



---

# Universidad de Valladolid

TRABAJO DE FIN DE GRADO

## Motivación y satisfacción laboral: 10 claves para potenciar la productividad y el bienestar en el trabajo

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

CAMPUS LA YUTERA, PALENCIA



Alumno: Miguel Ángel Rodríguez Giraldo

Tutor: Asur Fuente Barrera

Palencia, junio 2023

**“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de una persona contenta”**

(V́ctor Pauchet)

## RESUMEN

La motivación y la satisfacción son conceptos fundamentales en el entorno laboral. Cuando hablamos de motivación nos referimos a los factores internos y externos que impulsan a una persona a realizar una tarea, mientras que cuando hablamos de satisfacción laboral nos referimos al grado en el que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo y con el entorno donde desempeñan su actividad.

A lo largo de la historia, se han desarrollado multitud de teorías que intentan explicar la motivación y la satisfacción laborales, como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de la equidad de Adams.

Numerosos elementos como por ejemplo la calidad del empleo y el ambiente laboral son fundamentales para la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa. A mayores, la satisfacción laboral también tiene un impacto en la productividad y la economía en general.

La medición de la satisfacción es importante para entender la relación entre la satisfacción laboral de los trabajadores y otros aspectos de su vida, como su salud física y mental.

En tiempos de crisis, conservar y aumentar la motivación en el trabajo es un desafío, pero existen estrategias que pueden ayudar, como ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como flexibilizar el horario de trabajo o mejorar el clima laboral en el que se encuentran.

Finalmente, resulta interesante comprender cómo se motivan los trabajadores, identificando sus necesidades y ofreciendo, por ejemplo, recompensas y reconocimiento, o fomentando el trabajo en equipo y facilitando la conciliación entre la vida laboral y personal, así como ofreciendo oportunidades de ascenso y responsabilidad.

En conclusión, la motivación y la satisfacción laboral son aspectos muy importantes en el entorno laboral, influyendo también a nivel personal, así como en la productividad de una empresa y en la economía en general. Entender las teorías y los factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral, así

como identificar métodos para fomentar la motivación en tiempos de crisis, podrían ayudar a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y la eficiencia del trabajo en general.

### **Palabras clave**

Motivación, satisfacción, crisis, productividad, salud, eficiencia, motivación laboral.

## **ABSTRACT**

Motivation and satisfaction are fundamental concepts in the work environment. When we talk about motivation we refer to the internal and external factors that drive a person to perform a task, while when we talk about job satisfaction we refer to the degree to which workers feel satisfied with their work and with the environment in which they work.

Throughout history, a multitude of theories have been developed that attempt to explain motivation and job satisfaction, such as Maslow's hierarchy of needs theory, Herzberg's motivation-hygiene theory, Vroom's expectancy theory and Adams' equity theory.

Numerous elements such as job quality and work environment are fundamental to the motivation and job satisfaction of employees in a company. In addition, job satisfaction also has an impact on productivity and the overall economy.

Measuring satisfaction is important for understanding the relationship between workers' job satisfaction and other aspects of their lives, such as their physical and mental health.

In times of crisis, retaining and increasing motivation at work is a challenge, but there are strategies that can help, such as offering opportunities for personal and professional development, as well as making work hours more flexible or improving the work climate in which they find themselves.

Finally, it is interesting to understand how workers are motivated, identifying their needs and offering, for example, rewards and recognition, or encouraging teamwork and facilitating work-life balance, as well as offering opportunities for promotion and responsibility.

In conclusion, motivation and job satisfaction are very important aspects in the work environment, influencing also at a personal level, as well as the productivity of a company and the economy in general. Understanding the theories and factors that influence motivation and job satisfaction, as well as identifying methods to promote motivation in times of crisis, could help to improve the quality of work life of workers and work efficiency in general.

### **Key Words**

Motivation, satisfaction, crisis, productivity, health, efficiency, work motivation.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	8
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	9
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>5.1 Cuestiones conceptuales</b> .....	10
<b>5.2 Modelos teóricos</b> .....	13
<b>5.2.1 Otras investigaciones</b> .....	19
<b>6. CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	24
<b>6.1 Características de la persona</b> .....	24
<b>6.2 Características del empleo</b> .....	27
<b>7. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	29
<b>7.1 Importancia para el trabajador</b> .....	31
<b>7.2 Importancia para la empresa</b> .....	33
<b>7.3 Importancia en tiempo de crisis</b> .....	34
<b>8. 10 CLAVES PARA POTENCIAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR EN EL TRABAJO</b> .....	37
<b>9. CONCLUSIONES</b> .....	49
<b>10. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA</b> .....	52

# 1. INTRODUCCIÓN

Tanto la motivación como la satisfacción laboral son temas de suma importancia en los ámbitos empresarial y vital, dado que influyen de manera significativa tanto en el desempeño laboral como en el bienestar de los trabajadores, repercutiendo a su vez en la productividad y rentabilidad de las organizaciones empresariales. La motivación se refiere a los estímulos, necesidades y objetivos que impulsan a los trabajadores a realizar sus tareas de manera efectiva y con compromiso, mientras que la satisfacción laboral se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores acerca de su trabajo y las condiciones en las que lo realizan.

En las últimas décadas, se ha incrementado el interés por estudiar estos conceptos y sus relaciones en el entorno laboral, lo que ha dado lugar a numerosas teorías, investigaciones y prácticas en el campo de la gestión de recursos humanos. En este trabajo abordaré los antecedentes históricos de la satisfacción y la motivación laboral, los factores que influyen en la calidad del empleo, las teorías de la satisfacción laboral, la relación entre la satisfacción laboral y la productividad, así como el impacto de la insatisfacción laboral. Con todo ello, pretendo ofrecer una visión amplia y actualizada sobre la importancia de la motivación y la satisfacción laboral en el entorno laboral.

# 2. JUSTIFICACIÓN

El realizar un trabajo fin de grado que trate sobre motivación y satisfacción laborales es debido a la importancia que estos conceptos tienen en la vida diaria de las personas, tanto en épocas pasadas como en el presente. Como futuro experto en el campo de la gestión de recursos humanos, considero que comprender estos conceptos y, asimismo, ayudar a mejorar la motivación y satisfacción de los empleados de una organización, es fundamental para el éxito de cualquier empresa.

Existen varias razones que me llevaron a elegir este tema. En primer lugar, mencionaré que la motivación y satisfacción laborales son muy importantes en el bienestar y la calidad de vida de las personas, tanto que promueven el

bienestar emocional, físico y social de los trabajadores, y disminuyen otros posibles factores negativos como el estrés. Esto se consigue a través de una serie de elementos que mencionaré en este trabajo como por ejemplo un buen clima laboral, un buen salario acorde a las responsabilidades o una buena relación con los compañeros/as de trabajo.

A su vez, la motivación y satisfacción laborales están directamente relacionadas con el rendimiento y la productividad de los empleados en una empresa. Un gran número de estudios y teorías han demostrado que los trabajadores motivados y satisfechos son más productivos, comprometidos y proactivos en su trabajo, lo que conlleva un beneficio para las empresas donde desempeñan su actividad laboral, beneficios traducidos en eficiencia y rentabilidad de los trabajadores/as.

Otro motivo más para que eligiera este tema es la creciente importancia que está adquiriendo en la sociedad de hoy en día estos conceptos, habiendo empresas que tienen éxito, entre otras cosas, por lo bien que cuidan a sus empleados, a través de actuaciones como, por ejemplo, distintos tipos de salario emocional.

De hecho, uno de los principales problemas que existen hoy en día son los altos niveles de rotación de personal en las empresas, lo que conlleva pérdidas económicas e intelectuales.

Por ello, comprender cómo motivar y satisfacer a los empleados se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas que desean mantenerse competitivas y atraer y retener talento en el mercado laboral.

Asimismo, el estudio de la motivación y satisfacción laborales me ofrece la oportunidad de explorar y comprender las necesidades y expectativas de los trabajadores en diferentes contextos organizacionales y de esta manera puedo desarrollar un decálogo de ideas o estrategias para que las empresas promuevan el crecimiento, el desarrollo y la felicidad de los empleados, así como impulsar su bienestar laboral y social.



### 3. OBJETIVOS

Uno de los objetivos principales de este trabajo es analizar el pasado, presente y futuro de la motivación y la satisfacción laborales, así como su relación con el rendimiento laboral y el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Es decir, con este trabajo fin de grado pretendo analizar y comprender la importancia que la motivación y la satisfacción laboral tienen tanto en el entorno laboral (productividad) como en el entorno social (bienestar de los trabajadores). Además, busco identificar los factores que influyen para que un empleo sea de calidad y cómo éstos pueden afectar la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

Todo esto lo llevaré a cabo analizando las teorías más relevantes en el estudio de ambos conceptos con el objetivo de proponer posibles soluciones para mejorar la calidad del empleo y la satisfacción general de los trabajadores.

También relacionaré los conceptos tanto a nivel de empresa (productividad) como a nivel de empleado (bienestar laboral y social).

De esta forma, justificaré la importancia de estos dos conceptos y cómo la falta de los mismos puede tener consecuencias negativas en la productividad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

A mayores, estudiaré numerosos aspectos del trabajo, como la remuneración o las condiciones laborales, así como las características de un empleo que influyen en la motivación y la satisfacción laboral.

También me propongo como objetivo final desarrollar una serie de estrategias o elementos que puedan ser implementados o tenidos en cuenta en las empresas para mejorar la calidad del empleo y la satisfacción y motivación de los trabajadores.

Objetivo General:

- Proporcionar 10 claves para mejorar la motivación y satisfacción laboral en las organizaciones.

Objetivos Específicos:

- Analizar la importancia de la motivación y la satisfacción laboral en el entorno laboral.
- Identificar los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados.
- Evaluar el impacto de la motivación y satisfacción laborales tanto en el rendimiento empresarial como en el bienestar de los trabajadores.
- Revisar y analizar las teorías y modelos existentes sobre motivación y satisfacción laboral.
- Evaluar las consecuencias de la falta de motivación y satisfacción laborales.

## 4. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo he realizado una búsqueda exhaustiva de información a través de diferentes medios:

- La biblioteca del Campus universitario la Yutera, donde he obtenido información gracias a varios manuales y libros sobre motivación y satisfacción laborales.
- Bases de datos como Dialnet o Redalyc. Ahí pude encontrar multitud de artículos.
- Páginas web de diferente índole.

Con toda la información analizada y bien organizada, realicé un importante ejercicio de reflexión y síntesis para lograr un decálogo de la motivación y satisfacción laboral con el que puedan beneficiarse tanto las empresas como los trabajadores.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Cuestiones conceptuales

El concepto de motivación laboral tiene múltiples interpretaciones. Una de ellas sería la que indica un comportamiento adaptativo con el que los trabajadores responden de manera eficaz a las demandas de su trabajo (Navarro, 2014).

La motivación en el trabajo se entiende también como los diferentes procesos psicológicos que establecen la dirección, intensidad y persistencia en el tiempo de la acción en relación con su trabajo o las actuaciones que se realizan en el mismo (Kanfer, 1990).

