



---

**Universidad de Valladolid**

# **LA MOTIVACIÓN LABORAL**

## **ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES**

Trabajo Fin de Grado

Junio 2012

**Alumna: Virginia García Sanz**

**Tutor: Enrique Merino Tejedor**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos  
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
1. Presentación.....	5
2. Planteamiento de la investigación.....	5
3. Objetivo.....	5
III. MARCO TEORÍCO.....	6
1. Antecedentes de la motivación laboral.....	6
2. Factores que favorecen la motivación laboral.....	6
3. El clima laboral.....	8
4. Salario emocional.....	9
5. Teorías de la motivación.....	11
5.1. Teorías de contenido.....	11
Maslow. Teoría de la Jerarquía de necesidades.....	12
Herzberg. Teoría bifactorial.....	13
McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.....	15
Teoría de Jerarquía de Alderfer.....	16
5.2. Teorías de proceso.....	18
Vroom. Teoría de la expectativa.....	18
Locke. Teoría de la finalidad.....	18
Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.....	19
5.3. Otras teorías.....	20
Teoría de Katz y Kahn.....	20
Teoría del Hombre Complejo de Shein.....	22
Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi.....	23
Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento.....	24
Teoría del logro de metas, actual.....	27
6. La asertividad como elemento motivador.....	29
7. La frustración.....	30
8. Programas para la motivación.....	30
IV. METODOLOGÍA.....	32
1. Tipo de investigación.....	32
2. Unidad de análisis.....	32
3. Tamaño de la muestra.....	32

4. Técnica de investigación.....	33
5. Fases de investigación.....	36
V. RESULTADOS.....	37
1. Análisis descriptivo de la muestra.....	37
2. Análisis del beneficio económico recibido.....	38
3. Análisis sobre si el trabajo que desempeña agrada al trabajador.....	39
4. Análisis de un cambio de empleo.....	39
5. Análisis de la situación que existe en el trabajo.....	40
6. Análisis de elementos motivadores.....	41
7. Análisis de elementos extrasalariales.....	45
VI. CONCLUSIONES.....	47
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXO I .....	53
ANEXOII.....	55

## I. INTRODUCCIÓN

Con la realización de este estudio sobre algunas de las variables de la motivación laboral que lleva a los trabajadores a realizar su trabajo motivados, se pretende exponer con datos obtenidos a través de entrevistas, como no sólo la retribución económica es elemento motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por los trabajadores.

Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

Las competencias relacionadas con el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos que pretendo desarrollar con este trabajo son las que aparecen a continuación.

Dentro de las competencias generales:

### **Instrumentales**

- CG1. Capacidad de análisis y síntesis.
- CG2. Capacidad de organización y planificación.
- CG3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
- CG5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- CG6. Capacidad de gestión de la información.
- CG8. Toma de decisiones.

### **Personales**

- CG14. Razonamiento crítico.
- CG15. Compromiso ético.

### **Sistémicas**

- CG16. Aprendizaje autónomo.
- CG17. Adaptación a nuevas situaciones.
- CG18. Creatividad.
- CG20. Iniciativa y espíritu emprendedor.
- CG21. Motivación por la calidad.

Dentro de las competencias específicas:

#### **Disciplinares**

- CE6. Psicología del trabajo y técnicas de negociación

#### **Profesionales**

- CE13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente, usando la terminología y las técnicas adecuadas.
- CE14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y de comunicación en diferentes ámbitos de actuación.

#### **Académicas**

- CE32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales.
- CE33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.
- CE35. Aplicar los conocimientos a la práctica.
- CE36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

Este estudio se encuentra relacionado con las asignaturas de Psicología del Trabajo y Psicología Social del Grado, donde se desarrollan las Teorías motivacionales en el trabajo y el comportamiento de los individuos en el entorno laboral.

En estas asignaturas se adquieren conocimientos sobre las distintas teorías sobre el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral, a través del estudio de sus necesidades, de su motivación en el trabajo o elementos que les conducen a estar motivados en el desarrollo de sus tareas, las respuestas que ofrecen a determinadas situaciones, los riesgos psicosociales a los que están expuestos en su entorno laboral (estrés, mobbing, acoso laboral, frustración.....), la influencia de los líderes y los diferentes tipos de líderes, el comportamiento los grupos de trabajo, la organización de la empresa, los antecedentes históricos o influencias teóricas en este campo.

En ciertos aspectos también se vincula a la asignatura de Prevención de Riesgos Laborales, referentes a los riesgos psicosociales, y a las asignaturas de Sociología y Sociología II.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1. Presentación**

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta.

La motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

Por otra parte, las empresas intentarán motivar a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.

### **2. Planteamiento de la investigación**

Ante la situación de crisis económica que se vive en la actualidad en el país, se podría considerar que el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer solo las necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo.

Pero el elemento de retribución económica por si solo es escaso y deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, sobre todo desde el punto de vista del empresario que con esta retribución sola no conseguirá la implicación del trabajador ni su mayor productividad, ya que el trabajador se limitará a hacer su trabajo y no perderle, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

El trabajador motivado por la empresa, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales así como los objetivos generales de la empresa; existirán diferentes factores para conseguir la motivación adecuada del trabajador.

### **3. Objetivo**

El presente proyecto describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral.

Manifestando que, aun en la situación económica que vive el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la motivación laboral

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

#### 2. Factores que favorecen la motivación laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

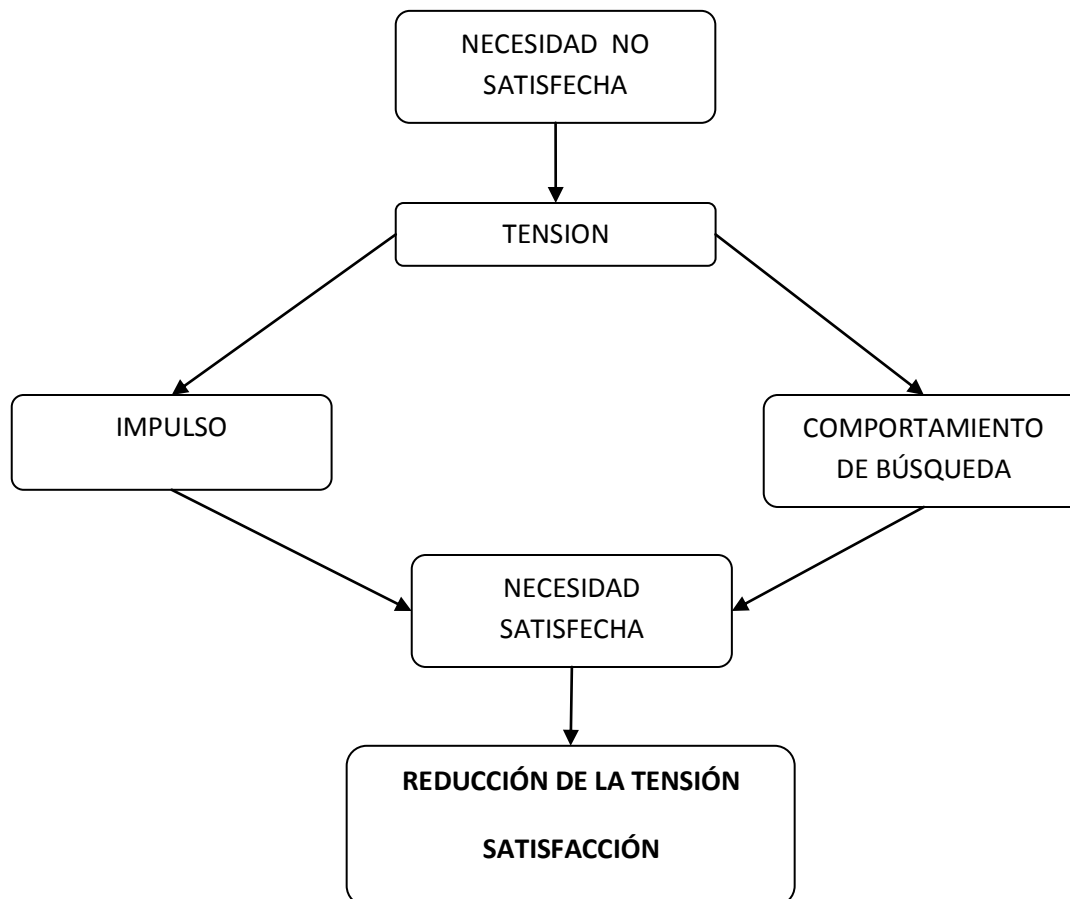
Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

EL proceso de motivación puede simbolizarse de la siguiente manera:





### **3. El clima laboral**

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va a influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

- **Riesgos psicosociales derivados del clima laboral**

En las últimas décadas el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo buscando la protección de los trabajadores.

El acoso laboral o mobbing, se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador-acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por la valía que los trabajadores-acosadores reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

El síndrome de burnout se produce cuando el trabajador sufre una sobrecarga de tareas. El trabajador que sufre el síndrome de burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que en la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta sobrecarga de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

#### **4. Salario emocional**

Salario emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral.

Desde el punto de vista del marketing, interno con la premisa que el trabajador sin importar la posición que ocupe en la empresa, ejerce una influencia directa en el valor dado a los clientes. El marketing interno se caracteriza por:

- La motivación y la satisfacción de los trabajadores
- La satisfacción y orientación al consumidor
- La integración y coordinación interfuncional
- El enfoque del marketing

La estrategia que implica el marketing interno es invertir en capital humano, propiciando un ambiente laboral ideal que repercutirá en el desarrollo del trabajo de los empleados y así en mejores resultados para la empresa, aumentando la productividad de sus trabajadores y así la productividad de la propia empresa.

Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica. No concretándose la prestación de la empresa como solo económica, el trabajador busca beneficios emocionales. Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de que el capital humano este motivado.

#### **Factores y variables del salario emocional**

A través del salario emocional la empresa busca potencia las siguientes variables:

- Buscando los beneficios emocionales y sociales
- Manejando flexibilidad en la vida laboral, la cual busca un equilibrio con la vida persona.
- Mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y de su familia.
- Predicando valores sociales que se lleven a la práctica en la organización
- Potenciando el factor emocional, el cual se convierte en un diferenciador.
- Consiguiendo que sus colaboradores sean leales y se sientan parte integral de la empresa en la que trabajan.
- Involucrando personalmente a todos los directivos en la política de marketing del salario emocional, buscando que se maneje a los colaboradores como el cliente interno de la organización.

Los factores más importantes que motivan a los trabajadores de la empresa son:

- Capacitación: programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Capacitación de las relaciones con sus superiores: estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción: para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- Retos profesionales: la existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Retos profesionales. Ambiente laboral: un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.
- Conectividad: las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

En la actualidad el Salario Emocional es un concepto manejado por muchas empresas, pero aun no tiene la importancia y relevancia que debería, provocando desmotivación, baja productividad y falta de compromiso en la empresa. Cada vez son más las empresas que buscan invertir en estrategias de motivación y sentido de pertenencia entre sus empleados, proyectando al exterior como entorno laboral bueno para trabajar, el mejor clima laboral y con trabajadores profesionales.

### **Aplicación del Salario Emocional**

Las empresas buscan estrategias enfocadas a la motivación con beneficios personales o familiares, capacitación, mejorando el ambiente laboral, oportunidades de carrera laboral y promoción.

La teoría de las 4 c's del salario emocional de las condiciones básicas con las que cuentan las empresas para tener a un personal altamente motivado, son:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto

- Condiciones ambientales del espacio de trabajo
- Compañerismo en las relaciones laborales
- Conciliación de trabajo y familia.

Su finalidad es buscar elementos que aporten satisfacción a los trabajadores.

