



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis de las variables que influyen en la motivación y
satisfacción de los trabajadores en el sector terciario

Autor/es

David Romeo Rueda

Director/es

Bárbara Oliván Blázquez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Año 2015/2016

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor: David Romeo Rueda

Director: Bárbara Oliván Blázquez

Título del trabajo: Análisis de las variables que influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores en el sector terciario

Titulación: Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

RESUMEN

Este trabajo analiza dos variables presentes en el mundo laboral de vital importancia, como son la motivación y la satisfacción del trabajador en el sector terciario. El trabajo comienza con la realización de un breve resumen acerca del objetivo de estudio. Una vez desarrollado el objetivo del estudio, se pone en contexto la situación actual en el Sector Terciario, así como las teorías desarrolladas por los grandes pensadores acerca de la motivación y satisfacción. Además se analizan brevemente otras teorías como la de Daniel Pink, o introducción de otros conceptos como el “*engagement*”.

Una vez expuestos todos los conceptos teóricos, a través de la realización de 2 cuestionarios, se analizan los resultados obtenidos con una muestra de 50 personas en total. Tras analizar los resultados obtenidos en los cuestionarios, se sacan unas conclusiones que resuman que variables intrínsecas o extrínsecas influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores en el sector terciario.

PALABRAS CLAVE

Motivación, satisfacción, teorías, trabajo, trabajador, cuestionario

JOB INFORMATION

Author: David Romeo Rueda

Director: Bárbara Oliván Blázquez

Title: Analysis of the variables that influence motivation and satisfaction of workers in the services sector

Degree: Human Resources and Labour Relations

ABSTRACT

The dissertation analyzes two variables present in the world of work of vital importance, such as motivation and worker satisfaction in the tertiary sector. The project begins with a brief summary about the study objective. Having developed the objective of the survey, provide a context the current situation in the tertiary sector, as well as the theories developed by the great thinkers about motivation and satisfaction. Furthermore, other theories are analyzed briefly as the one of Daniel Pink, or introduction of other concepts like the "engagement".

Once exposed all the theoretical concepts, it is show off through the realization of 2 questionnaires, the results obtained with a sample of 50 people in total. After analyzing the results obtained in the questionnaires, we get conclusions that summarize which intrinsic or extrinsic variables have an impact on the motivation and satisfaction of employees in the tertiary sector.

KEY WORDS

Motivation, satisfaction, theories, work, worker, questionnaire

INDICE

1. OBJETIVO DEL ESTUDIO	5
2. SECTOR TERCIARIO EN ESPAÑA	6
3. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?	8
4. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL	10
A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	10
B. LAS TEORÍAS X E Y	13
C. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	14
D. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND	16
E. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA	17
F. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	19
G. TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL	19
H. NUEVAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	21
5. ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN?	24
6. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO/TRABAJO DE CAMPO	29
A. DISEÑO DEL ESTUDIO.....	29
B. MUESTRA	29
C. VARIABLES DEL ESTUDIO.....	29
D. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	29
E. CUESTIONES ÉTICAS	30
7. RESULTADOS.....	30
A. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	30
i. <i>Sexo</i>	30
ii. <i>Edad</i>	31
iii. <i>Nivel estudios</i>	31
iv. <i>Situación laboral</i>	32
B. VARIABLES LABORALES	32
i. <i>Horario</i>	32
ii. <i>Horas dedicación al trabajo</i>	33
iii. <i>Jerarquía</i>	33
iv. <i>Antigüedad en la empresa</i>	33
E. DESCRIPCIÓN MUESTRA VARIABLES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN	34
i. <i>Resultados Variable Motivación</i>	34
ii. <i>Resultados Variable satisfacción</i>	35
iii. <i>Correlación entre satisfacción y motivación</i>	36
iv. <i>Correlación entre satisfacción y variables sociodemográficas y laborales</i>	37
8. CONCLUSIONES	38
9. BIBLIOGRAFÍA	41

1. Objetivo del estudio

El presente estudio se va enfocar principalmente en el análisis y relación de las variables que influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores en el sector terciario. La principal finalidad de estas notas es la de contribuir a delimitar los diferentes planteamientos de la motivación y satisfacción laboral a lo largo de estas últimas décadas. Se trata de hacer un recorrido por las diferentes perspectivas y destacar las que más se han interesado por aspectos más ligados al campo de las relaciones sociales. Teniendo en cuenta que para la psicología, las expectativas de los individuos suelen ser la expresión de las necesidades a partir de una visión de la naturaleza humana en desequilibrio, para la sociología el concepto de naturaleza humana es en sí mismo una categoría social, en el sentido de que no puede tener más que un contenido y una definición social; de tal manera que la necesidad y la expectativa son la expresión de una orientación dada a la persona producto de un sistema cambiante de relaciones. Además también voy a incluir secundariamente otras variables como el “engagement”. Para dicho estudio, realizaré una introducción teórica acerca del contenido que trataré, a continuación expondré y argumentaré los resultados de mi estudio cuantitativo (trabajo de campo) y por último haré un profundo análisis y conclusiones acerca de todo el estudio.

Por otra parte, he tenido en cuenta incluir la variable del rendimiento en el trabajo en el análisis pero han sido varios factores por los cuales al final me he decantado por no hacerlo. Pienso que para poder estudiar a fondo esta variable, me debería haber introducido en una empresa específica, además de solicitar datos internos que quizá no me hubieran sido proporcionados.

2. Sector Terciario en España

En primer lugar, se hará un análisis teórico de en que situación se encuentra a día de hoy el Sector Terciario¹ en España, para a continuación exponer las diferentes teorías que existen en la actualidad de las dos variables que vamos a estudiar a lo largo de todo el estudio, así como de sus diferentes teorías a lo largo del tiempo: motivación y satisfacción.