A raíz de numerosas investigaciones realizadas por teóricos que han estudiado la motivación en el contexto laboral, como Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Douglas McGregor o Victor Vroom, sabemos que la motivación en el trabajo muestra variaciones importantes a lo largo de la vida de una persona, incluso variaciones al cabo de una semana de trabajo o de un día. Es decir, la motivación varía dentro de cada trabajador, entre diferentes trabajadores y entre situaciones dentro del mismo trabajador (Kander, 2008).

Por otra parte, la satisfacción laboral según Locke (1976) se define como un estado positivo y agradable, resultado de la valoración individual del trabajo o de la experiencia laboral. Es decir, se considera un juicio evaluativo, positivo o negativo, sobre el trabajo o la situación laboral que se desempeña (Mérida-López, 2019; Weiss, 2002).

Otra definición que Locke (1976) utiliza para describir la satisfacción laboral sería la que explica cómo ésta es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de una determinada persona. Asimismo, complementando a esta definición, Trechera (2000) expone que la satisfacción laboral es un estado emocional mediante el cual la persona experimenta placer realizando una labor determinada.

Robbins y Coulter (2000) definen satisfacción en el trabajo como una actitud general del empleado frente a su particular trabajo, entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo. Asimismo, Mottaz (1988) se refiere a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. Por último, Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001) consideran que la satisfacción es un sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la empresa cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que esperan o consideran que deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría recibir como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la empresa donde trabajan.

Los conceptos de satisfacción y motivación laborales se influyen mutuamente. Por un lado, la satisfacción laboral actúa como un factor motivador (Teoría de la motivación-higiene de Herzberg, 1959) porque cuando un trabajador/a está satisfecho con su trabajo, es más probable que se sienta motivado/a para realizar sus tareas de manera eficiente. Y al revés, la motivación también puede influir en la satisfacción laboral, dado que cuando una persona está motivada y siente que su esfuerzo se reconoce y recompensa debidamente, muy probablemente experimente satisfacción en su trabajo. La motivación puede estimular un sentido de logro, crecimiento personal y desarrollo profesional, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral (Teoría de la autodeterminación de Richard M. Ryan y Edward L. Deci, 1980).

En definitiva, los dos conceptos están relacionados entre sí, y se refuerzan mutuamente, dado que la satisfacción puede ser un resultado de la motivación y viceversa. Es decir, un trabajador motivado es más probable que esté satisfecho con su empleo, mientras que un trabajador desmotivado probablemente no esté satisfecho con la labor o funciones que desempeña en una empresa u organización. De esta forma podríamos afirmar que motivar a un trabajador supondría también el hecho de satisfacerlo, para que, de esta forma, trabaje con más intensidad.

Robbins (2004) incide en la idea de Kanfer (1990) y destaca que la motivación incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una determinada persona para alcanzar un objetivo establecido.

Por el contrario, la falta de motivación y satisfacción podría dar lugar a una disminución en la productividad, el desempeño y la calidad en la forma que se realiza el trabajo, por lo que puede afectar muy negativamente a la rentabilidad de una empresa. Además, los empleados que sienten insatisfacción pueden sufrir de estrés y descontento, lo que lleva a repercutir en su salud y bienestar personal.

Por otro lado, los empleados que están motivados y satisfechos están a su vez más comprometidos con su trabajo, lo que puede llevar a una mayor innovación, creatividad y colaboración con la organización. A mayores, los empleados que se encuentran satisfechos tienen una actitud más positiva hacia su trabajo, sus compañeros y su empresa.

Vroom (1964), siguiendo la línea de Kanfer (1990) y Robbins (2004) expone que la motivación es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo y afirma que cuanto más motivado esté un trabajador para desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad para emprender las acciones. Por tanto, la motivación es esencial para conseguir el desempeño, el bienestar y la satisfacción de las personas que forman parte de la organización.

Numerosos autores coinciden en que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él (Locke, 1969; Porter y Lawler, 1969). El equilibrio de estos aspectos producirá satisfacción al empleado, por el contrario, si se produce desequilibrio, éste podrá ser de dos tipos: intrapersonal, cuando el individuo compara las percepciones que tiene de sus experiencias laborales con su propio criterio; e interpersonal, cuando el individuo se compara con otros (Muchinsky, 2001).

Otro factor que influye en la satisfacción laboral es la personalidad, dado que las personas que son más exigentes consigo mismas, les cuesta más alcanzar un buen grado de satisfacción.

Estos conceptos son fundamentales en el entorno laboral porque afecta tanto a la productividad como al bienestar de los trabajadores y, a su vez, a la economía en general. Cuando los trabajadores están motivados y satisfechos con su trabajo, son más productivos, tienden a mostrar un mayor compromiso, dedicación y esfuerzo en sus tareas laborales, lo que puede llevar a un mejor rendimiento en el trabajo y a una mayor calidad en la producción de bienes o servicios, así como unas menores probabilidades de abandonar la empresa. Sin embargo, cuando los trabajadores no están motivados o no están satisfechos con su trabajo, experimentan estrés y falta de compromiso, lo que afecta al desempeño del trabajo y a los resultados que obtiene la empresa.

## 5.2 Modelos teóricos

Antes de abordar los modelos teóricos más importantes acerca de la motivación y la satisfacción laboral, es importante mencionar que Locke (1976) distingue 3 etapas iniciales:

- 1- **Escuela físico-económica:** aquí Taylor (1911) expone su idea acerca de la organización científica del trabajo. Digamos que esta postura surge a partir de la primera guerra mundial y trata de buscar los medios para reducir la fatiga física y mental. Esta teoría sería utilizada posteriormente para mostrar los beneficios entre los trabajadores/as de las pausas y la estructuración de los horarios, entre otras cosas.  
Dicha teoría introdujo cambios para aumentar tanto la producción como la satisfacción laboral.
- 2- **Escuela psicosociológica o de relaciones humanas:** el autor es Elton Mayo (1933). Mayo comentaba que tanto la relación con la dirección, así como con los grupos y el ambiente de trabajo influían directamente en la satisfacción laboral.
- 3- **Escuela del desarrollo:** surge con el estudio de Herzberg (1959) y está relacionada con la teoría de las necesidades de Maslow (1954). Digamos que la teoría pone en consideración que hay 2 clases de necesidades, las de higiene (condiciones físicas y psicológicas) y las motivadoras, que son por ejemplo las expuestas en la pirámide de necesidades de Maslow.

Los 2 tipos de necesidades se satisfacen mediante recompensas. Las necesidades de higiene, concretamente, se relacionan con el contexto o ambiente donde se desarrolla el trabajo (factores extrínsecos), como por ejemplo la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el salario, la política de beneficios y la seguridad en el puesto. En cambio, las necesidades de motivación se satisfacen con los factores intrínsecos como por ejemplo el logro, el reconocimiento, la tarea, la responsabilidad.

La diferencia entre una y otra consiste en que las necesidades de higiene no derivan en satisfacción laboral, mientras que las necesidades de motivación sí que producen satisfacción cuando se tienen.

En resumen, la escuela físico-económica ahonda en las condiciones físicas adecuadas del trabajo, la escuela de relaciones humanas profundiza en la supervisión efectiva y la buena cohesión de los grupos de trabajo y la escuela del desarrollo pone especial atención en los factores motivadores que satisfacen a los empleados.

Herzberg defendía la escuela del desarrollo y recomendaba el enriquecimiento de las tareas como medio para conseguir la satisfacción laboral, realizando actuaciones tales como generar oportunidades de éxito personal, reconocimiento, progreso y crecimiento individual. Esto proporciona al trabajador más responsabilidad y autonomía en la ejecución de su tarea, así como retroalimentación en relación con su propio rendimiento.

- **Modelo de las características del empleo:** Hackman y Oldman (1975) exponen que cinco factores como la variedad, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación influyen en 3 estados (significado del trabajo, responsabilidad dentro de los resultados y conocimiento de las consecuencias de la actividad laboral) y todo ello afecta a la motivación y satisfacción laboral. Esta motivación se da cuando la persona está interesada en su propio trabajo por las emociones y sentimientos positivos que le genera hacer bien las cosas en su trabajo, en vez de depender de otros factores, como el pago de incentivos.

## 1. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Una de las primeras teorías respecto de la motivación laboral fue la realizada por McClelland (1961), el cual llegó a la conclusión de que son tres las necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo:

- **La necesidad de logro:** se refiere a la búsqueda de mejorar la propia actuación en el desempeño de tareas. Las personas con una fuerte necesidad de logro se caracterizan por hacer bien las cosas y a su vez sentirse satisfechos con tareas que requieren de responsabilidad.
- **La necesidad de poder** o deseo de influencia sobre otros, así como reconocimiento (Robbins, 2004). Quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento. McClelland (1961) distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado (se preocupan por el resto) y la de poder personal (buscan su propio beneficio).
- **La necesidad de afiliación o de pertenencia**, es decir, la asociación y el contacto cercano con otros, con los que establecer lazos de amistad y/o cooperación. Según McClelland (1961) estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes dada su mayor dificultad para dar órdenes.

En conclusión, McClelland (1961) expone que en las empresas habría que tratar de manera diferente a cada trabajador en función de las necesidades particulares de cada uno, para de esta manera aumentar su motivación laboral.

## 2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana se explica por la presencia de necesidades básicas que se organizan en una pirámide en la que una vez suplidadas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización (Reid, 2008). Las necesidades son las siguientes:



- **Necesidades fisiológicas**

Incluyen las necesidades básicas y vitales para la supervivencia del ser humano como por ejemplo la necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, o de refugio.

- **Necesidades de seguridad**

Aquí se encontrarían la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

- **Necesidades de afiliación**

Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una asociación o grupo o asistir a un club social.

- **Necesidades de reconocimiento**

Estas necesidades tienen que ver con el modo en el que nos valoramos nosotros y nos valoran los demás, es decir, la sociedad donde vivimos.

Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, atención, reputación y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

- **Necesidades de autorrealización**

Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

### **3. Teoría de motivación e higiene de Herzberg**

Esta teoría está más centrada en lo estrictamente laboral, Herzberg consideraba relevante valorar lo que las personas consideran ser satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que eliminar las cosas que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado como satisfactorio.

En base a esto, el autor destaca dos factores:

Los **factores de higiene**, que evitan que el trabajo sea insatisfactorio como por ejemplo las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario. Por otro lado, **los factores de motivación** son los que producen satisfacción y a su vez motivan, como pueden ser la responsabilidad, la promoción laboral o el reconocimiento.

#### **4. Teorías X e Y de McGregor**

Para esta teoría, McGregor se basó tanto en la teoría de Maslow como en otros modelos existentes en la época (1960) y realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

**La teoría X** es más bien una visión mecanicista del trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo, al cual no le gusta su trabajo y su única y gran motivación es el dinero que recibe, por lo tanto, el trabajador no se siente motivado y rechaza totalmente responsabilidades, por lo que, según esta teoría, es premiado en base a su productividad por dinero o por el contrario es sancionado o castigado con el fin de obligarlo a producir más.