## **5. Teorías de la motivación**

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualidad en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

### **5.1. Teorías de contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

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

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

- Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano. Como se presenta gráficamente a continuación.



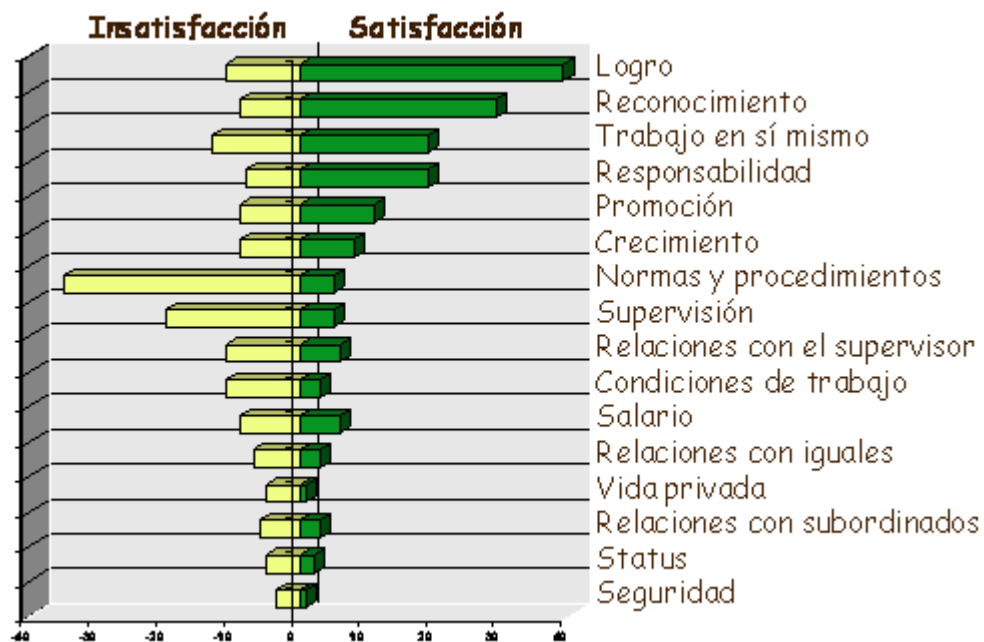
### Herzberg: Teoría bifactorial (1966)

Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría esta basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:



Comparación de satisfactores e insatisfactores

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

La teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando el desarrollo es bueno o la consecución de objetivos es buena, los individuos interiorizan el éxito como suyo pero cuando el desarrollo de la tarea es malo o no se consiguen los objetivos los individuos exteriorizan el fracaso.
2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Ya que los calificadores deben formular interpretaciones objetivas, aunque es posible que puedan desvirtuar los resultados

interpretando una respuesta de una forma distinta o tratar una respuesta similar de distinta forma.

3. Esta teoría solo proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto.
4. No se utilizó una medida global de la satisfacción, es decir, a un individuo le puede no gustar una parte de su puesto, pero aun así puede pensar que su puesto de trabajo es aceptable.
5. La teoría pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, utilizó una metodología de investigación dirigida solamente a la satisfacción y no a la productividad.

### **McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)**

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.
- Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se



utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

- Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

### **Teoría de Jerarquía de Alderfer.**

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta

necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo tiempo como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC esta representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

**Tabla de comparación de las Teorías de Motivación de contenido.**

<b>Categorías de Maslow (Jerarquías)</b>	<b>Categorías de Alderfer</b>	<b>Necesidades de McClelland</b>	<b>Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)</b>
Nivel 1: Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
Nivel 2: Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)		Poder	Salarios y beneficios Supervisión
Nivel 3: Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales.	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Nivel 4: Necesidades de autorrealización (retroalimentación por los demás) Autoestimación (Actividades que se confirman a si mismas)	Necesidades De Crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
Nivel 5: Autorrealización			Interés del trabajo

En esta tabla observamos más claramente las diferencias existentes entre las distintas teorías motivacionales de contenido, comparando las distintas distribuciones de necesidades. Se observa la diferencia de clasificación de necesidades en el modelo de Maslow en cinco niveles de necesidades con la clasificación de Categorías de Alderfer que agrupa las necesidades en tres niveles.

## 5.2. Teorías de proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

### Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

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

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

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

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

### 5.3. Otras teorías

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, de las se desarrollan en este estudio las más relevantes, a parte de las teorías de contenido y proceso, se desarrollan en este estudio las siguientes:

- Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional
- Teoría del Hombre Complejo de Shein
- Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- Teoría del logro de metas, actual.

#### La motivación del comportamiento organizacional

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas:

- Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.
- Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.
- Las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una empresa.

#### a) Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros

Hay tres tipos básicos de comportamiento que son indispensables para que una organización funcione y pueda cumplir eficazmente sus objetivos:

- 1) El ingreso y la permanencia de sus miembros en la organización. Se necesita que las personas quieran ser parte de la organización de forma rápida para poder cubrir los puestos libres y cubrir las nuevas necesidades de personal. Además, es interesante que los miembros se queden en la organización, ya que la rotación de puestos puede originar un coste elevado para la empresa y poco eficaz.
- 2) El desempeño de los roles asignados a cada miembro. Cada miembro debe desarrollar adecuadamente el rol que le ha sido asignado por la organización para conseguir cumplir los requisitos mínimos de cantidad y calidad que busca la organización.
- 3) La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Este último trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones. Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las

normas para la consecución de los objetivos. Por ello, la organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, autoentrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos.

Todos estos tipos de comportamiento pueden ser motivados por diferentes impulsos y diferentes necesidades, por ello, los patrones motivacionales se adaptaran a cada tipo de comportamiento y según el contexto para poder ser lo más eficaces posibles.

### **b) Tipos de patrones motivacionales**

Katz y Kahn (1966) diferencian tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional.

El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización.

El segundo bloque de patrones motivacionales esta caracterizado por las recompensas externas, y a su vez está dividido en cuatro tipos diferentes:

- Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros.
- Las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la organización.
- Los reconocimientos de los superiores, directivos, gerentes o supervisores, por determinadas actitudes o comportamientos del miembro o del grupo de miembros.
- El reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la empresa.

El último bloque de patrones motivacionales engloban los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y autorealizarse, identificándose con el propio trabajo.

### **c) Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales:**

**Acatamientos de las reglas legítimas:** tanto los controles normativos como los legales que existen en la organización son poco eficaces para conseguir atraer a las personas y, puede repercutir en el aumento de rotación de puestos. En tareas rutinarias simples, las normas legales pueden conseguir la consecución de los objetivos en niveles de calidad y cantidad adecuado, consiguen que los individuos realicen adecuadamente las tareas que tienen asignadas. Las normas legales y las obligaciones es un patrón motivacional que se pueden considerar deficiente, ya que el trabajador se respaldará en el cumplimiento de las normas y no estará motivado para desarrollar otros comportamientos no regulados que podrían

aumentar la productividad de la empresa. Resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los miembros de la organización pueden desarrollar, y además es muy difícil regular todos los aspectos que existen en la organización.

**Recompensas extrínsecas generales e individualizadas:** introducir refuerzos extrínsecos e incentivos para motivar el comportamiento adecuado de los miembros puede realizarse a todo un grupo de la organización por el simple hecho de ser parte de ella o por cumplir una serie de requisitos o criterios, que tendrán relación con el esfuerzo y desempeño del miembro.

Las recompensas individualizadas pueden ser incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento de los directivos y gerentes, y resultan bastantes eficaces para conseguir motivar a los miembros para que realicen tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos. Este tipo de recompensas son ineficaces para motivar los comportamientos innovadores de los miembros, por lo que se utilizarán en un sistema de recompensas individualizado que cumpla los siguientes requisitos:

- a) Deben ser claras y concisas, y deben justificar el esfuerzo extra que realiza el miembro para realizar la tarea que se exige para obtenerlas.
- b) El individuo las debe percibir como la consecuencia directa por realizar la tarea solicitada.
- c) Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

**Recompensas intrínsecas y sus consecuencias:** este tipo de recompensas están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores que son importantes en la satisfacción del propio trabajo, la expresión de los valores del sujeto y la cohesión del grupo al que pertenecen.

Las investigaciones apuntan que el enriquecimiento del trabajo disminuye el absentismo laboral, además si el trabajador tiene más autonomía y responsabilidad personal en las decisiones que se tomen, aumentará la productividad, la calidad de los resultados de trabajo y la satisfacción del empleado en su propio trabajo.

También en la motivación intrínseca se incluye la pertenencia a un grupo de trabajo, proporcionando un sentido de comprensión de la tarea y desarrollar un sentimiento de identificación y responsabilidad con el grupo.

Tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas influyen en el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores

## **TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN**

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

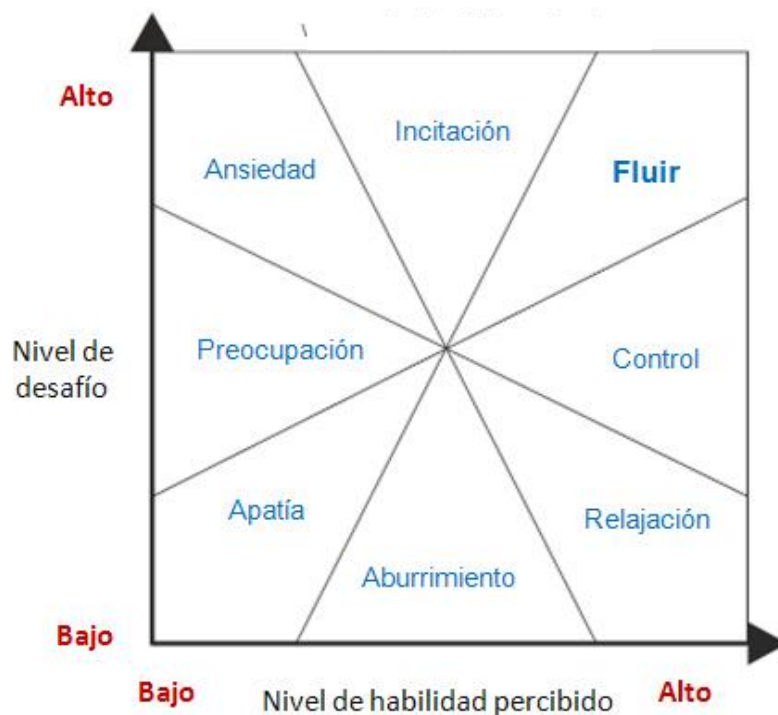
- El ser humano por naturaleza va a tender a satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas necesidades serán básicas y otras necesidades serán de grado superior.
- Una vez satisfechas las necesidades pueden reaparecer otras necesidades que cambian constantemente y pueden reemplazarse por necesidades nuevas
- Las necesidades son muy variables, tanto de una persona a otra persona, como en la misma persona, ya que depende de las circunstancias y del momento.
- Los administradores que sean efectivos serán conscientes de este dinamismo de las necesidades, y serán más flexibles en el trato con sus trabajadores.

Se parte de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia.

Las actividades y los comportamientos de los gerentes o supervisores tienen un gran efecto sobre los niveles de motivación de los trabajadores de toda la organización, por lo que es interesante estudiar quiénes son las personas de la dirección que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, a través de estas personas se podrá influir en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y así de la organización.

### Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi

Este modelo trata de esclarecer porque trabajadores se sienten desmotivados con puestos prestigiosos, o porqué después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el trabajador se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un trabajador o motivar a otros.



#### Nivel de desafío y Nivel de habilidad percibido.

El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el trabajador; un nivel alto sería una tarea que el trabajador percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el trabajador se cree capaz de lograrla con sus capacidades.



