Como posibles mejoras para investigaciones futuras se podrían utilizar medidas más objetivas a la hora de ejecutar la investigación e incrementar el número de sujetos, centrándonos incluso, en el análisis de un único sector de trabajo que permita profundizar en la materia de dichos puestos.

Como futuras líneas de investigación que este estudio deja abiertas destacamos por ejemplo, la posibilidad de que existan diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo (Cuadrado et al., 2003). Otras líneas de investigación podrían ser, por un lado, determinar si el liderazgo transformacional se aplica en la mayoría de las organizaciones y si sus resultados son positivos, y por otro lado, si la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es aplicable a las actuales organizaciones y que resultados positivos y negativos genera esta teoría sobre los individuos (Maslow, 1954).

### *Conclusiones*

A lo largo del presente trabajo hemos analizado tres aspectos significantes que demuestran lo importantes que son dentro de una organización de trabajo para que ésta se desarrolle con normalidad y consiga los objetivos y metas propuestas. Hemos analizado la motivación y satisfacción laboral en profundidad y la repercusión que tiene el tipo de líder sobre estos dos constructos.

Las conclusiones que se han obtenido de este estudio son tres: por un lado se ha demostrado que cuanto mayor nivel de *engagement* obtenga un trabajador mayor será su satisfacción laboral, por otro lado, si el tipo de liderazgo es de carácter carismático los sujetos se sentirán más satisfechos, y por último, el *engagement* aumentará en los empleados si el tipo de líder al que siguen es transformacional.

Finalmente, concluyo diciendo que el presente trabajo no se ha escogido al azar, puesto que como bien he comentado en la introducción es un tema elegido y propuesto personalmente, debido a que el liderazgo transformacional está en auge y tenía la necesidad de investigar la repercusión y transcendencia que tiene este tipo de líder sobre la motivación y satisfacción laboral. Esta investigación me ha confirmado, que el tipo de líder es muy relevante dentro de una organización, y como éste puede influir de manera positiva o negativa a la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, A. G. (2017). La evaluación integral del sistema motivacional y del clima en las organizaciones laborales. En C. Weigle, B. Benditto, N. Gonzalez, y G. Vera, *Psicología laboral. Explorando prácticas actuales* (pp. 145-216). Buenos Aires: Lugar Editorial, S.A.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alcover- de la Hera C. M., Martínez-Iñigo, D., Rodríguez-Mazo, F. y Domínguez-Bilbao, R. (2004). La actividad laboral: motivación y rendimiento. En C. M. Alcover et al., *Introducción a la Psicología del trabajo* (pp. 243-266). Madrid: McGraw-Hill.
- Alcover- de la Hera C. M., Martínez-Iñigo, D., Rodríguez-Mazo, F. y Domínguez-Bilbao, R. (2004). Factores psicosociales: interacción, equipos de trabajo, liderazgo y clima. En C. M. Alcover et al., *Introducción a la Psicología del trabajo* (pp. 157-183). Madrid: McGraw-Hill.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bono, J., y Judge, T. (2002). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-572.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung Verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- De la Poza, J. (2001). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez-Fernández, *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.259-270). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Nueva York: Plenum Press.
- Delgado, A. (2001). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia de la organización: percepción actitudes y motivación. En A. Rodríguez-Fernández (2001), *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.101-119). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. y Jones, N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.
- Guillén-Gestoso, C. y Gala-León, F. (2010). Motivación y Satisfacción Laboral. En A. Cascio-Pirri y C. Guillén-Gestoso (2010), *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill management* (pp. 155-167). Barcelona: Planeta.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 59-64.



- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, E., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Jowley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslow, A.H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. Nueva York: Dryden Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement motive*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- Mestre-Navas, J. M., Guil-Bozal, R. y Guillén-Gestoso, C. (2010). Liderazgo y dirección. En A. Cascio-Pirri y C. Guillén-Gestoso, *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill management* (pp. 221-232). Barcelona: Planeta.
- Molero, F. y Cuadrado, I. (2004). El liderazgo y la cultura en las organizaciones. En A. Osca-Segovia (2004), *Psicología de las organizaciones* (pp. 193-221). Madrid: Sanz y Torres.
- Ovejero-Bernal, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado: Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Palomo-Vadillo, M. T. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Peña, B. M. (1999). *La psicología y la empresa: el factor humano*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, S.A.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Porret-Gelabert, M. (2016). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, L. W. y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey: Homewood.
- Quintanilla, I. (2013). *Psicología social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, M. F. y Osca, A. (2004). Motivación y satisfacción laboral. En A. Osca-Segovia, *Psicología de las organizaciones* (pp. 263-300). Madrid: Sanz y Torres.
- Ryan, R.M. y Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Recuperado de:
- [http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000\\_ryandeci\\_spanishampsych.pdf](http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf)

- Salanova, M., Hontangas, P. M. y Peiró, J. M. (1996). Motivación laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de la Psicología del Trabajo, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto* (pp. 215-249). Madrid: Síntesis.
- Sánchez, E. (2001). Liderazgo y estilos de dirección. En A. Rodríguez-Fernández (2001), *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.153-164). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Smith, P. C., Kendall, L.N., y Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Wroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Fuentes electrónicas consultadas:

UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Recuperado de:

[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

## ANEXO I

### Cuestionario motivación, satisfacción laboral y el liderazgo transformacional

- Sexo:
  - Hombre.
  - Mujer.
- Edad:
  
- Estado civil:
  - Soltero.
  - Casado/a/vive en pareja.
  - Separado/a/divorciado/a.
  - Viudo/a.
- ¿Qué puesto desempeña en la empresa?
  
- Años de experiencia profesional en general.
  
- Años trabajados en la actual empresa.
  
- Actividad a la que se dedica la empresa.

A. Responda a las siguientes preguntas, marcando con un círculo la respuesta, el grado de motivación que considere que tiene dentro de la empresa, pudiendo ser éste:

1. Muy poco    2. Poco            3. Medio/Regular    4. Bastante    5. Mucho

a) ¿Cuándo me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar?.

1      2      3      4      5

b) Soy muy perseverante con mi trabajo.

1      2      3      4      5

c) Me es muy difícil desconectar de mi trabajo.

1      2      3      4      5

d) Soy feliz cuando estoy concentrado/a en mi trabajo.

1      2      3      4      5

e) Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

1      2      3      4      5

f) Estoy orgulloso/a del trabajo que realizo.

1      2      3      4      5

B. Responda a las siguientes preguntas, marcando con un círculo la respuesta, el grado de satisfacción que considere que tiene dentro de la empresa, pudiendo ser éste:

1. Muy poco    2. Poco            3. Medio/Regular    4. Bastante    5. Mucho

a) ¿Se siente satisfecho/a con las condiciones salariales?.

1      2      3      4      5

b) ¿Se siente satisfecho/a con el trabajo que desarrolla y la forma en la que se realiza éste?.

1      2      3      4      5

c) ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción con respecto a la relación de trabajo entre compañeros?.

1      2      3      4      5

d) ¿Cómo se siente de satisfecho/a al formar parte de un equipo y su integración en la empresa?.

1      2      3      4      5

e) ¿Se siente orgulloso/a del trabajo que desempeña?.

1      2      3      4      5

f) ¿Cómo valora la satisfacción relacionada con la forma en que sus superiores supervisan su trabajo?

1      2      3      4      5

C. Responda a las siguientes cuestiones, marcando con un círculo la respuesta, dependiendo del grado con el que se identifique, siendo éste:

1. Nada de acuerdo    2. Poco de acuerdo    3. Medianamente de acuerdo  
4. Bastante de acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

a) Mi jefe/superior delega en mí cierta responsabilidad y con ello consigue que analice los problemas desde muchos puntos de vista.

1      2      3      4      5

b) Mi jefe/superior nos habla de los valores y creencias que son importantes para él/ella sobre la empresa y así hacernos partícipes de ello.

1      2      3      4      5

c) Considero que mi jefe/superior muestra confianza en que se alcanzarán los objetivos planificados.

1      2      3      4      5

d) Mi jefe/superior apoya y refuerza el desarrollo de mis capacidades y competencias.

1      2      3      4      5

e) Estimo que mi jefe/superior actúa de tal manera que se gana mi respeto y admiración.

1      2      3      4      5