**La teoría Y** es una visión más humanista en la cual el trabajador es un ser activo y con necesidades no solo fisiológicas sino también sociales y de autorrealización. Se considera al trabajador como alguien con sus propios objetivos y con capacidad para tomar responsabilidades, resolver problemas de la empresa y conseguir objetivos para tener un reconocimiento.

#### **5. Modelo jerárquico ERC de Alderfer**

Alderfer le da una nueva visión a la teoría de Maslow, reduciendo el total de necesidades humanas a 3:

- **Necesidades de existencia:** son las necesidades básicas para la supervivencia humana.
- **Necesidades de relación:** crear y mantener lazos con los demás.
- **Necesidades de crecimiento:** las de autorrealización.

La propuesta de Alderfer plantea la posibilidad de satisfacer varios aspectos de varios niveles de formas simultánea. No hay tanta rigidez en comparación con la pirámide clásica de Maslow por lo que plantea algo nuevo denominado el principio de la frustración-regresión. De acuerdo con este, si una necesidad superior no es satisfecha, la persona se frustra y opta por satisfacer necesidades más bajas en la jerarquía.

## **6. Teoría de valencias y expectativas de Vroom (y aportación de Porter y Lawler)**

Esta teoría parte de la valoración de que el nivel de esfuerzo del empleado depende de la valencia de resultados y de las expectativas. La valencia de los resultados se refiere a que los resultados obtenidos con una determinada tarea tienen un valor concreto para la persona, pudiendo ser positivo o negativo. La expectativa se refiere a lo que se espera obtener una vez realizado el esfuerzo.

## **7. Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke**

Para Locke la motivación depende de las metas y objetivos que tenga la persona, de esta manera se puede conocer el nivel de esfuerzo que pondrá en una determinada tarea. Por así decirlo, el objetivo marcará el nivel de esfuerzo y la implicación del trabajador, repercutiendo de esta manera en la satisfacción laboral.

## **8. Teoría de la Equidad y justicia de Adams**

Esta teoría mantiene que la motivación laboral depende de cómo el trabajador valore su tarea y la compensación que recibe a cambio, la cual será comparada

con la de otros trabajadores. Dependiendo del resultado de dicha comparación la persona se encontrará más o menos motivada.

En conclusión, el hecho de sentirse justamente tratado es lo que genera satisfacción y, por lo tanto, motivación laboral.

## **9. Teoría del refuerzo de Skinner o condicionamiento operante**

Esta teoría parte de la base del refuerzo positivo, de tal manera que las recompensas aumentan el rendimiento laboral.

## **10. Modelo del flujo de Csikszentmihalyi**

Esta teoría busca la causa de desmotivación de los trabajadores e indica que cuando un trabajador lleva un largo periodo de tiempo realizando las mismas tareas y ya ha adquirido todas las habilidades necesarias del puesto, empieza a desarrollar un estado de aburrimiento que provoca desmotivación, por lo que sería necesario establecer nuevos desafíos e incorporar nuevas habilidades tanto al trabajador como al puesto de trabajo.

### **5.2.1 Otras investigaciones**

El autor Carlos Gamero Burón expone en su libro “Análisis microeconómico de la satisfacción laboral” una serie de teorías o temas de investigación acerca de la satisfacción laboral que me parece oportuno abordar a continuación en forma de preguntas:

#### **¿Global o multidimensional?**

Gamero (2005) expone que la satisfacción laboral es un concepto que va de lo positivo a lo negativo. Sin embargo, los estudios consideran que dentro de la satisfacción laboral hay numerosas satisfacciones e insatisfacciones, es decir, varias dimensiones dentro del mismo concepto. Como ejemplos podríamos mencionar el sueldo que perciben los trabajadores, el supervisor o jefe a cargo, las tareas desempeñadas, el grupo de trabajo o las condiciones laborales.

Esta visión sugiere que las personas pueden tener satisfacciones e insatisfacciones específicas y llegar a una satisfacción general.

Esta teoría es compensatoria, porque una satisfacción en una cierta faceta puede compensar la insatisfacción en otra.

La división más simple de estas visiones que hemos mencionado sería la de satisfacción laboral extrínseca e intrínseca. La satisfacción laboral extrínseca se refiere a aquellos aspectos del trabajo que son externos al propio desempeño laboral como por ejemplo el salario, la seguridad o estabilidad del empleo y las condiciones de este, es decir, esta satisfacción está más enfocada al bienestar financiero y a la estabilidad laboral, lo que quiere decir que no garantiza que el trabajo por sí sólo sea satisfactorio o motivador.

En cambio, la satisfacción laboral intrínseca, se refiere a la satisfacción que se obtiene del trabajo en sí mismo. Por ejemplo, el sentimiento de autorrealización, la posibilidad de desarrollo y crecimiento personal, la autonomía, la variedad en el trabajo y la capacidad de tomar decisiones. Normalmente, los trabajadores que están satisfechos con estos aspectos se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.

### **¿Sentimiento o pensamiento?**

La satisfacción laboral está influenciada tanto por la razón como por los sentimientos respecto del trabajo que se desempeña.

Complementando el apartado de cuestiones conceptuales, indicaré algunas ideas como las siguientes:

Kalleberg (1977) indica que la satisfacción laboral supone un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos. Por otra parte, para Price y Mueller (1986) la satisfacción laboral es el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo.

En el polo racional, Katzell (1964) manifiesta que la satisfacción laboral es la evaluación por parte de un individuo de su empleo.

Sin embargo, hay aproximaciones como la de Locke (1969) que parecen aunar lo sentimental y racional indicando que la satisfacción laboral es el resultado emocional de valorar el trabajo.

La idea de la afectividad en cuanto a la satisfacción laboral se suele dar más en trabajadores que llevan poco tiempo en una empresa, y tienen poco conocimiento o información tanto de ella como de los integrantes que la componen. La experiencia laboral de cada uno también puede afectar en el componente afectivo.

### ¿Absoluta o relativa?

Los investigadores relacionan el cómo perciben las personas sus experiencias laborales en clave comparativa. En este sentido, muchas de las teorías abordadas anteriormente sirven para responder a la pregunta planteada.

- **Comparación entre necesidades y resultados** (Teoría de las necesidades, Maslow, 1954). Las personas comparan su estado actual con el nivel de satisfacción que desean obtener de sus puestos de trabajo.
- **Comparación con otros/as** (Teoría de la privación relativa: Stouffer, 1949; Runciman, 1966). Las personas comparan los resultados propios con los obtenidos por otras personas de su entorno o marco de referencia. En este modelo, las personas utilizan a otras personas como modelos para valorar su satisfacción laboral. Esta idea fue expuesta con anterioridad por Adam Smith en su famosa obra “La Riqueza de las Naciones”, cuando argumentó que la gente juzga el valor o la utilidad del trabajo comparándolo con otros empleos disponibles, es decir, para Adam Smith la satisfacción surge no sólo del individuo, sino también de las circunstancias de su empleo y las oportunidades en el mercado laboral en ese momento.
- **Comparación aportes/resultados** (Teoría de la equidad: Adams, 1963). Los trabajadores/as observan los esfuerzos que realizan otros trabajadores/as y las recompensas que obtienen y lo comparan con su situación propia.
- **Comparación con lo esperado** (Teoría de las expectativas: Vroom, 1969). Aquí las personas comparan lo que ellos perciben o creen que deben recibir de su trabajo y lo que obtienen realmente.
- **Comparación con valores** (Teoría del valor: Locke, 1976): Las personas comparan lo que quieren, desean y valoran respecto a la experiencia laboral.

- **Discrepancias múltiples** (Teoría de las discrepancias múltiples: Michalos, 1985). En este modelo, las personas comparan lo anteriormente mencionado, lo que desea, lo que otros consiguen u obtienen, las expectativas, lo que creen que se merecen... etc.

### ¿Sólo dinero?

Desde una perspectiva económica, el salario es la variable más importante. Karl Marx (1867) indica que el empleo es una transacción en la que el trabajador intercambia horas de ocio por una remuneración. Además, el dinero está visto como una variable que establece diferencias entre empleos.

Los investigadores han determinado que cuando las necesidades básicas están cubiertas, el dinero y su relación con la satisfacción laboral es positivo, pero hasta cierto punto ya que, como han puesto de manifiesto desde la psicología, también hay que considerar otros aspectos psicosociales importantes.

Aquí podemos volver a las teorías de las comparaciones mencionando que el salario influye en la satisfacción laboral en función de lo que las personas piensan que se merecen, lo que reciben otros trabajadores/as de la misma compañía, así como de otras compañías y lo que recibirían en otros empleos (Rice, 1990). Digamos que el salario es el aspecto más fácil de comparar y de evaluar en un trabajo.

### ¿Sólo el trabajo?

Hoppock (1935) señaló que durante la gran depresión de Estados Unidos los niveles de satisfacción laboral eran mayores de lo esperado, porque la gente se sentía satisfecha por el mero hecho de tener trabajo en una época tan difícil.

Según Capelli y Sherrer (1988), la satisfacción laboral depende también de las circunstancias laborales y económicas del entorno en el que se rodean las personas. Esto sugiere también que la satisfacción también depende de la percepción de las oportunidades. Esto hace ver que las fuerzas externas, es decir, el entorno, juega un papel muy importante en cómo las personas se sienten satisfechas con su empleo, además de otros factores como la situación en el ámbito familiar.

### ¿Temporalmente estable?

- **Teoría de la disonancia cognitiva** (Festinger, 1957). Esta teoría refleja que la mayoría de los empleados no muestran o no declaran la insatisfacción con sus empleos, lo que lleva a que las cifras de insatisfacción puedan estar infrarrepresentadas.
- **Personalidad:** La satisfacción laboral se muestra estable como consecuencia de la visión positiva o negativa de la vida que se establece desde la adolescencia y se traslada directamente como actitud en el trabajo.
- **Selección muestral:** Schneider (1987) indica que las personas eligen contextos en los que creen que encontrarán satisfacción.

### ¿La satisfacción laboral lo es todo?

Hay una serie de factores que se tratan en psicología del trabajo acerca de este tema, a mayores de la motivación laboral, como son:

- **Compromiso con la organización:** Sería la intensidad con la que los trabajadores se identifican con su organización, es decir, la intensidad con la que creen y aceptan sus objetivos y valores y como siguen aspirando a permanecer en ella. (Mowday,1982)
- **Moral laboral:** según Blum y Naylor (1976) es aquel sentimiento que un trabajador tiene al formar parte de un grupo y verse aceptado al compartir unos objetivos comunes dentro de una empresa.
- **Calidad de vida laboral y clima organizacional:** La calidad de vida laboral es un término que se usa para explicar la forma en la que se produce la experiencia laboral, es decir, hablamos de sus condiciones objetivas (salario, higiene, seguridad) así como de sus condiciones subjetivas (forma en que lo vive el propio empleado/a).  
Por otra parte, el clima organizacional hace referencia al entorno directo del trabajo, es decir, a las experiencias sociales que se viven dentro del núcleo de la empresa u organización y su relación con los fines de la misma.
- **Satisfacción con el trabajo versus satisfacción en el trabajo:** La satisfacción con el trabajo se refiere a las características intrínsecas del propio trabajo, es decir, a las tareas que se realizan, mientras que la



satisfacción en el trabajo se refiere a la satisfacción que experimenta el empleado/a en el lugar de trabajo.