En los trabajadores que llevan un periodo de tiempo medio desarrollando su trabajo, donde ya han adquirido habilidades suficientes para sus tareas se puede producir un estado de aburrimiento o relajación, ya que los trabajadores sienten que no progresan ni profesionalmente, ni económicamente o incluso que no aumentan sus habilidades. Este problema que se presenta en muchas empresas se pueden solucionar con modificación de las funciones que desarrollan, nuevas responsabilidades o rotación de tareas, estos cambios motivarán a los trabajadores, lo cual se traduce en un beneficio para el empleado y la organización.

En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el trabajador, es decir, para sus necesidades, que el trabajador en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes.

### **Teoría de Skinner**

La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo.

Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentando la probabilidad de que se repita la conducta.

Un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada.

El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad.

Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

- **Reforzadores primarios:** son los reforzadores que no dependen de la historia del trabajador, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.
- **Reforzadores secundarios:** este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.
- **Reforzadores generalizados:** son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Para Skinner, en su teoría existen dos tipos de refuerzos:

- Refuerzo positivo
- Refuerzo negativo

El refuerzo positivo implica asociar a un comportamiento o resultado concreto con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo telefonía móvil, recibe el 5% por cada teléfono móvil vendido y un 5% por cada seguro de robo que venda con el teléfono móvil; el comportamiento deseado, la venta de telefonía móvil y su seguro va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación induce al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que el trabajador lo repita. Pero en el caso de que el comportamiento no sea el deseado por el supervisor o gerente o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones al comportamiento que se desea pueden conseguir que el comportamiento real se aproxime más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado.

A diferencia del refuerzo positivo, si se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta.

La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estímulo de un entorno, es decir, que desaparezca la contingencia que es consecuencia de la conducta.

El refuerzo negativo, tiene importancia en dos tipos de aprendizaje, en el condicionamiento de escape y en el condicionamiento de evitación.

El condicionamiento de escape se produce al aplicar un castigo, pero este castigo se termina cuando se produce una conducta, es decir, cuando el individuo aprende a dar una respuesta que va a eliminar o desaparecer una situación que no resulta agradable.

El condicionamiento de evitación se produce cuando se reducen o eliminan los estímulos que anteriormente han precedido estímulos aversivos. La diferencia con el condicionamiento anterior, el condicionamiento de escape, es que en este condicionamiento el organismo no recibe el estímulo aversivo, en cambio en el condicionamiento de escape el organismo va a terminar o reducir el estímulo aversivo a través de la respuesta, que se podrá ver aumentada su frecuencia.

Otros procedimientos que se citan dentro del control de la conducta: son el castigo y la extinción de los refuerzos.

El castigo va a eliminar un comportamiento que no es deseado o retirar un reforzador inmediatamente después de una conducta, disminuyendo o eliminando la probabilidad de repetición de dicha conducta.

Un estímulo adverso es cuando el castigo puede tener consecuencias para los observadores de la situación, los puede también puede tener consecuencia para los observadores, pues los convence para no realizar un comportamiento parecido o similar, o por el contrario, puede afianzar positivamente el comportamiento que se está castigando.

Extinción es el proceso por el que una conducta deja de realizarse al discontinuar el reforzamiento que la mantenía. Una conducta o respuesta se acaba porque deja de recibir el refuerzo que la hacía existir.

Otros procedimientos a destacar desde el punto de vista del control de las conductas son la discriminación y la generalización.

La discriminación entendida como el proceso en el cual la frecuencia de una respuesta puede resultar mayor ante la presencia de un estímulo, que ante su ausencia.

La generalización se puede definir como el proceso por el cual se puede reforzar una determinada conducta, utilizando la mayor cantidad de estímulos que sean posibles.

### **PROGRAMAS DE REFUERZO.**

El tiempo de los refuerzos o las recompensas afecta al impacto que pueden llegar a tener. Dentro de los programas de refuerzo podemos diferenciar dos elementos; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza; el segundo es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos administrados de acuerdo a un determinado programa de intervalos se vinculan con el transcurso de una cantidad limitada de tiempo. Los recursos administrados con base a un programa de porcentajes se vinculan con el cumplimiento de un conjunto de comportamientos. Por ejemplo, los trabajadores que reciben un salario según un nivel de ventas o producción, es un sistema de comisiones o a destajo, sería un sistema de refuerzo por porcentajes.

### **PROGRAMAS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA.**

Los empresarios o gerentes pueden aumentar el nivel de salarios y las prestaciones vinculándolos con los niveles de desempeño de los trabajadores, también pueden ofrecer bonos o pagos únicos para recompensar ciertos comportamientos que destaquen por su creatividad o su productividad.

En las compañías que usan esta teoría del refuerzo para diagnosticar el comportamiento de los trabajadores, realizan las siguientes preguntas.

¿Qué comportamientos se quieren?

¿Se pueden observar y medir estos comportamientos?

¿Qué refuerza estos comportamientos?

¿Cuándo se aplican los refuerzos?

### **EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DEL REFUERZO.**

La teoría del refuerzo, aunque se caracteriza por su sencillez y claridad, ha generado muchas investigaciones, pero la utilidad puede verse limitada al tener la teoría un enfoque centrado en el individuo, y su restricción a comparar similitudes y algunos inconvenientes metodológicos.

Los empresarios y gerentes pueden fomentar el comportamiento que se desea en los trabajadores aplicando una diversa gama de recompensas y castigo, el refuerzo que se utiliza más comúnmente es el dinero, aunque su impacto en el comportamiento no es tan notable como se preveía. Las alabanzas o reconocimientos para fomentar comportamientos deseados, es un beneficio con menos coste para la empresa pero se utilizan en menor proporción. Además, se pueden rediseñar las tareas como respuesta a un comportamiento de un trabajador exitoso o no exitoso.

## Teoría del logro de metas

Que el ser humano pueda conseguir lo que desea es por sí solo una motivación inherente a ellos mismos, a los grupos y a las organizaciones. La primera fase por la que pasamos para poder convertir nuestras aspiraciones en un hecho real consiste en convertir los deseos en objetivos concretos. Normalmente, las teorías de metas afirman que el individuo debe tener claras sus metas como condición inevitable para alcanzar los objetivos que desea. Esta idea fundamenta uno de los postulados de los planteamientos estratégicos. Las investigaciones que se han desarrollado en términos específicos o concretos conllevan un rendimiento mayor y mejor que las metas que son imprecisas.

Los estudios actuales se plantean si desarrollar y tener las metas claras es siempre una condición inevitable para conseguir las metas con éxito. En esta teoría se investigará si los efectos diferenciales en el logro de metas, que son resultados de la claridad en su formulación, estarán armonizados por su interacción con factores vinculados a los esfuerzos para la consecución de las metas, específicamente con la posibilidad de planificar o el dominio de ciertas competencias.

Por último con esta teoría, se examinará el efecto del ajuste (discrepancia o correspondencia entre la formulación de la meta de forma clara o ambigua) y la oportunidad de logro (que favorece la competencia o la planificación adecuada) en la obtención de metas. El alcance de estas investigaciones y los resultados de estudios tendrá especial relevancia en los métodos en que grupos y organizaciones diseñan para mejorar el logro de sus metas.

El alcance de estos estudios podrá tener especial relevancia en la metodología que grupos y organizaciones establecen para mejorar el logro de sus metas. Especialmente cuando los grupos se enfrentan a la necesidad de poder superar las posibles barreras u oposiciones entre el contenido de la meta y el potencial para poder conseguirla.

El logro de metas ha sido tema de estudio para diversas y distintas disciplinas y en esta investigación tienen especial relevancia las metas:

- Vinculadas a la perspectiva psicológica
- Derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal.

Las metas vinculadas a la perspectiva psicológica han abordado el problema estableciendo procesos cognitivos motivacionales y volitivos.

Las metas derivadas de diversas aproximaciones a la organización forma han abordado el tema teniendo en cuenta los procesos estratégicos, de solución de problemas, toma de decisiones y de mejora de la calidad.

La perspectiva psicológica ha obtenido una abundante influencia de los estudios existentes sobre niveles de aspiración de Lewin, Dembo, Festinger y Sears. Estos autores identificaron dos tipos de problemas que las personas debían poder resolverlas para conseguir encaminar sus conductas hacia una meta, los dos tipos de problemas son:

- Problema que confronta la necesidad de formular las metas y poder ajustarlas en función de la expectativa de logro (goal setting).
- Problema de los esfuerzos que las personas deben desarrollar para lograr las metas (goal striving).

Estos dos problemas plantean que la consecución con éxito de las metas va a implicar a la persona que formule las metas y las persiga implica dos tareas: formular las metas y perseguirlas. Existen diferencias entre las distintas teorías, las teorías de formulación de metas se centran en el contenido y la

estructura de las metas, mientras que las teorías sobre auto-regulación se han centrado en la consecución o el logro con éxito de metas.

El núcleo de esta teoría está caracterizado por el contenido de las metas y constituye uno de los cimientos de las investigaciones que se realizan en este campo. Las perspectivas de dificultad y de especificidad de las metas han sido núcleo de diversos estudios e investigaciones. Los efectos de la claridad de las metas en el rendimiento, escasamente se estudiaron hasta el comienzo de los años 80. Por el contrario en los años siguientes se han realizado investigaciones centrándose en la claridad de las metas sobre el rendimiento.

Los autores Kjørmo y Halvari hallaron una relación positiva en la claridad de metas y la cohesión del grupo, y que al mismo tiempo, repercutía de forma favorable al rendimiento de los deportistas. De forma reciente se ha investigado en qué medida puede afectar un proceso de adquisición de una empresa a sus empleados, y se hallaron que la claridad de las metas sí se relacionaba de una forma positiva con el rendimiento.

Los problemas derivados de los esfuerzos para la consecución de la meta han producido distintos modelos como el de fases de acción o Modelo de Rubicón. Este modelo define el curso de las diferentes fases de acción que se producen para la consecución de la meta, teniendo en cuenta los problemas de formulación y además, los problemas de consecución de la meta.

El modelo diferencia cuatro fases secuenciales desde que la persona libera el deseo o el impulso de conseguir el objetivo hasta que la persona consigue el logro, la adecuación o el descarte:

- Predecisional
- Post-decisional o preaccional
- De acción
- Postaccional

Estas cuatro fases están vinculadas a través de tres momentos que se producen en la transición de una a otra:

- Una decisión que convierte el deseo en una intención de meta
- Un plan que un plan que inicia la acción
- Un resultado objetivo que va a necesitar una valoración interpretativa.

En la primera fase secuencial, la predecisional, la persona elige entre los diferentes deseos que le gustaría conseguir o lograr. Ya que las personas no pueden conseguir todos los deseos a los que aspiran, van a necesitar decidirse por uno de ellos, y a la consecución de ese deseo van a dedicar todos sus esfuerzos para lograrlo. La decisión por un deseo o por otro la realizarán mediante un criterio evaluativo que considera dos aspectos distintos:

- Viabilidad: relacionada con la expectativa de valor.
- Deseabilidad

La fase predecisional va a finalizar cuando el deseo se transforme en una intención o cuando la motivación hacia la meta deseada se transforme en la voluntad de la persona en realizar un esfuerzo para conseguirla. Esta evolución se va a caracterizar por el compromiso que va a adquirir la persona para la consecución de la meta que desea. El compromiso con la meta desarrolla un proceso secuencial irreversible que no va a admitir un cambio de decisión, es decir, no va a admitir el retorno.

La metáfora del modelo de Rubicón se utiliza para entender este postulado: la meta se va a formar en la primera fase por distintas fases, la fase de planificación de los deseos, la ejecución y la evaluación hasta que es conseguida o anulada.

Las personas van a valorar y van a priorizar sus deseos, van a decidir que deseo les interesa logra y deciden la consecución del mismo, van a transformar el deseo en una intención concreta de meta y se van a comprometer con dicha meta continuando el proceso con la fase postdecisional.