El sector terciario es muy importante en España, representa el mayor porcentaje de población activa ocupada por lo que es una pieza clave en la economía española. En la actualidad, el sector servicios en España no pasa por uno de sus mejores momentos ya que se han registrado caídas en el sector hotelero y de restaurantes, es decir, el sector comercial se ha contraído y los demás sectores han registrado una modesta expansión con una caída del empleo. Las principales características del sector terciario en España son según Suañez (2013):

- Gran heterogeneidad en el sector, en el que se incluyen actividades muy diversas: desde el reparto de propaganda a domicilio hasta la investigación científica. Por este motivo, algunos autores hablan de terciario «decisional» o «avanzado», o incluso de sector «cuaternario», para referirse a los servicios que requieren un mayor grado de cualificación.
- Proximidad física entre usuarios y productores. Factor favorable para la sociedad que tiene gran facilidad a la hora de satisfacer sus necesidades en el día a día, de ahí la función del sector que ofrece servicios para el bienestar de la población. Por lo tanto gran importancia de esta característica que se da sobre todo y es más favorable en las ciudades.
- Elevada protección frente a la competencia. Los mercados de servicios gozan de ciertas singularidades que condicionan su análisis. El consumo de servicios suele ser simultáneo en el tiempo a su producción, lo que impide su almacenamiento y obliga a una coincidencia temporal y espacial entre productor y consumidor, que altera las condiciones de competencia y comercio del sector. Por ejemplo en la hostelería cada negocio pretende ofrecer el mejor servicio a sus clientes para ser elegido por más gente y así perjudicar la competencia de otro negocio que ofrece productos similares.
- En economías desarrolladas, el sector servicios representa un tanto por ciento muy elevado de la actividad económica y empleo.

¹ Sector terciario es aquel sector que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la Administración, la enseñanza, el turismo, etc. (Real Academia Española 2016)

- La mano de obra mantiene una relación muy directa con el consumidor final , ya que un servicio se da de forma simultanea entre el "productor" que ofrece su servicio y el "consumidor" que lo recibe , por ejemplo un taxista cuando lleva a un cliente donde este desea
- También es verdad que en la actualidad y debido a las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) la relación usuario-consumidor se está haciendo más impersonal, con las compras por internet, los pedidos telefónicos a domicilio, etc.
- Otra de las características, que no está muy clara es la de la baja productividad de los servicios que puede estar subestimada por la dificultad de la medición del impacto de las TIC.

Por otra parte muchas mejoras en los servicios provocan una mejora en el resto de la economía y la ampliación de algunos servicios públicos tiene efectos positivos sobre el funcionamiento global.

3. ¿Qué es la motivación?

Según Prieto (1996), la motivación humana ha sido caracterizada como un proceso psicológico relacionado con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. El hecho de que esté relacionada con la conducta y la acción humana, hace que sea un tema de interés tanto para científicos sociales como para profesionales de los recursos humanos, ya que, está directamente relacionada con la actividad que desarrollan las personas en el trabajo.

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, por tanto, va a tener un efecto directo sobre conductas observables. La motivación está relacionada con la voluntad y el interés: querer.

Gran parte de la actividad laboral está “motivada”. Es decir, se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a nivel automática y/o cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo, y “activada” por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas. Desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetivos, actividades, personas y políticas que de algún modo están influyendo en la activación, esfuerzo, y mantenimiento de la conducta de las personas en el trabajo. Resulta útil la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Todos ellos tienen un carácter “extrínseco” a la actividad laboral en sí misma.

Por su parte, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño. Se trata del conjunto de atributos y características que posee la actividad del trabajo en sí misma. Así los motivadores del contenido del trabajo hacen referencia a los aspectos “intrínsecos” de la actividad laboral.

Motivadores del entorno laboral

Por lo que se refiere a los motivadores del entorno laboral (extrínsecos), analizaremos a continuación el dinero; la estabilidad en el empleo; las oportunidades de ascenso y promociones; las condiciones de trabajo; las posibilidades de participación en el trabajo; y, el ambiente social del trabajo.

1. Dinero: es uno de los resultados del trabajo evaluados como más importantes. Básicamente el dinero es algo que se desea, que puede proporcionar otros bienes materiales. Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo, y cuando se les pregunta por qué trabajan, la respuesta porcentualmente daba en primer lugar es “para conseguir un

dinero que se necesita”. Ahora bien, el potencial motivador del dinero varía en función de muchas variables resultando compleja la elaboración de sistema de pagas e incentivos.

2. Estabilidad en el empleo: es otro aspecto del entorno laboral que también resulta muy valorado. Además de los valores económicos asociados al valor “trabajo estable y fijo” como el contar con unos ingresos de por vida, la persona que se encuentra segura en el trabajo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos contribuyen de algún modo a la sociedad, y de que en general, puede planificar su vida fuera del trabajo.

Las connotaciones motivacionales de la seguridad suelen tener carácter extrínseco. Así, no es, el propio trabajo lo que motiva sino la seguridad de tenerlo.

3. Oportunidades de ascenso y promoción constituyen un importante factor motivacional del trabajo que se lleva a cabo en contextos organizacionales. Se consigue mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas, y habilidades por parte de la empresa, mayores ingresos económicos.
4. Condiciones de trabajo: representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que cabe mencionar, la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, y el horario regular de trabajo.
5. Posibilidades de participación en el trabajo representan un medio importante para conseguir el desarrollo personal resultando atractivo para la mayoría de los individuos. Puede convertirse en un instrumento que permite satisfacer las necesidades de autorrealización. Puede servir para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea, incrementando el sentimiento de competencia y control personal. También es un potencial productor de satisfacción en sí mismo. Por último, puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos, facilitar la identificación con los objetivos de la empresa y potenciar una mayor implicación en su logro.
6. Ambiente social del trabajo puede ser entendido como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo, cabe mencionar las oportunidades que puede ofrecer el trabajo para interaccionar con compañeros, clientes, etc., y las características motivacionales del propio grupo de trabajo. La interacción social supone para algunas personas un aspecto muy valorado, que puede llegar a convertirse en uno de los principales motivadores de su conducta en el trabajo. Las personas necesitan, en mayor o menor medida, que se les diga “cuán de bien han hecho un trabajo”. El grupo de trabajo resulta ser también un motivador importante del ambiente social del trabajo. Cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, y estos son motivadores

potenciales de la conducta laboral. El grupo va consolidando algunos resultados motivacionales en sus miembros, como la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes, y la generación de necesidades interpersonales.

Un elemento motivacional importante del grupo de trabajo es la relación con el líder formal. De hecho, una de las funciones que cumple es la de grupo, esto es, gestionar las estrategias que la empresa dispone para motivar.

Prieto (1996) nos resalta que ha existido un interés por comprender cuáles son los determinantes de la actividad laboral. Desde la perspectiva de la motivación laboral, el foco de atención se ha centrado en conocer cuáles son los constructos relacionados con la persona que motivan a realizar la actividad laboral.

Distintas teorías sobre la motivación laboral han intentado estudiar esos constructos y su relación con el comportamiento del individuo en el trabajo. Por tanto, vamos a exponer y hacer uso de las teorías motivacionales para comprender mejor determinados fenómenos psicosociales y laborales relacionados con la motivación humana en el trabajo.

La clasificación se distinguirá entre teorías centradas en el contenido y teorías centradas en el proceso de la motivación. Estas teorías son: “teoría de las necesidades” de McClelland, “teoría de la jerarquía de necesidades” de Maslow, la “teoría X y la teoría Y” de McGregor, y el “modelo jerárquico” de Aldefer.