## **6. CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

### **6.1 Características de la persona**

En este apartado, hablaremos acerca de algunas características individuales que determinan la satisfacción laboral:

#### **➤ La edad**

Normalmente, las personas trabajadoras de mayor edad están más satisfechas que los trabajadores/as más jóvenes. Esto es debido a varios factores, los que podemos destacar son que las personas mayores tendrán mejores empleos como consecuencia de su amplia trayectoria profesional o que este colectivo concede menos importancia a aspectos que las personas jóvenes si consideran importantes respecto a su satisfacción laboral.

Otros factores serían las diferencias en cuanto a la composición familiar, la posición social o las demandas financieras, dado que no son las mismas las de una persona joven que acaba de empezar a trabajar que las de una persona mayor que ya tiene una larga trayectoria profesional.

En los tiempos actuales, los jóvenes podrían sentirse satisfechos con sus empleos tanto por la novedad de su situación como por el hecho de tener empleo, dadas las altas tasas de paro juvenil existentes. Sin embargo, partiendo de este punto, a medida que sus compañeros consigan trabajos más atractivos, esto hará también que descienda su satisfacción rápidamente. Además, con la experiencia en el trabajo, los jóvenes obtienen mucha información acerca del mercado laboral y comparando sus expectativas con las recompensas obtenidas en el trabajo irán cambiando sus baremos respecto a la satisfacción laboral.

### ➤ **Género**

Muchas investigaciones apoyan el hecho de la discriminación negativa contra la mujer en el mercado laboral, lo que se traduce en menor nivel retributivo y menores oportunidades de promoción, así como mayores tasas de despido y comportamientos de acoso en el trabajo, entre otros.

Sin embargo, en la mayoría de las encuestas realizadas a nivel de satisfacción laboral, las mujeres se sienten más satisfechas que los varones (Clark y Oswald 1994). Algunos autores concluyen que esto es debido a que las mujeres, en general, esperan menos de sus trabajos que los varones (Clark, 1997).

Así, por ejemplo, Lydon y Chevalier (2002) encontraron que las mujeres universitarias están más satisfechas con sus empleos que sus compañeros varones.

Las investigaciones de Groot y Maasen van den Brink, (1998) o Sloane y Williams (2000) concluyeron que las mujeres valoran cosas distintas en sus trabajos como por ejemplo las relaciones interpersonales; en cambio, los hombres lo que más valoran es el dinero y la carrera profesional, de ahí las diferencias entre un género y otro acerca de la satisfacción laboral.

Aquí influyen también los valores de cada persona, porque, en general, los trabajadores/as que declaran que los aspectos más importantes del trabajo son la promoción o la retribución, normalmente son los más insatisfechos o, mejor dicho, declaran niveles inferiores de satisfacción que, por ejemplo, las personas que valoran las relaciones personales en el trabajo como uno de los factores más importantes. Probablemente, esto se debe a que el aumento de los ingresos y las oportunidades de promoción son más difíciles de conseguir, ya que esto depende del empresario, de la empresa, de la situación financiera y laboral o del desempeño

### ➤ **Estructura familiar**

El matrimonio y las cargas familiares afectan a la valoración del empleo, por ejemplo, porque pueden obstaculizar una movilidad laboral para un ascenso o promoción. Tampoco es igual tener hijos económicamente dependientes que no tenerlos. Tampoco es lo mismo llevar una casa de manera individual que con una pareja donde ambos tengan trabajos estables.

Las investigaciones de Clark (1996) establecen que los trabajadores casados y viudos declaran mayor satisfacción con sus empleos que los solteros. En contrapartida, las investigaciones de Brown y McIntosh (1998) no hallan diferencias entre solteros y casados, pero sí detectan diferencias entre las personas con un solo descendiente a cargo, los cuales están más satisfechos que los que tienen más de un hijo o ni si quiera lo tienen.

También, Belfield y Harris (2002) llegaron a la conclusión de que las personas con una pareja trabajadora están más satisfechas que las personas con una pareja que no trabaja o incluso que las personas solteras.

### ➤ **Otras variables**

Una variable interesante que ha sido estudiada es la religión. Los estudios de Levy-Garboua y Montmarquette (1999,2001) observan que la religión tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral porque ayuda a comparar las condiciones de uno mismo con las de las personas más desafortunadas.

Levy-Garboua (1999) analizó dos grupos y encontró que los trabajadores católicos están más satisfechos que los protestantes, un resultado en consonancia con la teoría de Weber (1994) según la cual los protestantes valoran más el éxito profesional y financiero, y los católicos valoran más las cosas que no son materiales.

Otra variable interesante es el estado de salud físico, lo que algunos autores consideran como un factor determinante en la satisfacción laboral. Los trabajadores con un estado de salud pobre declaran una menor satisfacción laboral, porque, por ejemplo, pueden verse forzados a seguir trabajando a pesar de su estado, por razones puramente financieras. Por su parte, Miguel Ángel Pascual (2015) concluye en su tesis “Actividad física, satisfacción y productividad laborales” que los individuos que realizan actividad física regularmente tienen una mayor satisfacción laboral en general.

En este punto, se ha encontrado que gozar de una buena salud física (Meng, 1990; Clark, 1996; Buchel, 2002) y una satisfacción con el estado de salud por parte del individuo (Lévy-Garboua y Montmarquette, 1999) está fuertemente relacionado con la satisfacción laboral.

## 6.2 Características del empleo

Gamero (2015) indica que las condiciones de trabajo, tales como la promoción, el sueldo, las condiciones físicas o ambientales, la ejecución del trabajo y las relaciones interpersonales entre otras, afectan a la satisfacción laboral de las personas.

### ➤ **Buen salario**

Los trabajadores valorarán mejor los empleos con mayor remuneración porque permiten tener un mayor nivel de consumo y ahorro. Además, la psicología y la sociología señalan que la renta laboral está asociada positivamente con el estatus social o de poder. Por este motivo, los trabajadores con mayores ganancias están más satisfechos, en líneas generales. Vroom (1964), dice que un individuo tiende a hacer aquellas cosas que están recompensadas, pero las recompensas pueden ser muy variadas.

Se pueden distinguir 5 tipos de salario en relación con la satisfacción laboral:

- **Salario estimado:** Es la renta esperada de los individuos.
- **Salario medio:** Es el salario estándar por una determinada ocupación.
- **Salario retardado:** los niveles de renta obtenidos en el pasado pueden actuar como un nivel de aspiración por lo que la satisfacción laboral dependerá de los incrementos salariales experimentados.
- **Rentas en el hogar:** el individuo puede tomar como referencia los ingresos derivados del trabajo de su pareja o de los miembros de su familia.
- **Renta subjetiva:** es la opinión que el sujeto expresa sobre si sus ingresos son superiores o inferiores a los que se cree que debería recibir.

Existe también una parte del salario que se denomina variable, donde sus distintas formas pueden ser: primas individuales, primas por equipos de trabajo, participación en los beneficios y los programas de propiedad de acciones de la organización.

➤ **Horas de trabajo**

Para algunas personas, el tiempo de trabajo puede ser una elección, y puede ocurrir que “hacer horas de más” cuando se está satisfecho con el trabajo y este es debidamente remunerado no produzca insatisfacción, sino que es probable que ocurra todo lo contrario, pero también un exceso de horas puede llevar a la insatisfacción.

➤ **Inseguridad laboral**

Hace referencia a la preocupación del trabajador respecto a la continuidad de su trabajo en el tiempo.

La misma situación puede percibirse de diferente manera por distintos trabajadores. La incertidumbre que conlleva la inseguridad laboral resulta dañina para el trabajador. Por lo tanto, la inseguridad laboral tiene un fuerte impacto negativo sobre la valoración que el trabajador hace de su empleo.

Así, las investigaciones destacan que, en comparación con los empleos fijos, los estacionales o de carácter esporádico tienen un impacto negativo sobre la satisfacción laboral.

➤ **Posibilidades de promoción**

Es un aspecto que valoran mucho las personas, debido a diversos factores como el aumento de los beneficios salariales, incremento de las responsabilidades de dirección, mayor estatus social, cambio en las relaciones personales, etcétera. Por lo tanto, las oportunidades de promoción están positiva y fuertemente relacionadas con la satisfacción laboral (Clark, 1996; Souza-Poza, 2000).

➤ **Características de la tarea y del contexto.**

Las características de la tarea (autonomía, variedad, exigencia física, peligrosidad) y del contexto en el que se desarrolla, tanto físico (nivel de ruidos, humos, vibraciones, luminosidad) como social (relaciones entre compañeros y con los encargados), son importantes determinantes de la satisfacción laboral.

➤ **Antigüedad**

Existe una relación positiva entre la antigüedad y la satisfacción laboral: conforme aumenta la antigüedad, el trabajo podría volverse más satisfactorio al tener mayores oportunidades y responsabilidades en el centro de trabajo. Sin

embargo, los trabajadores también podrían perder interés si se sienten atrapados en actividades rutinarias.

Todo esto, además, depende de tener o no alternativas al propio empleo, dado que entra en conflicto con el hecho de tener escasas alternativas al propio empleo, dado que un trabajador podría prolongar su relación laboral, incluso aunque su nivel de satisfacción sea bajo.

➤ **Desajuste educativo**

Cuanto más tiempo dedica un graduado a la búsqueda de empleo sin encontrarlo, más probable resulta que asegure un trabajo que no se ajuste exactamente a sus habilidades, lo que afectará negativamente a su satisfacción laboral. Sin embargo, los graduados que trabajan en una carrera profesional que se ajusta a sus habilidades tienen una mayor satisfacción laboral.

➤ **Tenencia de vivienda**

A través de la movilidad laboral las personas pueden corregir las decisiones de empleo que son insatisfactorias. Sin embargo, existen razones por las que los individuos no cambian de trabajo, aunque estén insatisfechos. Un ejemplo claro de ello lo constituye la tenencia de una vivienda, reduciendo las ofertas laborales que se consideran alternativas al trabajo actual. En cambio, las personas que viven de alquiler son menos reticentes a la movilidad geográfica y, por tanto, son más capaces de encontrar empleos con un mejor ajuste. En conclusión, los trabajadores en alquiler tendrán mayores niveles de satisfacción laboral que los que poseen una vivienda. Sin embargo, otros estudios sugieren que los trabajadores que tienen una propiedad privada solo tienen efectos negativos si se gana menos de lo esperado.

## **7. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción de las personas en su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con la organización y rendimiento de las empresas, así como con la calidad de vida. (Meliá y Peiró, 1989).

Por otra parte, para que una empresa desarrolle su actividad de manera óptima, es necesario contar con un personal adecuado, pero si lo que se busca es un rendimiento excepcional, los trabajadores deberán tener altos niveles de motivación. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos (Ramírez Mordan, 2013).