Las acciones de la fase postdecisional o preaccional están encaminadas a la planificación. Esta planificación estará compuesta por el dónde, cómo y cuándo. En esta fase se va a procesar la información relevante, de la que dispone la persona, para lograr la meta elegida y minimizar la disonancia. En esta fase, a diferencia de la fase prediscional, se procesa la información de manera parcial para que sea funcional.

La planificación propuesta va a dirigirse al inicio de las acciones o funciones dirigidas a lograr la meta, dando lugar a la tercera fase, la fase de acción. En esta fase de acción se realizan las acciones orientadas al logro de la meta.

En la fase postaccional o última fase, la persona va a evaluar el logro de la meta considerando si el resultado que ha obtenido era el deseado en los términos que esperaba. La evaluación entre el objetivo deseado y el objetivo que se ha conseguido va a provocar un proceso nuevo de deliberación y evaluación por la persona, es aspectos de viabilidad y deseabilidad, que proporcionan a la persona información relevante para las futuras tomas de decisiones.

En conclusión, tanto si el logro de metas está vinculado a teorías psicológicas o a las derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal, se determina que el logro de metas va a requerir una serie de tareas o procesos dirigidos a la formulación y planificación de las metas; y serán complementadas por tareas o procesos de evaluación del objetivo obtenido y de corrección.

## **6. La asertividad como elemento automotivador**

El trabajador no sólo debe esperar que le motive su empresa o sus superiores, además debe mostrar una actitud proactiva, debe poseer capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El entorno laboral actual requiere personas activas, que tengan iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de autogestionarse y automotivarse, que sean responsables de sus actos y de las consecuencias que sus actos puedan tener, que estén comprometidas con su trabajo y sean capaces de superar los obstáculos que aparezcan en la consecución de sus objetivos. En estas circunstancias es cuando la asertividad cobra mayor importancia en el mundo laboral.

Se define asertividad como la cualidad o facultad de una persona para expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin que ofenda ni ataque a las demás personas que pueden tener diferentes puntos de vista.

En base a este concepto, se define a una persona asertiva como la que es capaz de expresar sus sentimientos, deseos, actitudes y opiniones de manera apropiada para cada situación, siempre respetando las opiniones o conductas de las demás personas, y solucionando los problemas que puedan originarse.

Por lo cual, los trabajadores deberán ser capaces de ser asertivos en su equipo o grupo de trabajo, tanto con sus compañeros como con sus jefes, directivos o líderes, para conseguir mejorar la y la productividad del trabajo.

Se recomienda que se elimine la actitud de miedo o temor que tienen algunos trabajadores hacia la autoridad de su jefe o directivo para que puedan expresar su opinión personal cuando observen que la tarea de equipo no consigue los resultados deseados, comunicar errores que se puedan detectar y buscar soluciones para enmendarlos.

## **7. La Frustración**

La frustración es un estado de tensión emocional que se origina cuando existen obstáculos o barreras que se interponen en la consecución de un objetivo. No aparece frustración cuando el obstáculo o la barrera sea fácil de superar o eliminar, la frustración solo aparecerá cuando el obstáculo o la barrera es tan importante como para impedir que se consiga el objetivo perseguido, lo cual provocará un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente para cada trabajador, y la intensidad de la frustración podrá aumentar o disminuir según el trabajador la perciba y su actitud hacia ella.

La frustración y sus consecuencias no tienen tanta importancia para los directivos como la motivación, pero es un elemento importante, debido a que muchos problemas existentes en las empresas son debidos a la existencia de frustraciones personales más que a la carencia de factores motivadores.

Para poder evitar la frustración debemos tener en cuenta que cada persona se adaptará de distinta forma a este sentimiento, por lo que se deberá buscar la situación que produce tal frustración, debido a que pueden existir determinados entornos de trabajo que pueden favorecer a que exista un mayor grado de frustración que otros.

En 2010 el 29,3% de los varones sufría un estrés medio y el 29,5% un estrés alto, y en mujeres un 27,9% un estrés medio y un 30% de estrés alto, según estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, uno de los mayores factores del estrés es la frustración.

## **8. Programas para la Motivación**

Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores.

A continuación se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

- **Administración por Objetivos (APO):** basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

- **Programas de Reconocimiento a los Empleados:** estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos,

reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias.

- Programa de Participación de los Empleados: se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:

- Administración Participativa: se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores.

- Participación Representativa: este tipo de participación se observa en la mayoría de los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto pequeños, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de representantes, representando en el Consejo directivo los intereses de los trabajadores.

- Círculos de Calidad: formados por un grupo de supervisores y empleados que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas.

### **Programa de Pago variable**

Se consideran formas de pago variable o formas de Programas de Compensación Flexible las siguientes:

- Los planes a destajo
- Los incentivos salariales
- Participación de utilidades
- Participación de bonos
- Participación de utilidades comparativas

Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende de el desempeño individual o grupal. A continuación, se citan los cuatro programas de pago variable que más se utilizan:

- Planes de Pago a Destajos: se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades.



- Planes de Participación de Utilidades: son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la compañía.
- Ganancias Compartidas: es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo.

Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización. Esta corriente abarca todo tipo de instituciones como las Instituciones Educativas, donde los docentes pueden recibir ciertos incentivos por el desempeño que presenta los grupos de los que son responsables, o de su propio desempeño; los directivos tratarán de crear una ética de grupo sólida para conseguir relacionar las recompensas con el desempeño de los trabajadores de un equipo, así conseguirán aumentar el interés por un trabajo bien realizado y ofrecer a los alumnos un mejor servicio.

#### IV. METODOLOGÍA

##### 1. Tipo de investigación

En este proyecto se ha utilizado una metodología no experimental para buscar las características que describen a una determinada población, se ha buscado los elementos motivadores en un grupo de trabajadores con una situación laboral estable.

##### 2. Unidad de análisis

La unidad de análisis está centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares.

Para evitar desvirtuar el estudio, se ha elegido trabajadores que dispongan de una situación estable en el trabajo, ya que debido a la precariedad e insatisfacción de muchos trabajos en la actualidad solo buscarían la retribución económica como elemento motivador ya que el trabajo no es acorde con su cualificación y su situación económica es más bien precaria.

##### 3. Descripción de la muestra.

Sector	Ocupación	Nº
Turístico	Recepcionista	1
Consultoría	Técnico de PRL	1
Consultoría	Programadora Informática	1
Consultoría	Técnico de nóminas	1
Consultoría	Personal subalterno	1
Seguridad	Cuerpo de seguridad	2

Clínica médica	Recepcionista	1
Clínica médica	Optometrista	2
Escuela Infantil	Educadora infantil	1
Centro Veterinario	Auxiliar Veterinaria	1
Producción textil	Modista	1
Empresa aérea	Tec.mantenimiento aeronáutico	1
Comercio	Dependiente	2
Servicios	Oficial ascensores	1
Construcción	Soldador-montador	1
Clínica Veterinaria	Auxiliar técnico veterinario	1
Servicios	Recepcionista/Administrativo	1
Total		20

#### 4. Técnica de investigación

En las técnicas de investigación podemos diferenciar técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas nos muestran cómo se organizan los fenómenos, cifrar los hechos sociales o conocer las frecuencias.

Las técnicas cualitativas nos ofrecen una gran disponibilidad para conseguir captar el discurso de los sujetos, conseguir conocer sus motivaciones y sus determinaciones sociales, las que les impulsan a realizar ciertos comportamientos.

Se pueden diferenciar tres técnicas de investigación cualitativa: el grupo de discusión, el grupo triangular y la entrevista en profundidad, la cual vamos a utilizar en este estudio. Estas tres técnicas parten desde el discurso directo del sujeto, pero tienen distintas características debido a los diferentes espacios discursivos, por lo que pueden ser técnicas complementarias entre sí.

El grupo de discusión o la reunión de grupo, parte de que los asistentes al grupo o reunión son representantes del grupo social al que pertenecen además de representarse a sí mismos; es decir, representan los roles sociales con los que se relacionan en la sociedad y exponen el discurso que establece su posición social. En estos discursos obtenidos en los grupos, los asistentes exponen sus vivencias o hechos dentro de un contexto para ellos normal, este contexto de normalidad es el que interesa al investigador captar.

Es una técnica muy útil para analizar las ideologías dominantes, las actitudes, la manera de actuar o de pensar... con las que se pueden identificar los individuos de los distintos colectivos sociales. El grupo de discusión nos da la posibilidad de conocer la percepción que tienen un grupo social sobre el tema investigado, y como esta percepción condiciona la forma de actuar del grupo.

En el desarrollo de la dinámica de un grupo de discusión se diferencian tres fases:

- Presentación del coordinador/a y de la técnica que se va a llevar a cabo.
- Fase abierta-espontánea.
- Fase delimitada. En esta fase aunque tiene carácter espontáneo, la intervención del coordinador va a ser mayor.

En esta técnica se deberán estudiar y diseñar las siguientes variables: el investigador y la dinámica de grupos, el número de grupos, el diseño de los grupos, los participantes en los grupos, la contactación de los asistentes a un grupo de discusión y el lugar de realización así como la distribución o colocación de los asistentes.

Entre la entrevista en profundidad y el grupo de discusión, en una posición intermedia entre ambas, se sitúa el grupo triangular. Es una reunión con tres participantes y el/la coordinador/a de la reunión. Al existir sólo tres participantes les obliga a intervenir más en el diálogo, siendo más participativos. Este grupo triangular se diferencia del grupo de discusión en el tipo de discurso que se va a generar durante la reunión, que va a estar marcado por las características de los asistentes, sus ideologías sociales y también por la personalidad del coordinador.

El uso combinado o complementario de los grupos triangulares con las entrevistas en profundidad o con los grupos de discusión tienen una gran eficacia, debido a que ofrece una gran cantidad de información que resulta muy útil para analizar los resultados.

A través de la entrevista se obtiene un punto de vista específico o concreto, a diferencia del grupo de discusión que extrae información más general y estructural de la percepción por parte de los sujetos de la realidad social que les rodea, y en una posición intermedia de ambas técnicas posicionaríamos el grupo triangular.

La técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad o entrevista abierta, se realiza a través del intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista es una de las técnicas de investigación cualitativa más sencilla, su fácil desarrollo y amplio volumen de información que nos ofrece la convierte en una técnica muy eficiente.

Es una técnica que da buenos resultados y por ello se utiliza frecuentemente tanto en ámbitos de investigación como en ámbitos de estudio de mercados.

La particularidad de la entrevista en profundidad es la búsqueda del contexto social que existe en la posición del entrevistado o el arquetipo de la situación que le rodea, en vez de buscar la particularidad de la situación del individuo; por lo que encontraremos con esta técnica el arquetipo que puede haber en diferentes posiciones sociales.

La entrevista en profundidad busca a interlocutores anónimos, que sean típicos dentro de un colectivo o de un grupo referencia objeto de la investigación, sin importar las características personales y específicas del individuo.

Por ello, y como se ha citado anteriormente, en este proyecto se ha buscado un cierto colectivo de trabajadores estables y con trabajos acordes a su cualificación, para evitar que desvirtúe el resultado debido a la situación de precariedad laboral a consecuencia de la crisis que sufren muchos trabajadores.

En la investigación social desarrollada por entrevistas, se obtiene información individual del interlocutor pero siempre buscando los rasgos sociales comunes que tiene con otros sujetos en su mismo contexto social. Sus circunstancias, motivaciones, comportamientos, percepciones, etc., percibidas por el interlocutor como individuales podremos observar que son expresiones socializadas.

Las características de la entrevista en profundidad nos permiten profundizar a través de preguntas abiertas o aclaraciones solicitadas al entrevistado más que otras técnicas de investigación, nos permite descubrir más aspectos que en un grupo de discusión. Además, con esta técnica evitamos que los interlocutores busquen lo que les diferencia o une con los demás como también puede ocurrir en un grupo de discusión.