Por otro lado las teorías centradas en el proceso, elaboran los constructos que intervienen en el proceso que hace posible la dirección y persistencia de la conducta laboral, insistiendo en las dimensiones cognitivas y conativas de los aspectos motivacionales, al hacer referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros.

4. Teorías de motivación laboral

Las teorías de la motivación en Psicología han sido de gran interés para el conocimiento humano.

A la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas. Podemos decir que las teorías de la motivación más importantes son según Judge (2009):

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Se podría decir y afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de

las necesidades, enunciada por Abraham Maslow², que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

² Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril de 1908-Palo Alto, California, 8 de junio de 1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista (Boeree, 2003)

Clayton Alderfer³ trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento). Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales –existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y de status) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades.

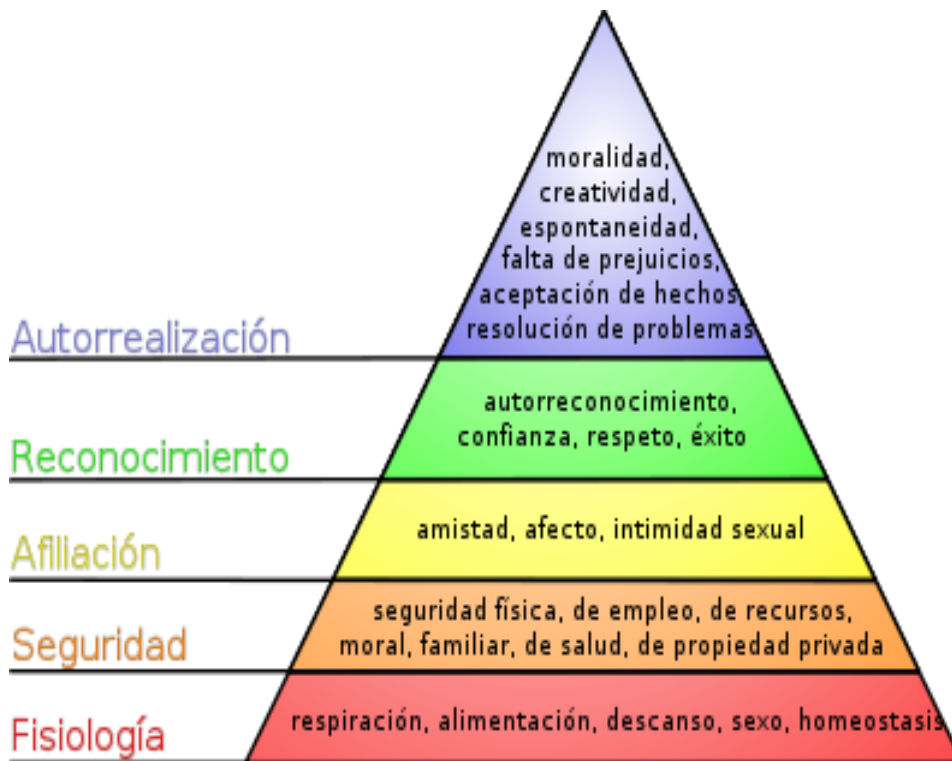
Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. Aunque la teoría de la jerarquía de necesidades y su terminología ha conservado su popularidad en la práctica gerencial, hay pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según las dimensiones propuestas por Maslow o Alderfer, de que las necesidades insatisfechas motiven o que las satisfechas activen el avance hacia un nivel nuevo.

Podemos establecer una comparativa a través de la Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow, Ilustración 1:

En la base de la pirámide situaríamos las necesidades físicas básicas a garantizar sin las que un trabajador podría realizar actividad alguna. A medida que estas necesidades son cubiertas van surgiendo otras que hacen referencia a la seguridad (en el empleo, en el puesto de trabajo...), en tercer lugar a la afiliación, al afecto. En cuarto lugar, tendrá necesidad de reconocimiento, que podríamos ligar a la animación del patrón a través del reconocimiento del trabajo bien hecho, a la confianza, al respeto, y por último tendríamos la necesidad de autorrealización, directamente relacionada con la capacidad de crear, decidir, en definitiva de trabajar de manera autónoma.

3 Clayton Paul Alderfer (1 de septiembre de 1940 - 30 de octubre de 2015) fue un psicólogo y consultor estadounidense, conocido por seguir desarrollando la jerarquía de necesidades de Maslow.(Toolshero, 2014)

Ilustración 1: Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Psicología y Mente (2016)

b. Las teorías X e Y

Según Judge (2009), Douglas McGregor⁴ propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La

⁴ Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado. (Gestiopolis 2011)

teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del comportamiento organizacional necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X e Y carecen de dicho apoyo empírico.

c. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores según Judge (2009), también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg⁵. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la Ilustración 2, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

⁵ Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas. (Ecured, 2016)

Ilustración 2: Comparativa entre satisfacción e insatisfacción



Fuente: (Judge, 2009)

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.
3. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una

parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.

4. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conozcan sus recomendaciones.

Es importante darse cuenta de que aunque de modo intuitivo nos guste una teoría, eso no significa que debamos aceptarla. A muchos gerentes les parecen atractivas las teorías de las necesidades, pero hay que recordar que hubo un tiempo en que la intuición decía que el mundo era plano. En algunas ocasiones la ciencia respalda la intuición, en otras no. En el caso de la teoría de los dos factores, como en el de la jerarquía de necesidades y de las teorías X e Y, no lo hace.

d. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland según Judge (2009), fue desarrollada por David McClelland⁶ y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog.

Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables por- que no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar,

⁶ David Clarence McClelland (Mt. Vernon, Estado de Nueva York, 20 de mayo de 1917 – 27 de marzo de 1998), psicólogo estadounidense. (Newworldencyclopedia, 2014)

no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad auto dirigida dentro de una organización grande. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.¹⁸ En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

Como ya se detecta, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo.

e. Teoría de la evaluación cognitiva

Judge (2009), explica que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores

intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

La teoría de la evaluación cognitiva se apoya en cierto número de estudios. También ha recibido ataques, en específico por la metodología que se usa en dichos estudios y en la interpretación de sus descubrimientos. Pero, ¿dónde se encuentra esta teoría en la actualidad? Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que se realiza? La respuesta no es un simple “sí” o “no”.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca⁷, mientras que las tangibles la socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea. No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la autoconsistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas es divertido. Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, *status* y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativos para ellas. Las investigaciones en comportamiento organizacional sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

7 Según (Psicología Motivacional, 2016) la motivación intrínseca es aquella conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa

f. Teoría del establecimiento de metas

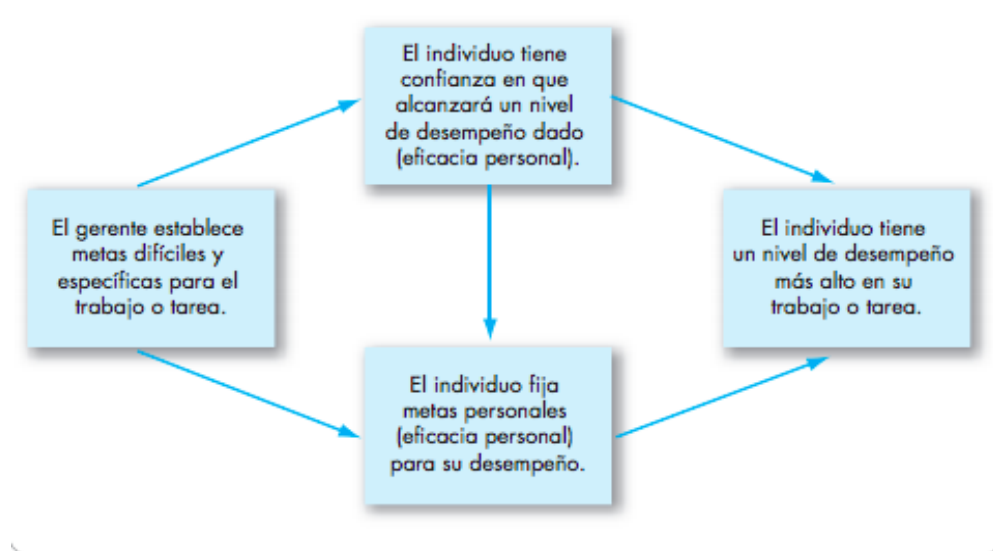
La teoría del establecimiento de metas como indica Judge (1985), presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control, y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas. Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas. Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá porque sus componentes clave concuerdan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas. Nuestra conclusión general es que las intenciones –según se articulan en términos de dificultad y metas específicas–, son una fuerza motivadora importante. El poder motivador de la teoría del establecimiento de metas ha quedado demostrado para más de 100 tareas que involucraron a más de 40 000 participantes en muchas clases de industrias: desde la madera a los seguros y automóviles. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

g. Teoría de la eficacia personal

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere Judge (2009) a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y

motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa. ¿Cómo ayudarían los gerentes a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal? Con la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal.

Ilustración 3



Fuente: Judge (2009)

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se aprecia en la Ilustración 3, cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio. ¿Por qué sucede así? Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza.

El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura⁸, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

- A. Dominio de aprobación
- B. Modelado indirecto
- C. Persuasión verbal
- D. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si

⁸ Albert Bandura (Mundara, Canadá, 1925) Psicólogo y pedagogo canadiense. (Biografía y Vidas 2016)

en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro. La segunda fuente de mejora es el modelado indirecto, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica. Por último, Bandura afirma que la sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño.

h. Nuevas teorías de motivación

Daniel H. Pink es el autor de varios libros acerca de la motivación habiéndose traducido a 35 idiomas y vendiéndose más de 2 millones de copias en todo el mundo. Pink (2016).

En 2015, con sede en Londres Thinkers-50 nombró, junto a Michael Porter y Clayton Christensen, como uno de los 10 mejores pensadores de negocios más importantes del mundo. En el portal de videos TED, Daniel Pink tiene una conferencia acerca de la motivación, el cual es uno de los 10 más vistos en conferencias TED de todos los tiempos, con más de 19 millones de visitas.

Cuenta Daniel Pink en su libro “La sorprendente verdad” sobre qué nos motiva que trabajar es algo tan natural como jugar y descansar y que, bajo las condiciones adecuadas, el ser humano aceptará e incluso buscará este tipo de responsabilidad. Pink D. (2009).

La mayoría de las personas se mueven empujadas más por la motivación intrínseca que por la extrínseca⁹, es decir, les importa más la satisfacción que les puede reportar un determinado trabajo que las recompensas externas que recibirán por realizarlo.

A largo plazo, las personas motivadas intrínsecamente tienen más éxito que las que sólo buscan recompensas, porque tienen un fuerte deseo interno de controlar sus vidas. Además, suelen tener una mayor autoestima y mejores relaciones interpersonales.

Para conseguir esta clase de motivación argumenta que necesitamos alimentarnos de estos tres nutrientes:

1. Autonomía

Nos gusta poder dirigir nuestro comportamiento nosotros mismos.

En algunas empresas se han establecido entornos de trabajo basados únicamente en resultados. En estos entornos no hay horarios, ni obligación de estar “presente” en el lugar de trabajo un determinado tiempo. Los empleados simplemente tienen que hacer su trabajo. Cómo, cuándo,

⁹ Según (Psicología Motivacional, 2016), la motivación extrínseca es aquella actividad en la cual los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas.

dónde y con quién lo hagan, depende de ellos. El trabajador es totalmente responsable de lo que hace.

Este tipo de motivación puede ser muy superior a la que ofrece un mayor salario, ya que cuando alcanzamos un nivel de vida que consideramos aceptable para nuestra familia, el dinero deja de ser un motivador para nuestro rendimiento.

Autonomía no quiere decir independencia. Significa poder elegir, dentro de un marco de interdependencia. La sensación de ser autónomos produce un efecto muy positivo en nuestra actitud y rendimiento. Además, según ciertas investigaciones, hay una relación directa entre autonomía y bienestar general.

2. Maestría

Deseamos ser cada vez mejores en lo que nos importa.

Cuando hacemos lo que nos gusta y somos buenos en ello, alcanzamos a menudo un estado de flujo, tal como lo llama Mihaly Csikszentmihalyi¹⁰, un reconocido profesor de psicología. Es un estado en el que estás totalmente comprometido con lo que estás haciendo y estás aplicando tus facultades al máximo, El tiempo vuela y la relación entre tú y tu tarea es perfecta.

La búsqueda de la maestría nos ayuda a estar satisfechos con nuestro trabajo y nos empuja hacia un nivel superior de productividad. De hecho, hay estudios que demuestran que el deseo de retos intelectuales es el mejor predictor de la productividad.

Lo contrario también influye, aunque negativamente: Hacer algo que no supone ningún reto es una fuente de frustración. Hemos de buscar un equilibrio entre lo que debemos hacer y lo que podemos hacer.