La motivación es importante por muchas razones (Martín, 2020):

- Un trabajador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia.
- Aumenta la sensación de pertenencia a la empresa y al equipo.
- Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores.
- Aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.
- Los trabajadores obtienen mayor crecimiento, reconocimiento personal y profesional.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejora la imagen de la empresa al valorar el capital humano.
- Reduce las posibilidades de que los trabajadores se vayan de la empresa, pues se sienten a gusto y motivados.
- La empresa atrae nuevos talentos gracias a su buena imagen. Tan importante es retener el talento como captarlo, por lo que es importante desarrollar estrategias para ambos objetivos.

Para la mayoría de los trabajadores/as, el trabajo que desempeñan añade una dimensión específica en sus vidas. En general, está comprobado que las personas con trabajo se sienten mejor que aquellos que no lo tienen. Sin embargo, bien es cierto que algunos individuos ven tener un empleo como un enriquecimiento en sus vidas, pero otros lo perciben como algo que perjudica la calidad de su vida. Las circunstancias individuales son las que determinarán si la persona se encuentra mejor o peor desempeñando una actividad laboral, (Gamero 2005).

Por otra parte, el trabajo permite obtener un salario que permite a su vez comprar bienes. Pues bien, Lancaster (1971) expresa que los bienes tienen varias

características y que los compradores no están interesados en la posesión de los bienes en sí, sino en las características y atributos que poseen. Digamos que el comprador no está interesado 100% en un coche, sino en la movilidad que le proporciona, el confort, el prestigio...

Sin embargo, el trabajo no sólo ofrece una fuente de dinero, sino también de utilidad en forma de entretenimiento, contactos sociales, prestigio y otros muchos factores (Scitovsky, 1976).

Un empleo no sólo se reduce a sus características, sino que forma parte de un contexto, está inserto en una organización de trabajo y una política de gestión de recursos, es decir, que varios factores dentro del contexto ejercen una influencia sobre el grado de satisfacción laboral de un empleado.

Además, la satisfacción laboral también tiene un impacto en la economía en general. Un estudio realizado por Oswald y Powdthavee (2008) encontró que la satisfacción laboral está positivamente correlacionada con la felicidad y el bienestar subjetivo, lo que sugiere que la satisfacción laboral puede contribuir al bienestar económico general de un país.

## 7.1 Importancia para el trabajador

Cuando una persona dice que está satisfecha con su trabajo es probable que le guste la actividad que realiza, así como los compañeros con los que la lleva a cabo (Barling, Kelloway y Iverson, 2003). Sin embargo, los trabajadores que se encuentran fatigados, estresados e insatisfechos, perciben su entorno laboral de un modo más negativo (Martín García, 2007).

La satisfacción laboral es esencial para el bienestar y la calidad de vida de las personas. Pasamos la mayor parte de nuestras vidas en el trabajo, por lo que es fundamental encontrar satisfacción en el mismo. Es importante porque contribuye a:

- **Un bienestar psicológico.** La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el bienestar emocional y mental de las personas. Cuando las personas se sienten satisfechas en su trabajo, experimentan menos estrés,



ansiedad y depresión, lo que contribuye a una mejor salud mental y una mayor calidad de vida en general.

- **Una motivación y un mayor compromiso.** Cuando las personas están satisfechas con su trabajo, están más motivadas y comprometidas para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
- **Un desarrollo personal y profesional.** Las personas que están satisfechas en su trabajo ponen más interés en aprender y desarrollarse profesionalmente, lo que permite alcanzar metas profesionales.

Por el contrario, como pone de manifiesto un artículo científico de enfermería denominado “La insatisfacción laboral. Artículo monográfico. Del 23 de diciembre de 2021”, (Miguel et al., 2021) cuando existe insatisfacción laboral, se generan una serie de problemas, en su mayoría de índole psicológica, como los siguientes:

- Depresión.
- Estrés.
- Dificultad de concentración.
- Irritabilidad.
- Olvidos.
- Dificultad para dormir.
- Aumento del riesgo de enfermedades cardiovasculares.
- Fatiga mental.
- Ansiedad.
- Síndrome del burnout o trabajador quemado.
- Baja autoestima.
- Poca confianza en sí mismo.
- Pérdida de interés por el trabajo.

- Pérdida de energía traducida en dolores de cabeza, contracturas musculares, problemas gastrointestinales, hipertensión arterial y trastornos del sueño.

Estas cuestiones han sido estudiadas por numerosos autores como Frederick Herzberg en su teoría de la motivación y la higiene, Christina Maslach en su teoría sobre el síndrome del burnout, así como las investigaciones de Cary L. Cooper sobre las consecuencias de la insatisfacción laboral.

El estrés y la falta de satisfacción laboral se han relacionado con carga mental, absentismo laboral, accidentabilidad y una mayor propensión a abandonar la organización (Collins, 2005). Esto lleva al trabajador a desarrollar conductas o hábitos poco saludables y a generarle un agotamiento tanto físico como mental, lo que repercute tanto en la calidad con la que desempeña el trabajo como en su propia calidad de vida.

## **7.2 Importancia para la empresa**

Como numerosos estudios han concluido, los trabajadores felices y satisfechos son más productivos, es decir, hay relación entre satisfacción laboral y desempeño (Freeman, 1978).

En el estudio "Índice de Felicidad en el Lugar de Trabajo", citado en el blog de Legal Jobs, se menciona que el coste total de los empleados que están insatisfechos supone unas pérdidas de entre 450 y 500 billones de dólares en un año en Estados Unidos. Si los trabajadores de una empresa no están satisfechos con su puesto de trabajo, terminarán abandonando la empresa y esto supone pérdida de talento y pérdidas económicas al tener que buscar un nuevo trabajador en el mercado.

En sentido opuesto, tener personas satisfechas en el trabajo trae beneficios para cualquier empresa. Las principales ventajas de que los trabajadores estén satisfechos en una empresa son:

- Altos niveles de productividad, rendimiento y desempeño.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Reducción de la rotación de personal y de las renunciaciones voluntarias.
- Menos accidentes laborales.
- Menor aislamiento de los empleados respecto al grupo de trabajo.
- Reducción de anomalías en el lugar de trabajo como hurtos, impuntualidad...
- Menos errores humanos.
- Más satisfacción del cliente.
- Mejor retorno de la inversión.
- Incremento de los ingresos.
- Reducción de las enfermedades relacionadas con el estrés laboral.
- Mejor ambiente o clima laboral, que repercute en el buen trabajo en equipo.

Según Gabriela Soberanis, consultora empresarial y coach de negocios, uno de los principales motivos por los que las empresas presentan baja productividad es el clima laboral poco saludable que desemboca en insatisfacción laboral.

### **7.3 Importancia en tiempo de crisis**

La motivación es un proceso auto-regulativo (Donovan, 2001) es decir, está en constante cambio (Kanfer, 2013). Estos cambios ocurren en el entorno laboral día a día, y desencadenan respuestas emocionales y motivacionales. Por ejemplo, las felicitaciones de los superiores y de los compañeros por el trabajo bien hecho o por el contrario una queja formal de un cliente, repercutirán positiva o negativamente en la motivación del trabajador, por lo que la motivación también varía en tiempo de crisis. Estas crisis actuales han supuesto el cambio de

algunas condiciones laborales básicas (horarios, retribución, seguridad, etc.) que están incidiendo sobre la motivación y la satisfacción laborales.

En las crisis se descuida la motivación y el bienestar de quienes se mantienen trabajando (Galić y Plećaš, 2012). Las numerosas crisis económicas que llevamos arrastrando desde el año 2008, siendo la más reciente la crisis del COVID 19 que comenzó en el año 2020 han supuesto el cambio de algunas condiciones laborales básicas como horarios, retribución o seguridad que están afectando a la motivación y satisfacción de los trabajadores/as. Es decir, además de la pérdida de empleos se han empeorado las condiciones laborales. Estas crisis conllevan la pérdida del trabajo de muchas personas además del empeoramiento de algunas condiciones laborales.

Para hacer frente a una crisis económica, las organizaciones realizan actuaciones como la reducción de salarios o reducciones de personal, y el aumento de la intensidad o carga de trabajo, lo que afecta a la satisfacción de los empleados “aumentando el estrés y la ansiedad” y al rendimiento de la organización, creando una mayor sensación de vulnerabilidad, inseguridad e incertidumbre (Wood y Ogbonnaya, 2018).

Cuando se origina una crisis económica, una de sus principales consecuencias es la alta tasa de desempleo (Guardiola y Guillen-Royo, 2015), y un empeoramiento de las condiciones laborales que puede extenderse en el tiempo (Somarriba Arechavala, 2015). Por crisis económica se considera una recesión técnica, es decir, cuando se ha experimentado por dos trimestres consecutivos un decrecimiento del producto interno bruto, precedida por una crisis financiera (Dávila Quintana y González López-Valcárcel, 2009).

En un contexto de inestabilidad, la rotación de los empleados puede afectar significativamente a la organización tanto a nivel económico como humano. (Nie, Lämsä y Pučétaité, 2018). Diversas investigaciones determinan que la satisfacción laboral es el factor más significativo sobre la tasa de retención (Wang, 2014; Rakhra 2018), siendo esencial mantener al talento comprometido (Dhanpat, 2018) y no afectar la continuidad operativa de la organización.

En un estudio de Mpeka (2012), se puso de manifiesto que los compañeros de trabajo, la remuneración, la promoción y la supervisión tienen una influencia muy

importante en la satisfacción laboral, por lo que estos factores se deberían de promover en el lugar de trabajo para amortiguar el efecto de las crisis.

Por otra parte, a pesar de estar satisfecho con el clima y las condiciones laborales, una gestión inadecuada del trabajo puede generar insatisfacción en los trabajadores en tiempos de crisis (Megaritis, 2018).

Asimismo, la investigación de Sora, Caballer y Peiró (2014) expone que los trabajadores con menor cualificación tienen menos satisfacción laboral en tiempos de crisis que los trabajadores más cualificados, esto es debido, sobre todo por el sentimiento de inseguridad laboral. Aunque, por otra parte, otro estudio de Sánchez-Sellero (2018) dice que los trabajadores sobrecualificados se encuentran descontentos al no cumplir con sus expectativas salariales en tiempos de crisis y esto genera insatisfacción y menor productividad. Sin embargo, este mismo autor expresa que es preferible tener un empleo menos remunerado que no tenerlo, a pesar de que genere insatisfacción por el hecho del bajo nivel salarial y de la inestabilidad. De hecho, quienes sienten seguridad de conservar su puesto de trabajo en tiempos de crisis económica, a pesar de estar menos remunerado, tienen una satisfacción laboral más alta.

Asimismo, Sánchez-Sánchez y Namkee (2018) han llegado a la conclusión de que, aun teniendo un empleo, si no se logran unos ingresos mínimos para tener una vida independiente y el acceso a otros recursos, la satisfacción laboral se resiente, como está pasando actualmente con la situación derivada de la guerra de Ucrania.