Es una técnica muy útil para conseguir información sobre comportamientos y características específicas, a través de preguntas de opiniones o acciones, comportamientos, procesos desarrollados,.... También interesa la motivación que lleva al entrevistado a llevar a cabo esas acciones o comportamientos.

En resumen, la entrevista nos servirá para conseguir información sobre situaciones individuales, y a partir de estas se extraerá lo colectivo o común, es decir, el carácter social que existe en ellas.

### **El investigador y el desarrollo de las entrevistas**

El entrevistador ocupa un papel muy activo, ya que debe exponer las preguntas, y guiar al entrevistado, evitando la repetición, evitando malas interpretaciones o que se profundice en temas que no se recogen en el objeto de la entrevista.

En el desarrollo de la entrevista no existen reglas fijas o procedimientos fijados a seguir. El entrevistador debe ser activo y con capacidad para captar la posición del interlocutor, deberá generar un ambiente distendido y de confianza en el que el entrevistado se sienta cómodo y se eviten situaciones tensas o incómodas.

Para conseguir un espacio de comunicación adecuado o el desarrollo de un buen diálogo, el entrevistador debe adaptar el lenguaje al entrevistado, evitando enunciados o comentarios complicados.

Debe existir un proceso de retroalimentación entre investigador y entrevistado, el investigador deberá captar la atención del entrevistado con su diálogo, valorando sus opiniones y la importancia del individuo en la investigación.

Se debe intentar que la entrevista se desarrolle como una conversación que se desarrollará según una pautas marcadas por el investigador, pero que tiene cabida la improvisación de preguntas y temas, pudiéndose observar temas nuevos no considerados en el planteamiento de la entrevista. Las preguntas abiertas dan cabida a una mayor explicación por parte del entrevistado, o ampliación de lo ya comentado.

En cuanto al número de entrevistas a realizar, en definitiva se trata de fijar las entrevistas que se crean oportunas para cada una de las categorías relevantes o consideradas en la investigación. En este estudio se ha realizado 25 entrevistas en distintos sectores y con particularidades individuales diferentes.

Todas las entrevistas se han realizado de forma individual para evitar la comparación con otros entrevistados, o que adoptaran una posición mayoritaria o se dejaran influir por los demás miembros, es decir, evitar la distorsión de las respuestas a las preguntas planteadas.

Con las primeras entrevistas se encontró los aspectos básicos de la investigación y con las siguientes entrevistas se aprecia la repetición de ciertos comportamientos o posiciones, que nos confirman las posiciones sociales sobre las individuales.

En el análisis de la entrevista se busca lo social o la posición en común de los entrevistados, y discriminando hechos concretos, particularidades o anécdotas. Durante el análisis se observa las coincidencias establecidas entre los entrevistados, a través de la repetición de resultado se confirman los elementos sociales que se buscaban.

En el ANEXO I: Modelo de la entrevista, aparecen los contenidos de la entrevista realizada.

Se realiza una segunda entrevista para recoger información sobre los beneficios o ventajas que tienen los trabajadores por formar parte de la organización o la empresa. En vez de un listado de preguntas, se realiza a los entrevistados una pregunta abierta: ¿Qué beneficios tienes por trabajar en tu empresa? Y se les guía con comentarios o preguntas cortas para que expongan todos los beneficios extrasalariales de que disponen, que en ocasiones no son conscientes de que estén a su disposición. Las entrevistas se realizan individualmente, y se les propone como un diálogo abierto y como complemento a la entrevista inicial.

En esta segunda entrevista se buscan beneficios extra salariales, programas de eficiencia, seguros, ofertas, subvenciones, premios,....que les brinda su empresa y que valoración realiza el trabajador sobre ellos.

Se observa que en casi todas las segundas entrevistas se debe guiar y sonsacar al individuo la información, debido a que son beneficios extra salariales de los que disponen pero no lo valoran como tales, es decir, asumen estos beneficios como obligaciones empresariales como puede el descanso de la comida o el derecho a vacaciones, y no lo valoran como incentivos o beneficios extras que la empresa les brinda y que no existe obligación legal por el cual a la empresa le exija su cumplimiento.

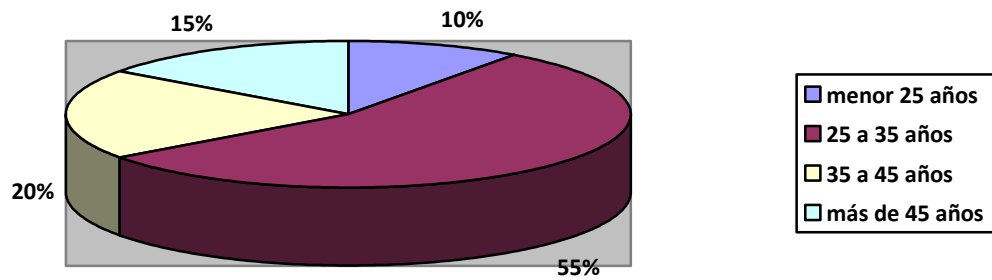
## **5. Fases de Investigación**

- Organización: una vez seleccionado el tema de la motivación laboral, preparo unas ideas básicas para desarrollar que se presentan al tutor y se establecen unas directrices para desarrollar el estudio, así como el estudio de las teorías existentes.
- Investigación: se elaboran unas directrices sobre los conceptos teóricos de los que disponemos, cual es la muestra de trabajadores a los que realizaremos la entrevista, elaboración de las preguntas de la entrevista, búsqueda de entorno y desarrollo de las entrevistas, etc.
- Fase de aplicación: se llevara a cabo la entrevista en profundidad de forma personal y a solas con cada trabajador, en un entorno agradable y en un tono distendido. Se procesa toda la información que hemos recibido en la entrevista y se analizan los datos que hemos obtenido.
- Integración: se analizan los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas y obtenemos conclusiones.

V. RESULTADOS

1. Análisis descriptivo de la muestra

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 35 % por el género masculino y un 65% en el género femenino, en la composición por rango de edad se observó que el 10% de las personas son menores de 25 años, el 55% de encontraban entre 25 a 35 años el 20% de las personas se encontraban entre 35 y 45 años y el 15% las personas tenían más de 45 años.



F

figura 1. Composición por edades de la muestra

Las personas entrevistadas trabajaban el 30% en empresas pequeñas, el 50% en empresas medianas y el 20% en empresas grandes.

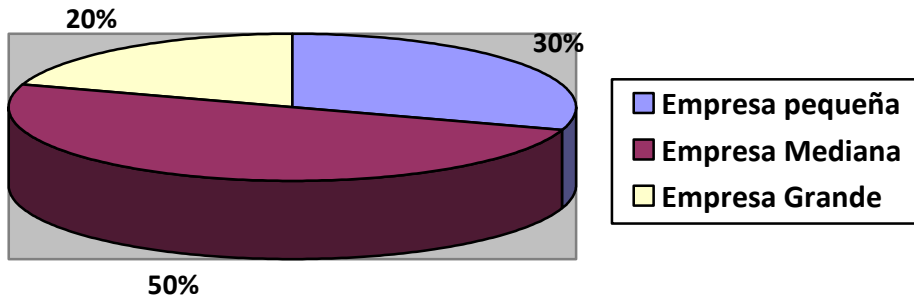


Figura 2. Composición de la muestra por tamaño de la empresa

En la elección de los sujetos entrevistados, se intento realizar una selección en la que los trabajadores se distribuyeran de forma aproximada en los distintos tamaños de la empresa, así el estudio podría ofrecernos una información más variable y/o detectar posibles diferencias en las variables descriptivas de la motivación laboral dependiendo del tamaño de la empresa.

Las personas entrevistadas un 25% no disponían de cargas ni hipotecarias ni familiares, el 15 % disponía de ambas cargas, un 50 % de cargas hipotecarias y un 15 % de cargas familiares.

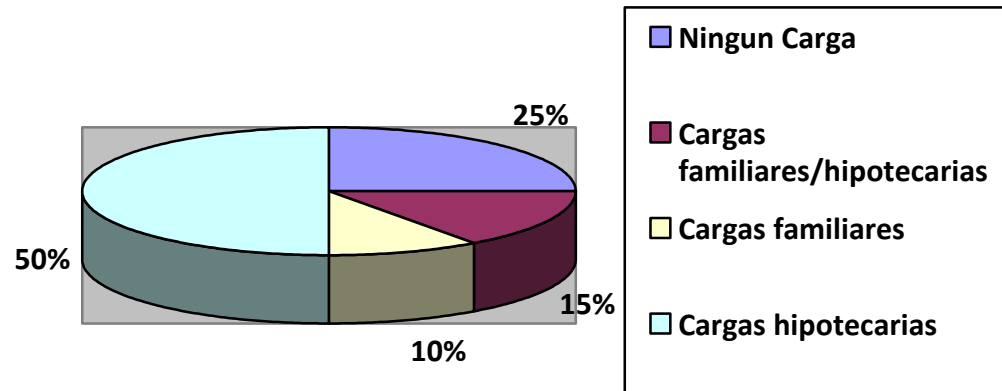


Figura 3. Composición de la muestra por cargas familiares/hipotecarias

## 2. Análisis del beneficio económico recibido

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 30 % las que no recibían beneficio económico suficiente, un 10% que lo calificaban de escaso, y un 60% que lo califican de suficiente el beneficio económico que reciben en su trabajo.

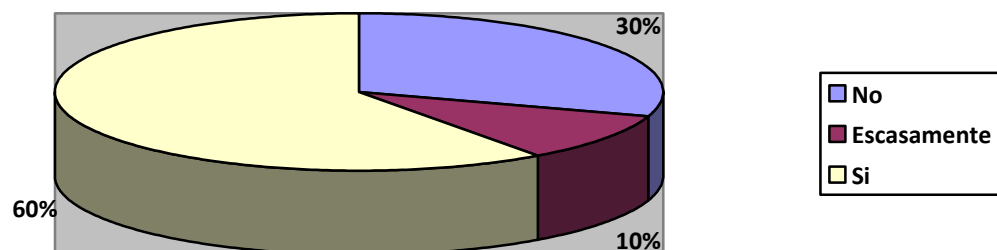


Figura 4. Composición de la muestra según el beneficio económico recibido

### 3. Análisis sobre si el trabajo que desempeña el trabajador le agrada.

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 80 % sobre las personas que les agrada su trabajo y un 20% de personas que no les agrada.

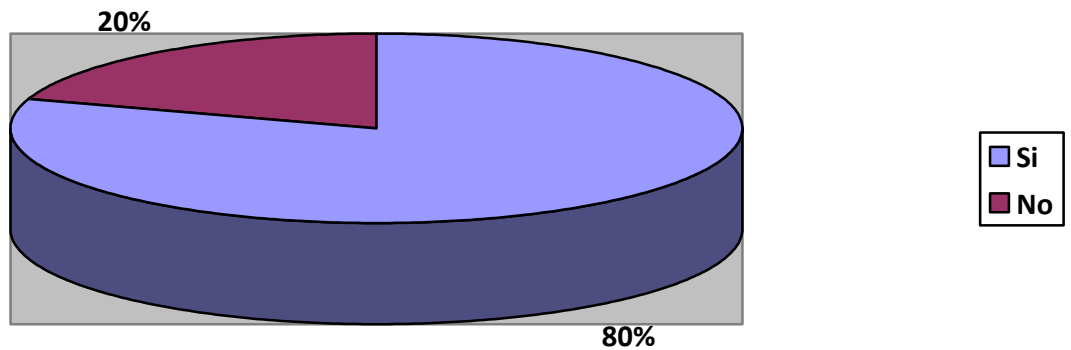


Figura 5. Composición de la muestra según si le agrada su trabajo.