La maestría no sale gratis, requiere un esfuerzo continuado en el tiempo y nunca se alcanza plenamente. Pero cuanto más dominas una habilidad, más disfrutas ejerciéndola.

3. Propósito

Necesitamos conectar la conquista de la excelencia a algún propósito superior.

Éste es el tercer pilar de la motivación y el que da un contexto a los otros dos. Según Csikszentmihalyi, el propósito produce la energía para vivir.

Hasta ahora las empresas enunciaban sus objetivos con palabras muy típicas como eficiencia, ventajas, diferenciación, valor, etc. Es importante humanizar por qué hacemos lo que hacemos con palabras diferentes como verdad, amor, ayudar, mejorar, etc. El propósito de una empresa y la

¹⁰ El profesor de psicología en la Universidad de Chicago Mihaly Csikszentmihalyi emplea el concepto *fluir* o estado de flujo para referirse a aquellos momentos en los que volcamos toda nuestra atención e interés en la realización de una actividad, ignoramos cualquier distracción y olvidamos el tiempo transcurrido.

forma en que se relaciona con la comunidad puede ser un incentivo mucho mayor que el meramente financiero.

Puede que establecer objetivos de beneficios tenga un impacto en los accionistas, pero no tiene ninguno en el bienestar de los clientes y empleados. No se trata solo de tener objetivos, sino de tener los objetivos adecuados. Los beneficios deben verse como una forma de acercarnos al propósito, pero no el fin en sí mismo.

5. ¿Qué es la satisfacción?

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Para Weinert (1985), este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

1. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
2. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
3. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
4. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
5. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
6. Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca como, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de las mismas niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” Weinert (1985).

Robbins, (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes

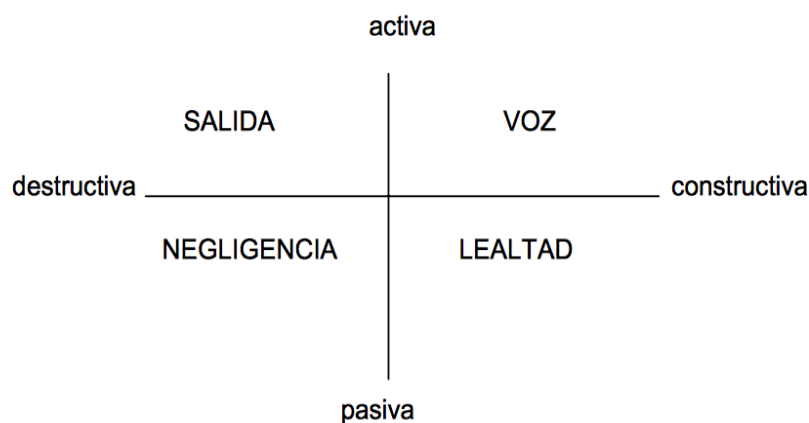
positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia el”.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Robbins también indica que “los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Por ultimo, Robbins explica a través de la Ilustración 4 como pueden los empleados expresar su insatisfacción.

Ilustración 4: Como expresan los trabajadores su insatisfacción



Fuente: Judge (2009)

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores Robbins, (1996).

Engagement

El objetivo de explicar a continuación el concepto “engagement” radica en identificar como apunta Arnold Bakker (2011) si existe una relación entre la motivación Laboral y engagement y establecer si al aumentar los niveles motivacionales en el trabajo se puede lograr trabajadores “engaged”.

Se analizarán los elementos que influyen en la motivación laboral y variables intervinientes en el concepto de Engagement, para luego verificar si existe relación entre ambos y qué tipo de relación.

Por tanto, según Berardi (2012), el engagement a menudo es definido como "... un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo". El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. La dedicación implica estar totalmente involucrado en el trabajo que se tiene y experimentar sentimientos de significado y entusiasmo. La absorción tiene que ver con tener una absoluta concentración y una fascinación con el trabajo. En esencia, el engagement consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción). Las investigaciones previas han revelado que los empleados engaged son personas optimistas y autoeficaces, capaces de manejar los eventos que afectan sus vidas. Gracias a su actitud positiva y alto nivel de actividad, estos empleados generan su propia retroalimentación positiva, en términos de apreciación, reconocimiento y éxito. Por lo general, también se sienten muy comprometidos fuera del trabajo, como, por ejemplo, en actividades deportivas, pasatiempos creativos y trabajos voluntarios. Pero a pesar de todo, no son adictos al trabajo. Disfrutan de otras cosas en su tiempo libre y, a diferencia de quienes se obsesionan con su trabajo, no les nace ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente, porque para ellos trabajar es agradable.

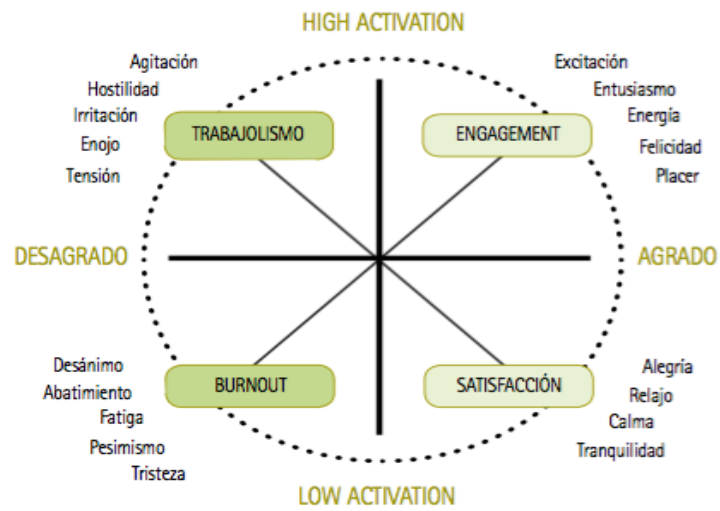
Con el objetivo de diferenciar el engagement de los distintos tipos de bienestar laboral como por ejemplo, satisfacción laboral, adicción al trabajo y desgaste profesional (burnout¹¹), Bakker y Oerlemans emplearon el modelo circuplejo del afecto de Russell. Según este modelo, los estados afectivos surgen de dos sistemas neurofisiológicos fundamentales, uno relacionado con el continuo placer-displacer y el otro, con la activación, alerta o vigilia. Cada emoción debe ser entendida como una combinación lineal de estas dos dimensiones, como diferentes grados de placer y activación que tienen sus variaciones. Las emociones específicas provienen de los patrones de activación que se encuentran dentro de estos dos sistemas neurofisiológicos, junto con la interpretación y clasificación de cada una de estas experiencias. Por ejemplo, el grado de activación varía de manera considerable mientras se experimentan emociones positivas (placenteras). Cuando un sujeto se siente calmado y contento, los niveles de activación son bajos si se comparan con aquellos que se manifiestan cuando uno se siente feliz, comprometido o entusiasmado. Del mismo modo, las emociones que no son placenteras pueden variar desde "sentirse aburrido o deprimido" a "sentirse disgustado, ansioso o tenso".