Los autores Ragnarsdottir y Asgeir Johannesson (2003) indican que a raíz de una crisis las jornadas laborales suelen ser más largas, también hay una mayor presión, así como una mayor carga de trabajo y estrés, todo ello repercutiendo en la satisfacción y motivación laboral.

Muñoz (2017) concluye que el burnout o síndrome del trabajador quemado se ha visto aumentado desde el inicio de las sucesivas crisis económicas actuales.

Los autores Escribá-Agüir y Fons-Martínez (2014) concluyen que el trabajo a tiempo parcial derivado de los recortes en horario laboral tan frecuentes en tiempos de crisis influye negativamente en la satisfacción laboral.

En conclusión, la satisfacción laboral en tiempos de crisis cobra mucha importancia porque las organizaciones optan por reducir costes y personal, y muchas veces los empleados con mayor cualificación no cumplen con las expectativas de salario y esto les genera insatisfacción laboral (Sanchez-Sellero, 2018), asimismo en tiempos de crisis, la satisfacción laboral puede peligrar, al menos, en los afortunados que puedan mantener el trabajo.

## **8. 10 CLAVES PARA POTENCIAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR EN EL TRABAJO**

Según autores como Arthur Schopenhauer o Sigmund Freud el ser humano está permanentemente insatisfecho, por lo que como personal de Recursos Humanos me gustaría averiguar qué motivaciones y necesidades tienen los trabajadores para encontrarse satisfechos al menos en sus puestos de trabajo.

Como hemos visto, un trabajador puede estar motivado por la retribución que recibe, o por la estabilidad y seguridad que su puesto de trabajo le ofrece, sin embargo, otro trabajador distinto puede valorar más y estar motivado y satisfecho por las relaciones con los compañeros y superiores, o por la promoción dentro de la compañía donde desempeña sus funciones.

Después del recorrido realizado hasta aquí, a continuación, se expondrán las claves esenciales que, desde nuestra perspectiva, toda empresa debería tener hoy en día para que sus trabajadores pueden sentirse satisfechos con el trabajo y en el trabajo y, por ende, puedan contribuir positivamente en sus empresas en términos de productividad.

### **1- El propio trabajo**

Es importante que los trabajadores le encuentran sentido a las actuaciones que realizan día a día en su trabajo, dado que la motivación es persistencia en el tiempo. En este sentido, deben sentir que el trabajo que realizan es clave para lograr una serie de objetivos que van más allá de los suyos propios.

Se podría decir que tiene que ver con una versión instrumental del trabajo, donde el trabajador necesita del mismo para sentirse satisfecho y motivado. Por ejemplo, un futbolista está satisfecho porque su pasión es el fútbol y juega en un gran equipo donde gana títulos y es reconocido mundialmente, o un actor de cine, o incluso hoy en día podríamos hablar de un influencer o youtuber, personas a las que les gusta lo que hacen y, además, están cubiertos de manera muy solvente con las necesidades de retribución que espera de ese trabajo o desempeño profesional.

Por lo tanto, el primer factor que considero importante es buscar la motivación y vocación de uno mismo, alguien que desde pequeño sueña con ser policía, abogado, profesor, médico, nutricionista, bombero, arquitecto o cocinero, por poner algunos ejemplos, se sentirá satisfecho de realizar la labor que siempre le ha gustado tener, por el mero hecho de tenerla.

Cuando a una persona le gusta su trabajo, se involucra de una manera más activa en el mismo, lo que se traduce en una mayor motivación para cumplir los objetivos y una mayor productividad para la empresa.

Esto ha sido estudiado por diversos autores como Amy Wrzesniewski, psicóloga y profesora de la Universidad de Yale (1997), el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (1990) o los profesores e investigadores Bryan J. Dik y Ryan D. Duffy (2009).

Hay numerosos estudios que coinciden en que las actividades voluntarias proporcionan una mayor sensación de elección y control, lo que aumenta la satisfacción de la persona que las realiza. En cambio, cuando una actividad se convierte en una obligación y está vinculada a un pago se vuelve menos satisfactoria y depende de otras motivaciones a mayores como una remuneración adecuada (Teoría de la autodeterminación, Edward Deci y Richard Ryan, 1980).

En conclusión, las personas que trabajan en algo que les gusta sienten que su labor tiene un propósito, una importancia y un significado especial, por lo que están más comprometidos y dedicados a su trabajo y, en este sentido les satisface el mero hecho de realizar el propio trabajo (Necesidad de logro de McClelland).

Eso sí, como no todas personas consiguen trabajar de lo que les gusta por diversas circunstancias, en esta línea, las empresas, en la medida de lo posible y en base a sus capacidades, deberían transmitir a sus empleados la importancia de las acciones que realizan para los objetivos empresariales. En esta línea, es necesario fomentar el que las personas realicen labores que guarden cierta similitud con las tareas que les gustaría desempeñar, es decir, buscar lo que les motiva y les gusta hacer o, dicho de otro modo, lo que menos les disgusta dentro de su labor. Por ejemplo, si una persona tiene carácter de líder y lo que le gustaría es dirigir equipos de trabajo, habría que buscar la forma de que esa persona ejerciese esas acciones o similares en la empresa para conseguir un trabajador más satisfecho y motivado.

## **2- El Salario y las recompensas**

El salario es un tema de interés en la psicología del trabajo y en la investigación del comportamiento organizacional, estudiada por numerosos autores como Víctor Vroom (1964) en su libro “Trabajo y motivación” o Edwin A. Locke (2002), así como por economistas de diversa índole.

Esta cuestión surge siempre que se habla de motivación y satisfacción laborales desde un punto de vista mecanicista, en el que la única motivación laboral pasa por el dinero (Teoría X de McGregor).

Según un estudio de 126 compañías grandes se encontró que los trabajadores que recibían un salario competitivo tenían mejor estado de ánimo, eran más productivos, como resultado, tanto sus clientes como ellos mismos estaban más satisfechos (Sabramony, Krause, Norton y Burns, 2008).

Todos hemos oído alguna vez, en alguna circunstancia, la frase de “¿por qué habría de hacer un esfuerzo adicional si me van a pagar lo mismo?”, por lo que hoy en día resulta esencial vincular los niveles salariales a diferentes patrones como, por ejemplo, un nivel de resultados o productividad que fomente la motivación de los trabajadores

Cuando el salario se vincula con el rendimiento, los ingresos son un reconocimiento a su contribución. Así, ser reconocido y recompensado por el trabajo bien hecho es un factor importante para la satisfacción laboral.



Existen varios planes de remuneración variable como el pago a destajo (cantidad fija por unidad terminada), pago en base a méritos (evaluación del desempeño), pago en base a las aptitudes (destrezas de cada empleado o número de tareas que pueda realizar), bonos anuales, reparto de beneficios o participación en las ganancias de la empresa. Todos ellos se pueden usar para motivar a los trabajadores de una compañía.

Pero además del pago variable, el salario fijo debería ser suficiente y adecuado al rendimiento del trabajador y al mercado en el que se encuentra (porque siempre comparamos el sueldo con los demás) para que un trabajador esté satisfecho y motivado. El salario desempeña un papel crucial al satisfacer las necesidades básicas (Teoría de Maslow).

Además, reconocer y valorar el desempeño y las habilidades propias de cada persona mediante el salario, también supone una fuente de motivación y satisfacción laboral (Teoría de la equidad y la justicia de Adams).

En conclusión, tener un salario fijo competitivo es importante porque atrae y retiene el talento, contribuye a la motivación y satisfacción laborales de los trabajadores porque remunera de manera justa su esfuerzo y productividad y, asimismo, proporciona estabilidad financiera, lo que les permite cubrir sus necesidades básicas y planificar su vida personal y profesional con mayor seguridad.

A mayores, un salario variable adecuado a cada persona y cada situación también fomenta la motivación y el rendimiento de los trabajadores, ayudando a enfocar su atención en lograr resultados específicos y contribuir al éxito general de la empresa (Teoría del refuerzo de Skinner).

### **3- El Tiempo**

Como indica el autor Jim Rohn (1985) el tiempo es más valioso que el dinero, porque no podemos obtener más tiempo, por lo que en esta sección vamos a hablar del horario flexible y la jornada laboral de 4 días.

El horario flexible es una forma de organización del trabajo que permite a los empleados tener cierta libertad para determinar sus propias horas de trabajo dentro de unos límites marcados. Estaríamos hablando de trabajar por objetivos

y no tener un horario rígido de trabajo, permitiendo a los empleados adaptar su horario laboral a sus responsabilidades y necesidades personales y de esta forma conseguir una mayor satisfacción laboral.

Los horarios flexibles comenzaron a desarrollarse en Suecia durante los años 60, y pronto se pudo comprobar que esa forma de organización del trabajo ofrecía ventajas, como una mayor productividad, menor ausentismo y unos trabajadores más contentos.

La capacidad de tener horarios flexibles, trabajar desde casa o tomar días libres según las necesidades de cada trabajador, es una fuente de motivación y satisfacción laboral, de hecho, las empresas que ofrecen estas medidas están muy bien valoradas.

Numerosos estudios exponen los beneficios del horario flexible, donde destacan el aumento de la productividad y una mejor conciliación de la vida laboral y personal.

Otros estudios examinan los efectos del horario flexible en el bienestar de los trabajadores, destacando una reducción del estrés en comparación con los horarios rígidos, y una mayor satisfacción con la empresa donde trabajan.

En conclusión, el horario flexible ha demostrado ser beneficioso tanto para los trabajadores como para las empresas, dado que experimentan una mejor conciliación entre el trabajo y la vida personal, y por ende son más productivos al reducir factores como el estrés y aumentar la satisfacción laboral.

Bajo mi punto de vista, las empresas deberían fomentar los modelos de horario flexible, dejando atrás la rigidez, avanzando hacia un nuevo modelo, optimizando el tiempo y los recursos. Autogestionar el tiempo también es una fuente de satisfacción laboral.

Todo esto va en consonancia con la jornada laboral de 4 días, donde los trabajadores disponen de más tiempo libre para dedicarlo a actividades personales, familiares, o recreativas. Además, tienen también un mayor tiempo para descansar y recuperarse y volver con energía al trabajo, lo que hará que también sean más productivos y estén más satisfechos con su trabajo.

Estos beneficios están siendo estudiados e investigados. Por ejemplo, en un estudio publicado en 2023 en la revista “International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity” donde los investigadores indican que descansar 1 día más a lo largo de la semana es muy beneficioso para la salud (Ferguson et al.,2023).

En este sentido, un estudio reciente llevado a cabo por investigadores de la Universidad de Cambridge (Reino Unido) ha demostrado que es posible reducir la jornada laboral sin que las empresas disminuyan su productividad. Dentro de este estudio, los investigadores observaron mejoras en la salud física y mental de los trabajadores, con niveles más bajos de agotamiento, menor ansiedad, estrés y bajas laborales, así como menores emociones negativas hacia el trabajo (Lewis et al., 2023).

Según un estudio de Capterra sobre flexibilidad en entornos de trabajo y jornada laboral de 4 días (2023), esta tiene una serie de ventajas para trabajadores y empresa.