### 4. Análisis de cambio de empleo

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 37 % que desearían cambiar de empleo frente a un 66% que no cambiarían de empleo.

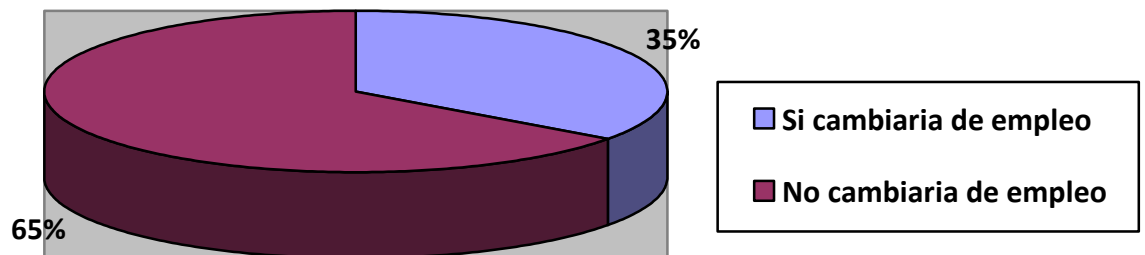


Figura 6. Composición de la muestra según cambio de empleo



En el 65% de las personas que cambiarían de empleo, el 21% de las personas se cambiarían por una mejora en la remuneración, el 21% por desarrollo profesional, un 37% por un mejor ambiente laboral, un 14% por un mejor horario y un 7% por una reducción de la jornada. En estos casos se aprecia que el salario no es el principal motivo para cambiar de trabajo.

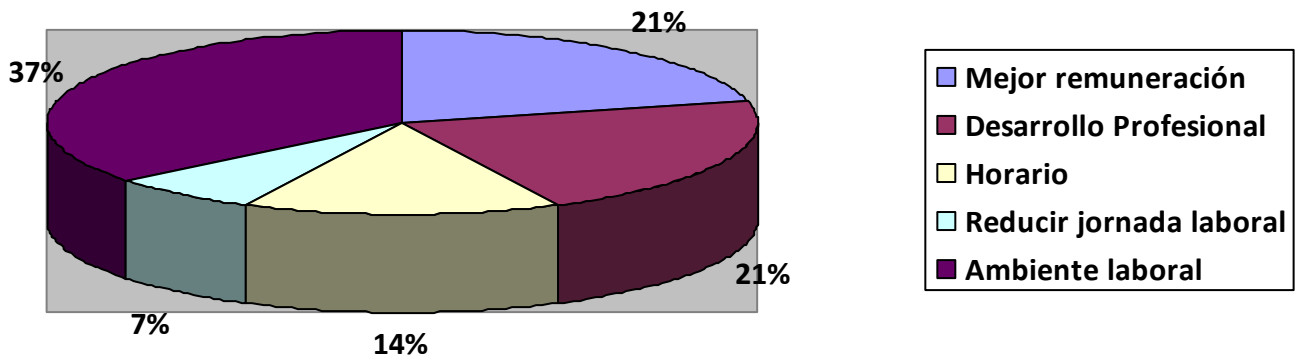


Figura 7. Composición de la muestra motivos de cambio de empleo

### 5. Análisis de la situación en el trabajo.

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 80 % que se encontraban a gusto en su trabajo, sin estrés y animadas para trabajar, las causas de ello se diferenciaban en un 37% por el ambiente laboral, un 19% por el trabajo que realizaban, un 13% por el horario y un 31% por la buena relación con sus superiores.

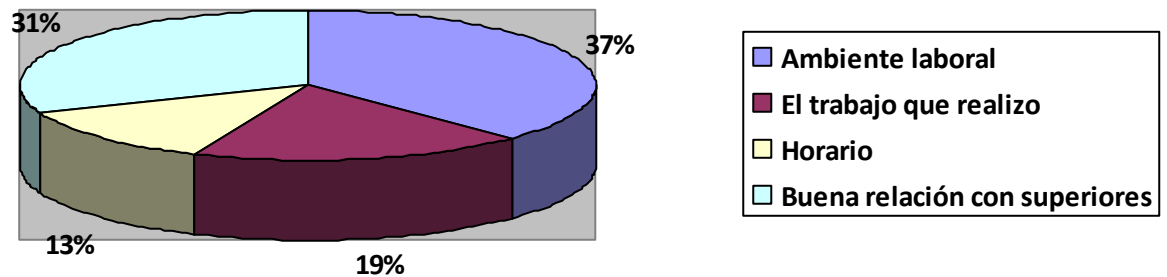


Figura 8. Composición de la muestra causas de buen ambiente laboral

El 20% restante responsabilizaban a su situación incómoda en el trabajo, a no estar animados a la hora de desempeñar su puesto de trabajo o sentir estrés a las siguientes causas: un 60% lo atribuye al mal ambiente laboral, un 20% al trabajo que realiza y un 20% a la relación con sus superiores.

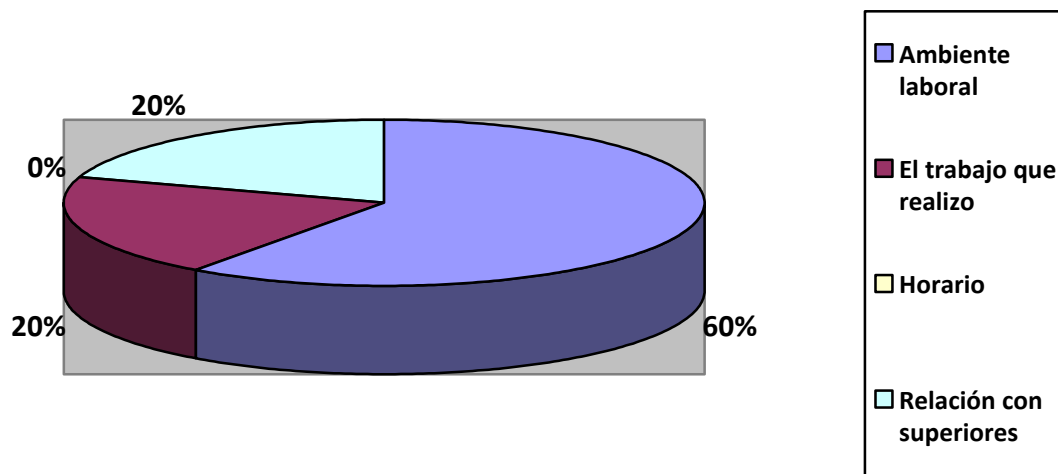


Figura 9. Composición de la muestra causa de mala situación en el trabajo

### 6. Análisis de elementos motivadores

Las personas entrevistadas referente a si recibían algún reconocimiento si realizaban un trabajo bien hecho se distribuyeron en un 50 % que no tenían ningún reconocimiento, un 40% que si obtenían reconocimiento y un 10% que tenían una compensación económica.

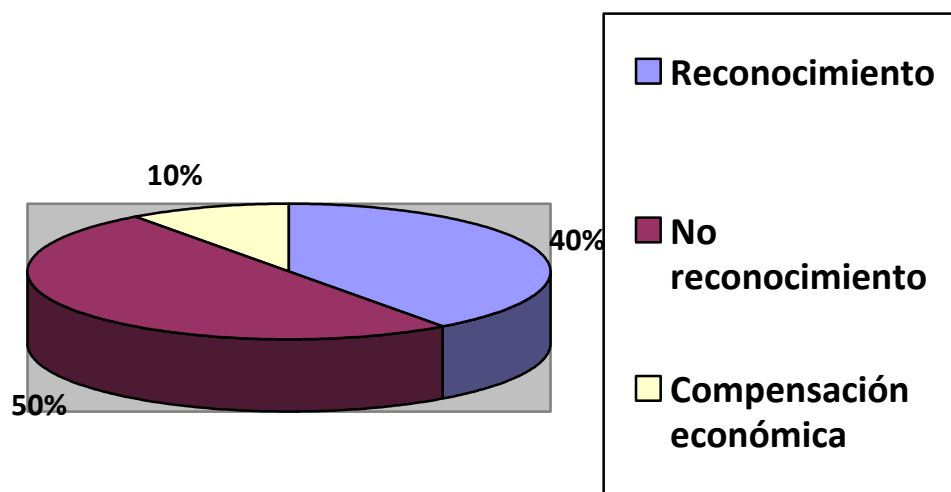


Figura 10. Composición de la muestra se reciben algún reconocimiento/compensación

Las personas entrevistadas referentes a su relación con su superior o jefe, la valoran como buena relación un 65% y como mala relación un 35 %.

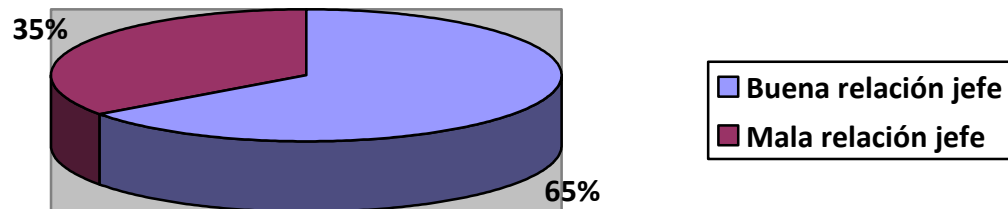


Figura 11. Composición de la muestra según relación con su superior

Las personas entrevistadas que valoraron buena su relación con su superior o jefe, distribuyen las causas en un 30% por la autonomía que les brinda su superior, un 50% por el reconocimiento de su jefe o superior hacia su trabajo y un 20% valora el respeto con el que le trata su superior o jefe.

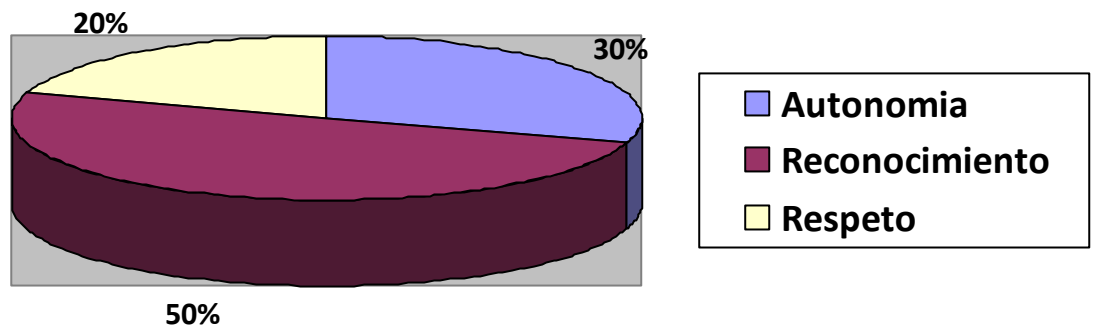


Figura 12. Composición de la muestra según causas buena relación con el superior

Las personas entrevistadas que valoraron mala su relación con su superior o jefe, distribuyen las causas en un 70% por la falta de reconocimiento o valoración de su jefe o superior hacia su trabajo y un 30% por la falta de respeto o infravaloración con la que le trata su superior o jefe.