Como se puede apreciar en la Ilustración 5, el engagement está posicionado en el cuadrante superior derecho del modelo circuplejo, ya que conlleva altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). El engagement se diferencia de la satisfacción laboral, en el sentido de que es una experiencia mucho más activa. Y también difiere de la adicción al trabajo, en términos del valor que se le da a la experiencia. Quienes son adictos al trabajo sienten un fuerte impulso interno que los lleva a trabajar excesivamente, pero por lo general este impulso está acompañado de bajos niveles de placer. Finalmente, la posición del burnout en el cuadrante izquierdo inferior del modelo circuplejo (bajos niveles de placer y activación) es consistente con algunos estudios que sugieren que este estado difiere conceptualmente del engagement.

11 Según la página web (Demedicina.com 2015), el burnout laboral, también denominado síndrome del quemado o síndrome de quemarse en el trabajo, es un trastorno emocional de creación reciente que está vinculado con el ámbito laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado. Este síndrome puede tener consecuencias muy graves, tanto a nivel físico como psicológico.

Ilustración 5: Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo

Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo^{13,14}.



Fuente: Arnold Baker (2011)

6. Metodología del estudio/Trabajo de campo

a. Diseño del estudio

Es un estudio descriptivo transversal de correlaciones entre motivación y satisfacción así como otras variables sociodemográficas. Para conseguir este objetivo general, se han utilizado dos cuestionarios validados, como son el cuestionario de McClelland (cuestionario de motivación) y el cuestionario de Peiró y Meliá (cuestionario de satisfacción laboral), optando por tanto por unos Estudios cuantitativos.

b. Muestra

La muestra está formada por 50 trabajadores de empresas procedentes de diversas empresas del sector terciario en España. La muestra fue recogida por conveniencia.

c. Variables del estudio

Variables Sociodemográficas: en ellas, se incluyen edad, sexo, nivel de estudios y situación laboral. Las variables laborales de motivación y satisfacción son: horario, horas de dedicación, jerarquía, antigüedad en la empresa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

La variable de motivación se recoge a través del cuestionario de McClelland: McClelland (1985) y Atkinson (1964) propusieron un modelo basado en la orientación a la acción y la tarea, en la calidad del rendimiento, en la expectativa de favorabilidad como consecuencia del logro, la persistencia en la tarea, el acometimiento de tareas posibles y la generación independiente de iniciativa frente a diferentes situaciones y problemas. El cuestionario de McClelland consta de 53 ítems que proporcionan una puntuación baja, moderada, alta o dominante en la motivación de poder, logro o afiliación.

Respecto a la variable de satisfacción se ha utilizado el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 De JL Meliá y JM. Peiró (1998). Este cuestionario consta de 23 ítems, que se puntúan entre 0 y 7 (muy insatisfecho a muy satisfecho) que se refieren a 5 factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones, satisfacción intrínseca, satisfacción con la participación. A mayor puntuación, mayor satisfacción.

d. Análisis estadístico

Se realizó inicialmente, un análisis descriptivo de la muestra global respecto a variables sociodemográficas, laborales, motivacionales y de satisfacción. Se utilizaron medias y desviaciones típicas o bien porcentajes en función del tipo de variables (cuantitativa o cualitativa respectivamente).

Se ha realizado un análisis de correlación entre las variables sociodemográficas y laborales con la los tipos de motivación y la satisfacción. Se ha utilizado el estadístico P de Pearson o TauB de Kendall (en función del tipo de variable) y se ha considerado una correlación estadísticamente significativa cuando el Pvalor era inferior a 0,05.

El análisis estadístico se ha realizado utilizando el SPSS 22.

e. Cuestiones éticas

Todos los datos son tratados con absoluta confidencialidad en base a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, no siendo accesibles a terceros para finalidades distintas para las que han sido autorizados.

Se informó a los participantes de los objetivos y características del estudio y de que su participación era voluntaria.

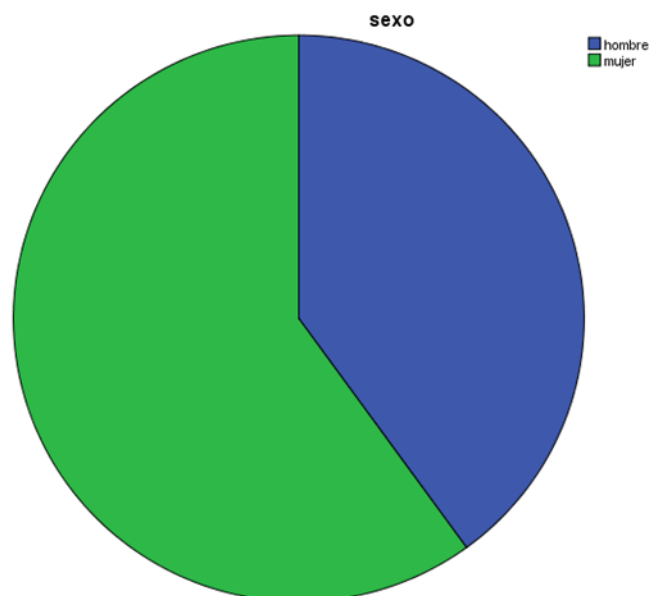
7. Resultados

a. Variables Sociodemográficas

i. Sexo

La distribución de la muestra por sexo es de 20 varones (40%) y 30 mujeres (60%).

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	20	40,0
Mujer	30	60,0



ii. Edad

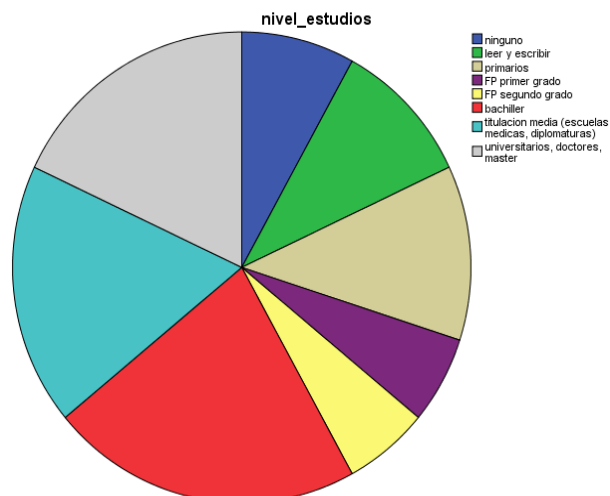
La muestra total presenta una media de 37 años.