Para trabajadores:

- Un mayor equilibrio de la vida personal y profesional (más tiempo con la familia/seres queridos)
- Más tiempo para desconectar del trabajo (para aficiones, por ejemplo)

Para la empresa:

- Aumento de la satisfacción de los empleados.
- Aumento de la productividad.
- Menores costes de funcionamiento de la empresa y la posibilidad de ser más respetuosos con el medio ambiente al tener un mayor ahorro de energía o un menor uso de papel y otros materiales.

Sin embargo, sí que algunos trabajadores indican algunas posibles desventajas que pueden suceder a lo largo de la jornada laboral de 4 días, como pueden ser unas jornadas laborales más largas, un riesgo de sobrecarga de trabajo o una disminución de ingresos.

Para las empresas, algunas de las desventajas serían la complejidad para implantar esta jornada, teniendo que reorganizar la empresa, así como la burocracia para llevarla a cabo y el desafío de conservar los salarios de los trabajadores.

#### **4- El Teletrabajo**

Las nuevas generaciones valoran muchísimo el teletrabajo. El teletrabajo y el trabajo híbrido ha aumentado significativamente debido a la pandemia de COVID-19.

El concepto de teletrabajo hace referencia al trabajo que se realiza a distancia, en el cual los trabajadores desempeñan su labor a través de la telemática, que es la combinación del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para desempeñar labores desde cualquier lugar y en cualquier momento (Mitter, 2000; Cárcamo y Villegas, 2009).

Un estudio interesante que lleva por título “¿Funciona el trabajo desde casa? Evidencia de un experimento chino”, publicado en la revista Quarterly Journal of Economics, indica el ahorro de tiempo y costes que suponen los desplazamientos hasta el lugar de trabajo, la disminución de la contaminación ambiental debido al menor flujo de vehículos, así como la posibilidad de tener más autonomía e independencia (Bloom, Liang, Roberts y Ying, 2019)

Por consiguiente, el teletrabajo permite la reducción de gastos para el empleado y de costes para la empresa, siempre y cuando este pueda desarrollarse en cualquier lugar y no sea necesario un espacio físico (Cárcamo y Villegas, 2009).

Según Capterra (2023) el teletrabajo tiene 2 ventajas fundamentales para los trabajadores como son:

- Ahorro de tiempo y dinero derivado del desplazamiento al trabajo
- Un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional

Entre las desventajas que indican los trabajadores estarían:

- La soledad, al no estar rodeado de compañeros de trabajo.
- La falta de recursos en casa que sí están disponibles en la oficina.

- La mayor dificultad de comunicación y cooperación con otros miembros del equipo de trabajo.

## **5- Clima laboral sano**

Una buena relación con los compañeros es fundamental para fomentar la satisfacción y la motivación en el entorno laboral, dado que los trabajadores experimentan un sentido de pertenencia y apoyo mutuo en la realización de sus actividades.

Una buena relación entre los compañeros de trabajo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo efectivo, así como una interacción positiva entre los miembros, el respeto mutuo y la comunicación abierta, generando un ambiente positivo que reduce el estrés y la tensión derivada del trabajo.

Estos beneficios han sido respaldados por diversos estudios como por ejemplo los del autor Daniel Goleman (1996) en su libro "Inteligencia emocional", o la profesora de Harvard Amy Edmondson, quien dice que "Un clima laboral seguro y con apoyo, donde los trabajadores se sienten cómodos para compartir sus ideas y cometer errores, es fundamental para la motivación y el rendimiento".

Según Edmondson, cuando los empleados se sienten seguros y respaldados en el trabajo por sus compañeros, son más propensos a compartir información y conocimientos, lo que se traduce en una mejor toma de decisiones y una mayor innovación. Además, un clima laboral positivo fomenta la confianza y la cooperación entre los miembros del equipo, mejorando la eficacia y el rendimiento general de la empresa.

Jane Dutton es una profesora de la universidad de Michigan que dice que "el compañerismo en el trabajo promueve la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el bienestar emocional de los empleados dado que un ambiente de trabajo positivo es fundamental para el desarrollo de habilidades y el aprendizaje continuo".

Sigal Barsade, profesora de gestión en la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania indica que "las emociones positivas en el trabajo tienen un impacto significativo en el rendimiento, disminuyendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral".

En conclusión, un clima laboral sano y positivo es un factor clave para el éxito de una organización y para el bienestar de sus empleados.

## 6- Salario emocional en las empresas

Javier Cantera, experto en liderazgo y gestión de Recursos Humanos, ha estudiado el salario emocional como una herramienta para fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados. Cantera destaca que “el salario emocional se basa en la satisfacción de necesidades psicológicas y emocionales de los empleados, como el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y la conciliación entre vida laboral y personal”.

Ejemplos de empresas que aplican este tipo de salarios son cada vez más numerosas, dada la importancia del tema para la motivación y satisfacción laborales:

- **Google:** Esta empresa fomenta la flexibilidad laboral y el trabajo por objetivos, sin horarios rígidos, además de disponer en sus centros de trabajo de restaurantes con menús gratuitos para los empleados, así como medios de transporte disponibles para acudir al mismo como bicicletas eléctricas o autobuses gratuitos. Los trabajadores también disponen de espacios para el esparcimiento y la diversión.
- **Coca Cola:** Facilitan la flexibilidad horaria, así como un portátil para que cada empleado pueda trabajar desde casa, también ofrecen charlas sobre salud, bienestar y felicidad, intentando que los empleados sean felices y les sirva de motivación para su puesto de trabajo.
- **KMPG:** Esta multinacional permite a los trabajadores trabajar en cualquiera de los países donde tiene sede, y dispone de programas de formación y asesoramiento para sus gestiones personales como por ejemplo si se compra una vivienda.
- **Pzifer:** Los trabajadores de esta compañía disponen de un seguro médico, un comedor gratuito, coche de empresa y gimnasio, así como posibilidad de trabajar desde casa y plan de ayuda con guarderías.
- **PwC:** Apuesta por la formación y promoción de sus trabajadores, elaborando planes de carreras propios.

- **Mahou:** Apuesta fuertemente por los hábitos saludables y el deporte, con talleres de salud donde se pueden realizar multitud de deportes y actividades.

Mismamente, la empresa donde desempeño mi actividad laboral (Eurofirms group) se publicita con características que tienen que ver con el salario emocional.

**eurofirms group**  
People first

**Beneficios de ser parte de Eurofirms Group**

**¿Qué ventajas tiene trabajar en una empresa People first?**

En Eurofirms Group te ofrecemos el mejor entorno y condiciones para que puedas brillar tanto en tu vida profesional como en la personal. ¡Descubre todos los beneficios de los que disfrutamos en la familia Eurofirms y que contribuyen a mejorar nuestra calidad de vida!

**UN TRABAJO QUE HACE DE LA CONCILIACIÓN UNA REALIDAD**

Aprovecha, desde el primer día, el horario flexible con entrada entre las 8:0h y las 10:00h y salida entre las 17:00h y las 19:00h. Además, tendrás la opción de teletrabajar un día a la semana.

¿Quieres tener una tarde para ti? Dispondrás de una tarde libre a la semana para acabar tu jornada laboral a las 15:00h. Estas 2 horas de menos trabajo se compensan con un descanso de 30 minutos para comer durante las 4 jornadas restantes.

Gana flexibilidad, también en tu retribución. Aprovecha la retribución flexible para ahorrar en tus gastos de manutención, transporte, formación, guardería o seguro médico a través de Cobee.

**TU SALUD, Y LA DE LOS TUYOS, ES LO PRIMERO**

Tendrás mutua de salud totalmente gratuita a partir de tu segundo año en Eurofirms y podrás incluir a tu cónyuge e hijos con un importante descuento.

Lleva un estilo de vida saludable con el descuento del 50% en la cuota de uno de los múltiples gimnasios posibles que te ofrecemos con AJ by Gympass.

¿A punto de ser mamá? Tómate 15 días de descanso antes de la fecha prevista de parto y llega lo más relajada posible al gran momento.

**A TU LADO EN LOS MOMENTOS ESPECIALES**

¡No se cumplen años todos los días! Celebra por todo lo alto con una jornada laborable libre el día de tu aniversario.

Y si vas a casarte... Además de tener 15 días naturales para vivir una luna de miel inolvidable, también tendrás libre el día antes de la boda para ultimar todos los detalles.

¿Crees que no es posible llegar cada día al trabajo con una sonrisa? **Vive por ti mism@ la experiencia de trabajar en un ambiente laboral lleno de Ú-Power.**

Me parece importante destacar que el salario emocional no reemplaza al salario económico mencionado anteriormente, sino que actúa como un complemento que potencia la satisfacción

## 7- El desarrollo de carrera

Rothwell y Arnold (2007) indican que cuando los trabajadores cuentan con un plan de carrera bien diseñado en su empresa, experimentan una mayor satisfacción laboral y una mayor motivación para conseguir propósitos laborales. Es decir, cuando las empresas ofrecen a los trabajadores caminos para crecer profesionalmente, se promueve su motivación y compromiso con la misma (Hall y Chandler, 2005).

Muchas personas encuentran satisfacción en el crecimiento profesional y en la adquisición de nuevas habilidades.

En la actualidad, los trabajadores valoran enormemente el plan de carrera, dado que buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo sintiendo que están en constante evolución y que sus esfuerzos se traducen en un progreso real dentro de su trayectoria profesional.

Esto ha sido investigado por numerosos autores como Edgar Schein (1978), Robert C. Higgins (1994) o David L. Blustein (2006).

Según la página Triangle solutions RRHH, los planes de carrera para los empleados proporcionan muchos beneficios a las empresas. En primer lugar, disminuye la tasa de rotación de los empleados (dado que se ofrece seguridad al trabajador), en segundo lugar, aumenta el compromiso y productividad de los trabajadores (dado que se reconoce el esfuerzo) y, asimismo, mejora la imagen de la empresa dentro del mercado laboral.

## **8- La cultura y la reputación de la empresa**

La cultura empresarial se puede definir como la personalidad de una empresa. Comprendería los valores, métodos de trabajo, normas, y políticas que la empresa considera como su identidad, es decir, aquello que la define. Otro término muy utilizado es el de “filosofía” de la empresa.

Leyva Granados y Yuliana Azucena (2008) la definen como el conjunto de normas, de valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar la empresa, así como su imagen. Todo esto distingue a una empresa de otra.

Edgar Shein (1980) indica que es muy importante para que una persona quiera trabajar en una empresa el cómo se valora su cultura y reputación en el mercado, es decir, cómo las personas y los trabajadores ven la empresa desde fuera y desde dentro, y qué opinan acerca de ella.

Jimena Alguacil (2023) indica que la reputación de una empresa es uno de los activos más valiosos que tiene. Esto es debido a la percepción que tiene la sociedad en general acerca de ella, así como la opinión de sus productos o servicios. Asimismo, esta autora indica que una buena reputación puede tener un enorme impacto en los resultados de una empresa, siendo clave para



aumentar las ventas, así como la calidad de sus productos o servicios y el número de clientes.