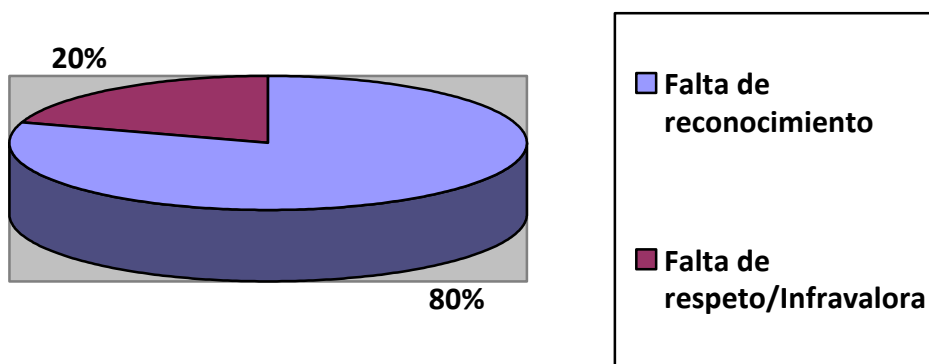


Figura 13. Composición de la muestra según causas mala relación con el superior

Referente a como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

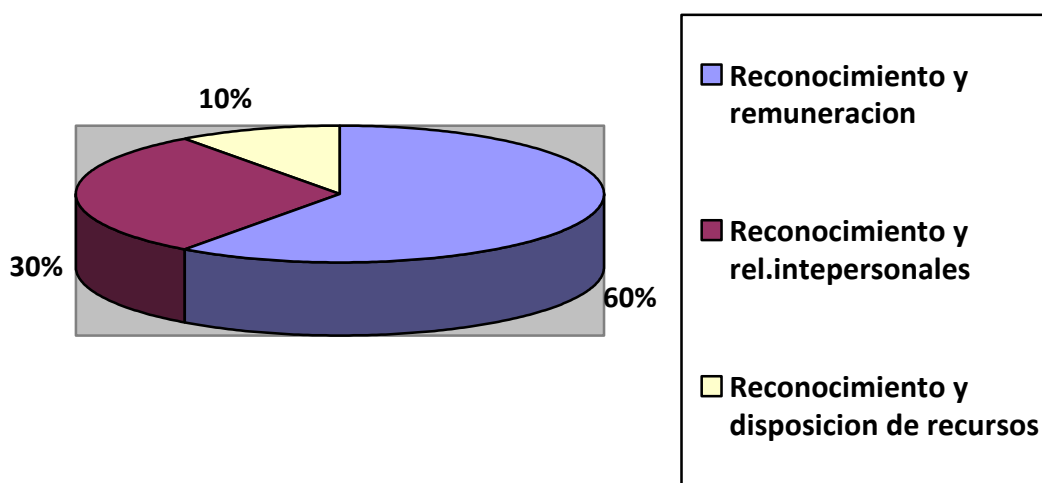


Figura 14. Composición de la muestra forma de mejorar su situación

Como elemento motivador se pregunto que si la empresa realizaba actividades para mejorar el ambiente laboral, y mejorar las relaciones interpersonales, el 60% de los entrevistados no realizaban actividades frente al 40% que si las realizaba, dentro de ese 40%, el 35% creía que eran efectivas frente a un 5% que las considera ineficaces. De estos datos podemos contrastar que en las empresas que realizan actividades para mejorar las relaciones interpersonales son valoradas por los trabajadores y creen en su eficacia.

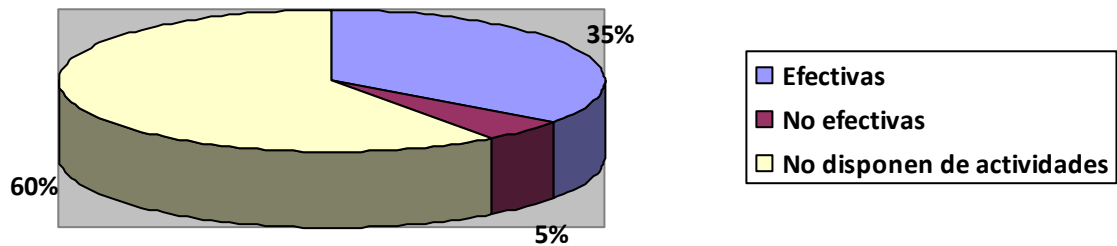


Figura 15. Composición de la muestra según actividades en la empresa

Los entrevistados valoraron como elementos motivadores un buen salario y un trabajo estable con un 40 %, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15 % jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25 % jornada laboral cómoda y buen clima laboral.

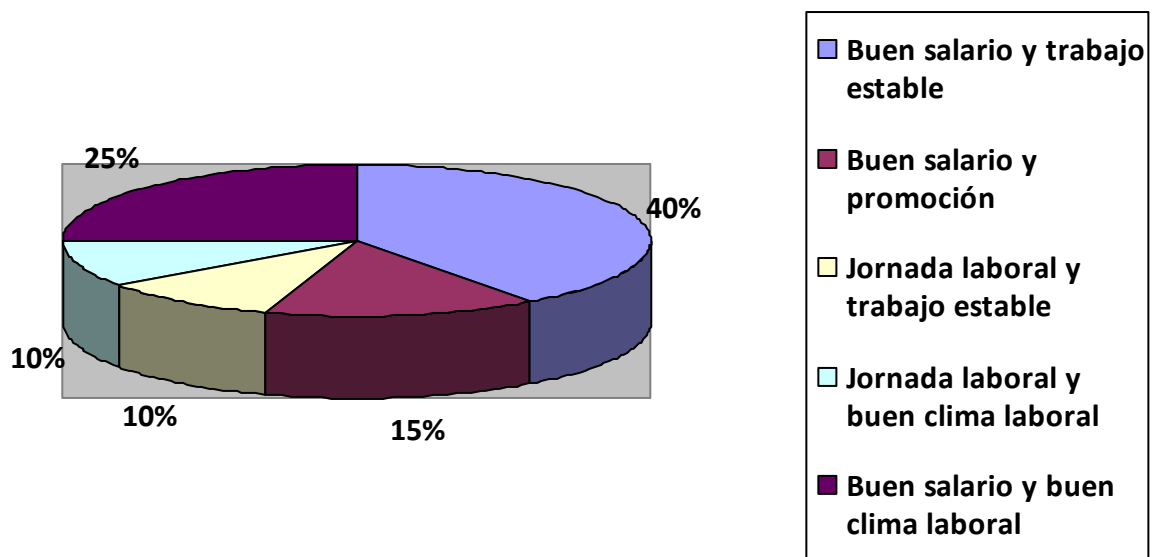


Figura 16. Composición de la muestra según elementos motivadores

Como observamos en el gráfico a parte de un buen salario, el trabajo estable, jornada laboral cómoda y un buen clima laboral son elementos muy valorados por los trabajadores. Los trabajadores valoran las diversas variables que forman parte de su trabajo al mismo nivel que la retribución económica.

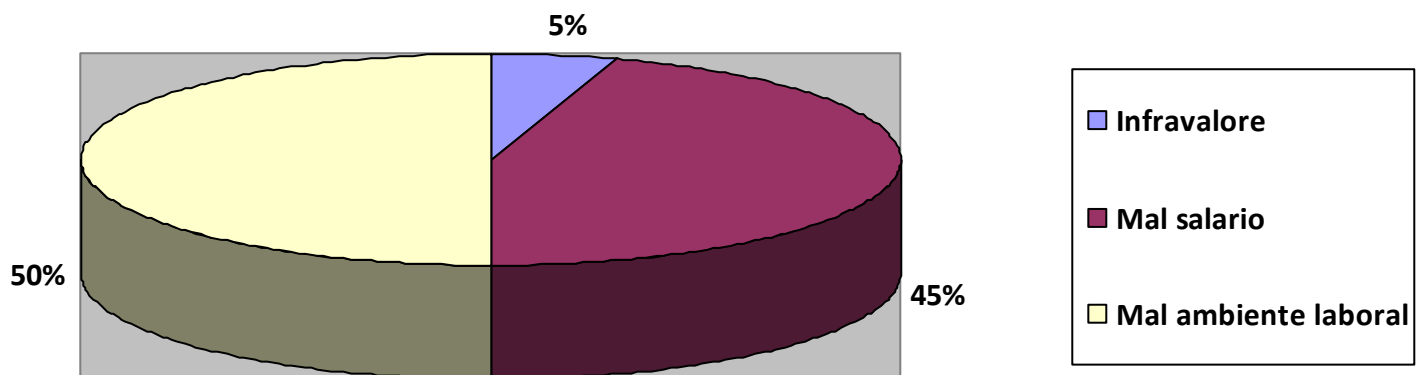


Figura 17. Composición de la muestra causas de abandono del trabajo

Por último, como elementos decisivos para abandonar un trabajo, un 45 % de las personas entrevistadas abandonarían su trabajo por un mal salario, un 55% por un mal ambiente laboral y ninguna persona porque el trabajo infravalore sus cualidades

En las circunstancias económicas en las que estamos sumergidos, estos datos son interesantes, ya que el 55% de los entrevistados dejaría su empleo por causas ajenas al salario, en este gráfico se constata la importancia del clima laboral y del reconocimiento de los jefes o supervisores en el día a día en el trabajo, frente al prestación económica que obtenemos de nuestro trabajo a través del salario.

En comparación de todos los resultados y gráficos, se puede afirmar que el salario no es lo único que nos motiva en nuestro trabajo, y que los trabajadores dan la misma importancia o mayor a otras variables que se encuentran en el trabajo.

## 7. Análisis de elementos extra salariales.

En la segunda entrevista que se realiza sobre beneficios extra salariales que obtienen los entrevistados, se pone de manifiesto que en las medianas y grandes empresas disponen de una gran política que ofrece ciertos beneficios extra salariales a sus trabajadores, y que en las pequeñas empresas carecen de ellos. Por lo tanto los resultados obtenidos se refieren solo a trabajadores de medianas y grandes empresas.

En rasgos generales los beneficios extra salariales detectados han sido:

- Ofertas en bienes y servicios.
- Seguros privados (planes de pensiones o seguros de salud)
- Vehículos de empresa
- Tickets de comida o plus compensatorio de comida.
- Ayudas económicas para gastos sanitarios (ayudas para gastos de oculista o dentista).
- Ayudas económicas para gastos familiares (ayudas para guarderías, libros,..).
- Planes de ecoeficiencia o programas de objetivos, donde se proponen proyectos y los empleados deben competir con compañeros para obtener un objetivo o una meta y así optar al premio (regalos, viajes o plus económico).
- Descuentos en empresas vinculadas a la empresa principal.
- Mejoras en condiciones con entidades bancarias.

Distribución de elementos:

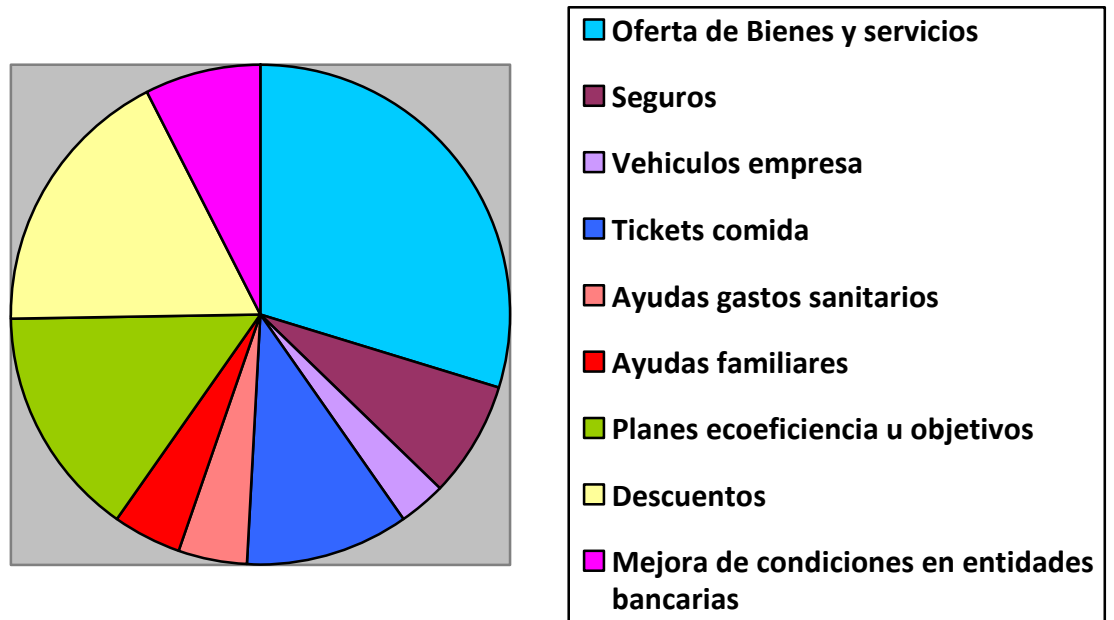


Figura 18. Distribución de elementos extrasalariales

Los elementos extrasalariales más representativos en las empresas son la oferta de bienes y servicios, descuentos en empresas y planes de ecoeficiencia y objetivos.