	Media	Desviación estándar
Edad	37,62	10,984

iii. Nivel estudios

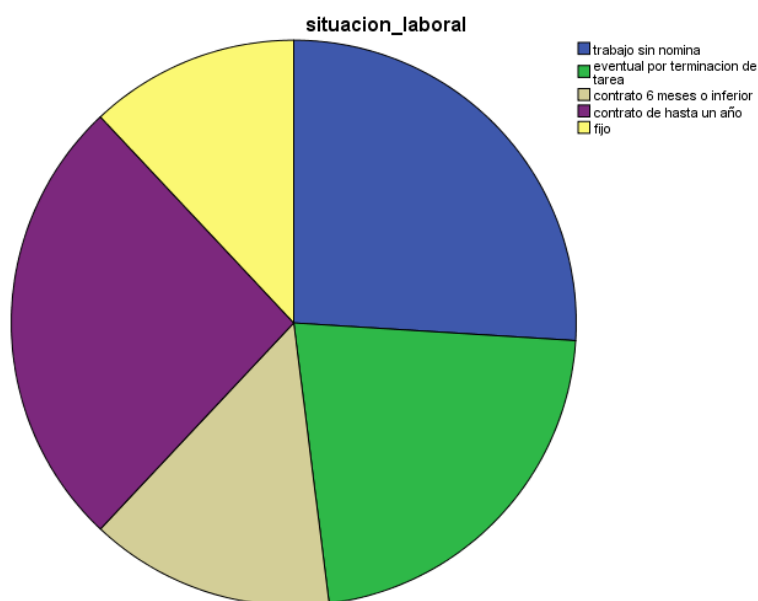
El nivel de estudios alcanzado se distribuye en 4 personas que no tienen ningún estudio (8%), 5 personas que saben leer y escribir (10%), 6 personas que han finalizado sus estudios primarios (12%), 6 la FP (12%), 20 tienen estudios de grado medio (30%), y 9 estudios de grado superior (18%).

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	4	8,0
Leer y escribir	5	10,0
Primarios	6	12,0
FP primer grado	3	6,0
FP segundo grado	3	6,0
Bachillerato	11	22,0
Titulación media (escuelas médicas, diplomaturas, etc.)	9	18,0
Universitarios, doctorados, másteres	9	18,0



iv. Situación laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo sin nómina	13	26,0
Eventual por terminación de tarea	11	22,0
Contrato 6 meses o inferior	7	14,0
Contrato de hasta un año	13	26,0
Fijo	6	12,0



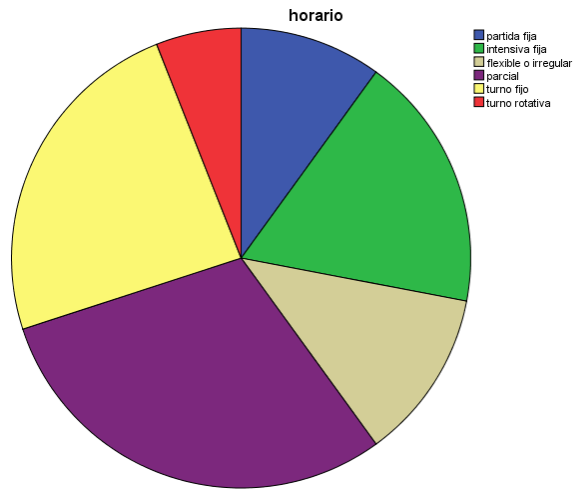
b. Variables laborales

A continuación, se presentan las variables laborales: horario, horas de dedicación, jerarquía y antigüedad.

i. Horario

	Frecuencia	Porcentaje
Partida fija	5	10,0
Intensiva fija	9	18,0

Flexible o irregular	6	12,0
Parcial	15	30,0
Turno fijo	12	24,0
Turno rotativa	3	6,0



ii. Horas dedicación al trabajo

	Media	Desviación estándar
Horas de dedicación al trabajo	31,940	6,3000

iii. Jerarquía

	Frecuencia	Porcentaje
Empleado, trabajador	10	20,0
Supervisor	12	24,0
Mando intermedio	7	14,0
Directivo	10	20,0

iv. Antigüedad en la empresa

	Media	Desviación estándar
Antigüedad en la empresa	10,540	8,8898

E. Descripción muestra variables de motivación y satisfacción

i. Resultados Variable Motivación

Para la variable de motivación, se ha empleado el cuestionario validado de McClelland (Scribd, 2016) en el que se han obtenido los siguientes resultados, a partir de medir la motivación basado en el logro, la afiliación y el poder.

Los resultados obtenidos en dicho cuestionario son los siguientes, obteniendo la media de cada motivación, desviación estándar y posteriormente, siguiendo el modelo estadístico P de Pearson y Tau B de Kendal:

	Media	Desviación estándar
Motivación por logro	22,08	13,150
Motivación por afiliación	13,84	10,946
Motivación por poder	16,84	12,507

MOTIVACIÓN DE LOGRO

VARIABLES	ESTADISTICO DE CORRELACIÓN	PVALOR
EDAD	0,053	0,713
NIVEL DE ESTUDIOS	-0,108	0,300
SITUACIÓN LABORAL	-0,186	0,083*
HORARIO	-0,040	0,705
HORAS DEDICACIÓN	-0,099	0,493
JERARQUIA	-0,066	0,537
ANTIGÜEDAD EMPRESA	0,024	0,869

Estadístico P de Pearson y Tau B de Kendal

MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

VARIABLES	ESTADISTICO DE CORRELACIÓN	PVALOR
EDAD	-0,005	0,974
NIVEL DE ESTUDIOS	0,001	0,999
SITUACIÓN LABORAL	0,141	0,190

HORARIO	0,059	0,582
HORAS DEDICACIÓN	0,014	0,923
JERARQUIA	0,074	0,487
ANTIGÜEDAD EMPRESA	0,017	0,909

Estadístico P de Pearson y Tau B de Kendal

MOTIVACIÓN DE PODER

VARIABLES	ESTADISTICO DE CORRELACIÓN	PVALOR
EDAD	-0,062	0,671
NIVEL DE ESTUDIOS	0,059	0,575
SITUACIÓN LABORAL	0,088	0,413
HORARIO	-0,080	0,454
HORAS DEDICACIÓN	0,081	0,576
JERARQUIA	-0,054	0,613
ANTIGÜEDAD EMPRESA	-0,023	0,874