Otro factor importante de la mejora de la reputación corporativa es que favorece la capacidad de una empresa para atraer talento e inversión, así como para mantener la confianza de los clientes.

Peters y Waterman sostienen que las empresas más potentes gozan de “culturas fuertes” con valores compartidos claros, porque unifican esfuerzos y los orientan hacia un fin común.

### **9- Responsabilidad social**

La responsabilidad social empresarial hace que los trabajadores sientan que su trabajo va más allá de generar beneficios económicos. Cuando las empresas se comprometen con causas sociales, los empleados pueden conectar su trabajo con un propósito mayor, lo que aumenta su motivación y satisfacción laboral (Glavas y Godwin, 2013).

Turker, (2009) indica que la responsabilidad social hace que los trabajadores sientan un mayor orgullo de la empresa donde desempeñan su actividad laboral.

Gamero (2005) dice que hacer ver a un trabajador lo que se consigue con su trabajo es una fuente de satisfacción laboral. Antiguamente se podían medir los resultados del trabajo realizado de manera muy clara. Por ejemplo, un artesano recibía constantemente una valoración de su trabajo. Sin embargo, hoy en día, este feedback no está del todo claro y conseguirlo puede ser una fuente de motivación laboral.

Además, también es muy importante que el trabajador observe que es responsable de los resultados tanto positivos como negativos.

### **10-Estabilidad laboral**

La seguridad laboral es uno de los factores que más les importa a los empleados en sus puestos de trabajo, y más aún en los tiempos que corren, donde se valora muchísimo la estabilidad laboral, debido a la numerosa temporalidad que llevamos arrastrando desde la crisis de 2008. La incertidumbre laboral es una de las fuentes de estrés laboral más importantes, siendo notoria en España debido a las elevadas tasas de desempleo actuales.

Las investigaciones destacan que, en comparación con los empleos fijos, los temporales tienen un impacto negativo sobre la satisfacción laboral. Son numerosas las investigaciones que muestran cómo la falta de estabilidad laboral puede generar estrés y ansiedad en los trabajadores, mientras que tener un empleo seguro les brinda tranquilidad emocional. Esta estabilidad económica favorece el bienestar emocional y la satisfacción laboral, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad.

La estabilidad laboral bien gestionada puede generar en los trabajadores el sentimiento de pertenencia (Maslow) a una empresa.

La estabilidad laboral proporciona al trabajador una relativa tranquilidad en base a su continuidad en el trabajo y una relativa garantía en cuanto a poder ascender dentro de ella y recibir de esa forma mejoras salariales. Fagoaga (1985)

En definitiva, la seguridad laboral brinda tranquilidad a los trabajadores, dado que se sienten protegidos frente a la posibilidad de perder su empleo. Esto reduce el estrés generado ante la situación de temporalidad e inseguridad laboral.

## **9. CONCLUSIONES**

De acuerdo con García Viamontes (2010), actualmente la satisfacción laboral es un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales.

En este trabajo hemos analizado diferentes teorías clásicas como la teoría de necesidades de Maslow, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de la equidad de Adams, por poner algunos ejemplos. Todas ellas me han ayudado a comprender los diferentes factores que influyen en la motivación y la satisfacción de los trabajadores. De esta forma, he podido elaborar un decálogo con las claves fundamentales que debe tener en cuenta una empresa para aumentar la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores.

También he analizado los factores que más valoran las personas dentro de las empresas, siendo elementos muy importantes a nivel empresarial porque un

trabajador satisfecho es un trabajador que disfruta con lo que hace y, por tanto, tiene motivación para seguir adelante y ser eficiente y productivo, lo que a su vez repercute en su bienestar y salud física y mental, evitando consecuencias de la insatisfacción laboral como el estrés, la depresión o el síndrome del burnout.

Las empresas deberán adaptarse a los nuevos métodos de trabajo que, con el tiempo, se convertirán en fundamentales. Solamente adaptándose a los trabajadores y a los nuevos modos de vida, las empresas podrán resultar atractivas para obtener talento y conservar el que ya tienen.

Podemos concluir que la motivación y satisfacción laboral son elementos clave para el bienestar y el rendimiento de los trabajadores repercutiendo en la productividad de las empresas. Al invertir en motivación y satisfacción laboral, las empresas pueden obtener los beneficios de trabajadores comprometidos, productivos y satisfechos con la labor que desempeñan, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

He mencionado diferentes estrategias que las empresas pueden utilizar para la retención y captación de talento como, por ejemplo, ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, flexibilizar los horarios laborales u ofrecer un buen sistema de incentivos y recompensas. Todas estas actuaciones mejoran la calidad de vida de los trabajadores y aumentan la eficiencia en el trabajo.

Son muchas las empresas de diferente índole que incluyen alguna o algunas de las estrategias entre su cultura organizacional, como por ejemplo Pfizer, Google o Eurofirms.

Dentro de estas estrategias surge con mucha fuerza el concepto de salario emocional, que se refiere a las recompensas no monetarias que los empleados reciben y que generan satisfacción, motivación y bienestar emocional en el entorno laboral.

En este sentido, un aspecto muy destacado tiene que ver con la posibilidad del teletrabajo, que permite evitar pérdidas de tiempo o de dinero derivados del traslado al centro de trabajo, así como conciliar la vida familiar y laboral. Y en esta misma línea se posiciona la jornada laboral de 4 días semanales, donde los

trabajadores disponen de más tiempo libre para esta conciliación y para sus actividades de ocio.

Este trabajo muestra cómo, en la actualidad, cada vez más empresas van a necesitar de dichas estrategias para ser competitivas, así como para retener y atraer nuevo talento.

Los trabajadores buscan un sentido de propósito, reconocimiento y desarrollo personal en sus lugares de trabajo, acompañados de un clima laboral sano y una serie de condiciones aparte del salario.

Sin embargo, hay que reconocer que no existe una solución única para todas y cada una de las empresas. Cada una deberá adaptar sus estrategias a su cultura empresarial, organización y necesidades.

En conclusión, las empresas que estén dispuestas a invertir en el bienestar y desarrollo de sus trabajadores serán las que logren destacar y prosperar en términos de productividad en un mercado laboral en constante evolución.

## 10. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

### **Bibliografía**

Del Río Garcés, N. (2019). La motivación y la inteligencia emocional en la vida personal y en la empresa. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Jaime I]. <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/186493>

Diéguez Coba, A. (2018). Análisis y modelización de la satisfacción laboral y otros aspectos determinantes del abandono laboral: análisis de la retención del talento. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/22924>

Díaz Pascual, Miguel Ángel. (2016). Actividad Física, satisfacción y productividad laborales. [Tesis doctoral]. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/2880>

Gamero Burón C. (2005). Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. *Consejo económico y social*.

González, J. M. y Bretones, F. D. (2009). Motivación laboral. En V. Zarco y J. M. González, *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide. pp. 71-90.

González López, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. *Ediciones Díaz de Santos, S.A.*

Robbins, S.P y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.

### **Webgrafía**

Alguacil, J. (3 de abril de 2023). Reputación corporativa. Qué es y qué beneficios aporta. <https://tothcompliance.com/reputacion-corporativa-que-es-y-que-beneficios-aporta/>

Aranda, A. (14 de marzo de 2023). A un 88% de empleados de pymes en España le interesaría la semana laboral de 4 días. Capterra, plataforma de opiniones y selección de software.

<https://www.capterra.es/blog/3519/estudio-semana-laboral-4-dias-espana>

Armando, J. (8 de Noviembre de 2017). Satisfacción en el trabajo: 7 formas de mejorarla. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/satisfaccion-en-el-trabajo>

Benítez, L (9 de Abril de 2020). WFH, el teletrabajo y un experimento chino. <https://es.linkedin.com/pulse/wfh-el-teletrabajo-y-un-experimento-chino-leandro-ben%C3%ADtez-mulet>

Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2(4), 59–73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>

Castillero, O (19 de Octubre de 2018). Las 9 principales teorías de la motivación laboral. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., Turpin, R. S., Olson, M., & Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. Journal of occupational and environmental medicine, 47(6), 547–557. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000166864.58664.29>

Eguileta, I. (28 de febrero de 2023). Resultados de la prueba piloto de 4 días laborales por semana en Reino Unido. El economista. <https://www.economista.es/empleo/noticias/12167625/02/23/Estos-son-los-resultados-de-la-prueba-piloto-de-4-dias-laborales-por-semana-en-Reino-Unido.html>

Ferguson, T., Curtis, R., Frayse, F., Olds, T., Dumuid, D., Brown, W., Esterman, A y Maher, C. (2023). How do 24-h movement behaviours change during and after vacation? A cohort study. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 20 (24). <https://doi.org/10.1186/s12966-023-01416-2>

- Gutiérrez Banegas, A., Bastida Escamilla, E., Olivera Pérez, E. y Castillo Soto, M. (2021). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. *Revista Visión de Futuro*, 26, 1 – 21. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/vie/w/23>
- Ibán Rosas, R. (2014). Factores determinantes en las relaciones laborales partiendo desde sus antecedentes históricos: clima, motivación, satisfacción y retribuciones. *Revista crítica de Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social*, 9, 161-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5180400>
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J. y Kiluchi, L. (2023). The results are in: the UK four-day week pilot. *Autonomy Research Ltd.* <https://prevencionar.com/2023/02/23/estudio-de-cambridge-la-semana-laboral-de-4-dias-disminuye-los-niveles-de-estres-y-bajas-laborales-en-un-71/>
- Miguel, B., Serrano, R., Arbués, C., López R., Blasco, J., y Bartolomé, A. (23 de diciembre de 2021). La insatisfacción laboral. Artículo monográfico. <https://revistasanitariadeinvestigacion.com/la-insatisfaccion-laboral-articulo-monografico/>
- Muñoz Bonillo, D. y González Nieto, J.F. (2002). La Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 11, 189-200. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=636229>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles de Psicólogo*, 35 (1), 31-39. <http://www.papelesdel psicologo.es>
- Parrales Reyes, J.E., Villao Reyes, J. M. y Pisco Suarez, G.E. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 8 (1), 177-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383369>

Perret Erhard, R. (2016). El secreto de la motivación. [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjo5fma07b\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Ftstr-tstr-fuwk.squarespace.com%2Fs%2FEI-Secreto-de-La-Motivacion-WEB.pdf&psig=AOvVaw2ZgtbZ3toh9XSnBnJlZlnE&ust=1686415848839838](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjo5fma07b_AhUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Ftstr-tstr-fuwk.squarespace.com%2Fs%2FEI-Secreto-de-La-Motivacion-WEB.pdf&psig=AOvVaw2ZgtbZ3toh9XSnBnJlZlnE&ust=1686415848839838)

Sánchez Serello, M.C. y Sánchez Serello, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12(5), 1192-1220. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54948501002>

Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 15-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184003>

Triangle solutions RRHH (Sin fecha reseñable). El plan de carrera como incentivo para la retención del talento. <https://www.trianglerrhh.es/el-plan-de-carrera-como-incentivo-para-la-retencion-del-talento/>

Vargas Vega, T., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L.E., Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9 (13), 129-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8761033>