## VI. CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental.

La retribución económica es una parte importante, ya que como podemos observar es el motivo de abandono del trabajo por un 45 % de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental, y como observamos en el gráfico el 55% del los entrevistado abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral.

Las entrevistas realizadas nos suministran información de los elementos motivadores y condicionantes que influyen en las personas para sentirse satisfechos, obtener sus objetivos, sentirse a gusto, etc.

El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor parar la consecución de los objetivos de la empresa.

Según los resultados los entrevistados exponían que como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

El mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario pero también los entrevistados valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. Debemos tener en cuenta que el 75% de los entrevistados soportaba cargas hipotecarias, familiares o ambas, por esta condición siempre se va existir una mayor tendencia a valorar la remuneración económica.

No sirve de nada retribuir económicamente a una persona si no está motiva y no desempeña su trabajo en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa. Las personas entrevistadas valoran su buena relación con su superior o jefe un 65%, y lo atribuyen a la autonomía para desarrollar su trabajo, al respeto y con mayor porcentaje al reconocimiento por parte del superior o jefe de su trabajo.

Por otro lado las personas entrevistadas que valoraban mala su relación con su superior o jefe, lo atribuyen a la falta de reconocimiento de este a su trabajo. Los trabajadores expone con estos datos que el reconocimiento por parte de su superior o jefe es un elemento motivador para la realización de su trabajo, la inversión en estos elementos motivadores no tiene gasto económico pero si gran repercusión en los trabajadores y en consecuencia en su desarrollo del trabajo.

El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él.



Respecto al dato de el volumen de la empresa, (pequeña, mediana y grande) no se han observado datos significativos en las valoraciones de los trabajadores según el volumen en la empresa que trabajan.

Los entrevistados valoraron como elementos motivadores un buen salario y un trabajo estable con un 40 %, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15 % jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25 % jornada laboral cómoda y buen clima laboral. Todas estas características de estabilidad, promoción, jornada laboral cómo o buen clima laboral no derivan en un gran gasto económico y son unos importantes motivadores de productividad y mejora del desempeño.

Todo lo expuesto destaca que para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa, muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones. Fomentar el reconocimiento de una laboral, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador.

La satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad y a la satisfacción del cliente por lo que directamente está vinculada a la productividad de la empresa o consecución de objetivos. Por ello se debería invertir más en elementos de retribución emocional buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente con los objetivos del trabajador, generando beneficios y mejorando las relaciones profesionales.

Además, se debe tener en cuenta los factores que involucra el equilibrio adecuado para la persona en aspectos familiares y extra laborales, que finalmente aporta a la motivación y bienestar.

El salario emocional es primordial para la consecución de objetivos de las empresas, el valor humano es el valor de las empresas.

Todo ello nos destaca que para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa, muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones. Fomentar el reconocimiento de una laboral, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador.

Se realiza una segunda entrevista para recoger información sobre los beneficios o ventajas que tienen los trabajadores por formar parte de la organización o la empresa; durante las mismas se les guía a los entrevistados con comentario o preguntas cortas para que expongan todos los beneficios extrasalariales que les concede la empresa.

En primer lugar, se observa que la mayoría de los entrevistados que disponen de estos beneficios extra salariales son trabajadores de empresas medianas y grandes empresas.

En segundo lugar, se encontró una dificultad para que el entrevistado expusiera todos los beneficios extra salariales que le aporta la empresa. Esta dificultad viene derivada de que los entrevistados no evalúan estos beneficios extra salariales como un incentivo de la empresa sino como un aspecto habitual de su trabajo.

En un principio de la entrevista, cuando se desarrollaban los distintos beneficios extra salariales, el entrevistado los valoraba respecto a otros trabajadores de otras empresas, y los expresaban como un elemento de motivación o un elemento de diferenciación positivo de su empresa. Según se va desarrollando la entrevista, se observa cómo el entrevistado caracteriza estos beneficios como obligación formal de la empresa, eliminando el carácter motivacional de los mismos.

Podemos afirmar que el trabajador aspira a obtener de su trabajo unos beneficios económicos y extra salariales y una vez obtenidos, esa posición pasa de ser la deseada a la posición habitual, por lo que el trabajador continuamente deseará que su trabajo le aporte continuamente nuevos beneficios, ya sean económicos y/o beneficios extra salariales.

## VII. BIBLIOGRAFIA

Abad, R. (2009). *Como evitar la fuga de los mejores empleados*. Microsoft. Centro para empresas y profesionales. Recuperado de [www.microsoft.com/bussines/smb/eses/rrgg/fuga\\_empleados.msp%](http://www.microsoft.com/bussines/smb/eses/rrgg/fuga_empleados.msp%). Último acceso el 8 de junio de 2012

Alvarez Lopez, L. F. *La satisfacción laboral su medición y evaluación*. Clima Laboral. Artículo 04/2005

Adams, J. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, Nov., 422-436.

De Miguel Calvo , J.M.; González Pascual, P.; y Blanco Abarca, A. (2009) *Alea iacta est. Efectos de la Clariad vs. Ambigüedad en al Meta y los Planes de acción sobre el Logro de Metas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 25 (3). Pp.259-275

Gomez A., Eduardo (2012), *Motivación y Actitud, Charlas y capacitaciones*. Recuperado de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/wp-content/uploads/2012/04/Charlas-y-Capacitaciones-Eduardo-Go.jpg> Ultimo acceso 7 de junio de 2012.

González, A. (2010). *Tomar consciencia del salario emocional mejora la productividad de las organizaciones*. Rh Magazine, 14-15 (Mayo-Junio). Recuperado de [Http://www.meta4.d/press\\_and\\_events/pressroom/news/rhmagazine04062010pdf](http://www.meta4.d/press_and_events/pressroom/news/rhmagazine04062010pdf). Ultimo acceso el 25 Mayo de 2012

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist, 20, 321-333.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Instituto Nacional de Estadística.

Navas, M. J. (2001). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid: UNED.

Pintos, M. (2010). *La era de las generaciones cruzadas*. Revista Paréntesis Deloitte.

Temples, I. (2009). *Salario emocional*. El comercio.pe.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

#### OTRAS FUENTES ELECTRÓNICAS

[http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online\\_files/professional/guia\\_rapida/datos/unidad\\_des\\_libro\\_alumno/retunidad04.pdf](http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/professional/guia_rapida/datos/unidad_des_libro_alumno/retunidad04.pdf). Último acceso 26 de mayo de 2012

<http://www.euribor.com.es/empleo/salario-emocional/>. Último acceso 30 de mayo de 2012

[tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/Capitulo2.pdf](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/Capitulo2.pdf). Último acceso 27 de mayo de 2012

[www.cinco dias.com/articulo/sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa-20051019cdsdcst\\_1/cds5se](http://www.cinco dias.com/articulo/sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa-20051019cdsdcst_1/cds5se). Último acceso 3 de junio de 2012

<http://www.monografias.com/trabajos84/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo2.shtml>. Último acceso 12 de junio de 2012

<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#MODEL>. Último acceso 9 de junio de 2012

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>. Último acceso 9 de junio de 2012

<http://www.psicologia laboral.net/articulos/1695/como-motivar-con-el-modelo-de-fluir-de-csikszentmihalyi> Último acceso 9 de junio de 2012

<http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/> Último acceso 10 de junio de 2012

<http://www.eumed.net/libros/2011c/992/motivacion.html>. Último acceso 12 de junio de 2012

<http://liderazgoymas.wordpress.com/2010/07/13/teoria-del-reforzamiento-de%20skinner>. Último acceso 9 de junio de 2012

<http://www.monografias.com/trabajos15/condic-skinner/condic-skinner.shtml>. Último acceso 11 de junio de 2012

[www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com) › E-books › Teorías de la Personalidad. Último acceso 10 de junio de 2012

## ANEXO I. MODELO DE ENTREVISTA

Puesto de trabajo:

Edad:

Sexo:

Tipo de empresa (pequeña, mediana, grande):

Cargas hipotecarias: si / no

Cargas Familiares: si / no

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
2. ¿Me agrada el trabajo que desarrollo?
3. ¿Deseo otro empleo en lugar del actual? ¿Por qué?
4. ¿Me siento animado para realizar mi trabajo?
5. ¿Considero que el trabajo que desarrollo acorde a mis capacidades?
6. ¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi entorno de trabajo? Cita dos causas.
7. ¿De que manera mi entorno laboral influye en la forma en que desempeño mi trabajo? Cita dos causas.
8. ¿Mi trabajo es una fuente de estrés?
9. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
10. ¿Es buena la relación con mi superior? ¿Por qué?
11. ¿Mi superior me da la suficiente confianza para tomar decisiones y realizar el trabajo con autonomía?

12. ¿Me siento reconocido por parte de la empresa cuando realizo un trabajo bien hecho?
13. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?
- a. Relaciones interpersonales
  - b. Remuneraciones
  - c. Reconocimiento
  - d. Capacitación
  - e. Ámbito físico
  - f. disposición de recursos
14. Su empresa, ¿realiza actividades para mejorar el entorno laboral? En caso afirmativo, ¿cree que son eficaces?
15. ¿Qué le motiva más? Elija dos
- a. Jornada laboral cómoda
  - b. Posibilidad de promoción
  - c. Autonomía y responsabilidades
  - d. Buen salario
  - e. Formación
  - f. Trabajo estable
  - g. Buen clima laboral
16. ¿Dejaría el trabajo por?
- a. Mal salario
  - b. Mal ambiente laboral
  - c. El trabajo que desarrolla le infravalora.

## ANEXO II. LISTA DE FIGURAS

▪ Figura 1. Composición por edades de la muestra	37
▪ Figura 2. Composición de la muestra por tamaño de la empresa	37
▪ Figura 3. Composición de la muestra según cargas familiares/hipotecarias	38
▪ Figura 4. Composición de la muestra según el beneficio económico recibido	38
▪ Figura 5. Composición de la muestra según si le agrada su trabajo.	39
▪ Figura 6. Composición de la muestra según cambio de empleo	39
▪ Figura 7. Composición de la muestra motivos de cambio de empleo	40
▪ Figura 8. Composición de la muestra causas de buen ambiente laboral	40
▪ Figura 9. Composición de la muestra causa de mala situación en el trabajo	41
▪ Figura 10. Composición de la muestra se reciben algún reconocimiento/compensación	41
▪ Figura 11. Composición de la muestra según relación con su superior	42
▪ Figura 12. Composición de la muestra según causas buena relación con el superior	42
▪ Figura 13. Composición de la muestra según causas mala relación con el superior	43
▪ Figura 14. Composición de la muestra forma de mejorar su situación	43
▪ Figura 15. Composición de la muestra según actividades en la empresa	44
▪ Figura 16. Composición de la muestra según elementos motivadores	44
▪ Figura 17. Composición de la muestra causas de abandono del trabajo	45
▪ Figura18. Distribución de elementos extrasalariales	46