No hay ninguna correlación significativa entre la motivación (logro, poder y afiliación) y las variables sociodemográficas y laborales recogidas.

ii. Resultados Variable satisfacción

Para la variable satisfacción, se ha empleado el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Peiró, 1989), que fue diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

Para la elaboración de este cuestionario, se califica de acuerdo con estas alternativas citadas a continuación, el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen distintos aspectos de su trabajo:

1. Muy Insatisfecho
2. Bastante Insatisfecho
3. Algo Insatisfecho
4. Indiferente
5. Algo Satisfecho
6. Bastante Satisfecho
7. Muy Satisfecho

Estas calificaciones se dividirán en función de 4 factores que afectan de manera directa a la satisfacción:

1. Satisfacción con la supervisión: de la pregunta 13 a la 18 (6 ítems).
2. Satisfacción con el ambiente físico: de la pregunta 6 a la 10 (5 ítems).
3. Satisfacción con las prestaciones: preguntas 4, 11, 12, 22 y 23 (5 ítems).
4. Satisfacción intrínseca: preguntas 1, 2, 3 y 5 (4 ítems).
5. Satisfacción con la participación: preguntas 19, 20 y 21 (3 ítems).

Para la puntuación de dichos ítems, se hace un sumatorio de cada factor y a su vez del total. El S20/23 fue diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda, y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto el trabajo del investigador o del consultor en contextos organizacionales.

iii. Correlación entre satisfacción y motivación

		Satisfacción total
Motivación logro	Correlación de Pearson	0,017
	Pvalor	0,907
Motivación afiliación	Correlación de Pearson	0,017
	Pvalor	0,908
Motivación poder	Correlación de Pearson	-0,039
	Pvalor	0,790

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, no se encuentra ninguna correlación entre ambas variables.

iv. Correlación entre satisfacción y variables sociodemográficas y laborales

VARIABLES	ESTADISTICO DE CORRELACIÓN	PVALOR
EDAD	-0,082	0,411
NIVEL DE ESTUDIOS	-0,101	0,333
SITUACIÓN LABORAL	-0,046	0,667
HORARIO	0,072	0,502
HORAS DEDICACIÓN	0,008	0,940
JERARQUIA	0,073	0,493
ANTIGÜEDAD EMPRESA	-0,086	0,392

Al igual que en la anterior correlación no existe ninguna correlación que nos pueda concluir ningún resultado positivo acerca de nuestro estudio.

8. Conclusiones

La primera conclusión obtenida es que a día de hoy es de gran importancia la motivación para el bienestar y/o satisfacción laboral de los trabajadores y el incremento de su productividad en las empresas, siendo una inversión a largo plazo para el crecimiento de las mismas y de sus empleados. Las empresas que buscan obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, se enfocan únicamente a que el trabajo se realice de forma correcta, no importando como lo realice y como se siente el trabajador ante ciertas circunstancias en el proceso, es aquí un punto importante donde las empresas deben de tomar en cuenta al trabajador como un elemento importante en el desarrollo y termino de la operación, ya que una persona bien motivada realizara su labor de manera satisfactoria.

Como segunda conclusión es que a pesar de los resultados obtenidos en ambos cuestionarios no dan resultados a la vista concluyentes, si bien es cierto que la experiencia obtenida con los participantes del estudio reflejaban síntomas que no se han visto reflejados en el estudio, enumerados a continuación:

En primer lugar en relación con las variables sociodemográficas, se apreciaban diferencias en función del sexo. Los aspectos intrínsecos y sociales eran más valorados por las mujeres, mientras que los varones valoraban más los aspectos económicos. Además los sujetos de mayor edad tenían más en cuenta los aspectos intrínsecos del trabajo, mientras que los de menor edad eran los aspectos económicos. Por último, en función del nivel educativo había diferencias, ya que los sujetos de mayor nivel los que valoraban más los aspectos intrínsecos del trabajo, mientras que los de menor nivel valoraban más los aspectos económicos.

Aún con este análisis de las variables implicadas en la motivación y satisfacción, existen otro conjunto de variables/motivos como las que Blanco (2008), nos explica en su libros. Los motivos que pueden llevar a una falta de motivación y satisfacción son: trabajadores nuevos desorientados (planes de acogida), teorías personales de la motivación (supervisor más veterano emplea un estilo de liderazgo poco motivador), incertidumbre sobre la promoción laboral (planes de promoción y desarrollo), trabajadores sienten insatisfacción y desmotivación laboral (causas de desmotivación), rivalidad entre diferentes tiendas/empresas despierta la motivación de los trabajadores (influencia de la comparación en la motivación), personal en contacto con el público se siente desmotivado (enriquecimiento de tareas), trabajadores eficaces pero poco motivados por el logro profesional (motivación del logro), remuneración y valoración de puestos de trabajo, políticas sociales internas de la empresa (beneficios sociales y ayudas a los trabajadores), comunicación interna y motivación

(engagement y periódico corporativo), liderazgo y motivación, y motivación y dirección de personas.

Por último, mi conclusión final es que debido a la crisis laboral y económica que ha existido en esta última década en España ha convertido a la población en una sociedad totalmente heterogénea, despertando diferentes motivaciones en el trabajo, sin seguir un patrón único en base a las variables demográficas, ya que cada individuo tiene unas motivaciones distintas a las del resto. Por tanto con la pretensión de tener a todos los trabajadores en sus puestos de trabajo, con unas condiciones óptimas en calidad de trabajo incidiendo en estos aspectos.

En primer lugar desde el momento de la contratación del trabajador, deberemos observar y analizar si va estar preparado para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él (adecuación del trabajador). En segundo lugar, será muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar. También se deberán tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común, añadiendo a todo lo citado anteriormente, la importancia de reconocer y premiar esos objetivos. Por otro lado, aun sabiendo que hoy en día, ya no es de los factores más primordiales en la motivación y satisfacción de un trabajador, una buena valoración salarial o económica sigue siendo la forma más directa de valorar a un trabajador.

En el lado más puramente productivo de la empresa, será importante que el empleado disponga de los recursos suficientes para desarrollar con una autonomía y eficacia su trabajo (mejora de las condiciones de trabajo). Además de los recursos directos, podemos hablar de los indirectos, como tener una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo. También se deberá apostar por una formación y desarrollo profesional de los trabajadores ya que ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva y por tanto les satisface en su día a día, las tareas que realizan. Por último, una medida que esta muy en auge en las nuevas empresas del s. XXI, que apuestan por el talento, creatividad, y fidelizar al trabajador con la empresa, están apostando por una evaluación del rendimiento. Entra en juego una visión subjetiva, pero muy importante para el trabajador, ya que hasta el momento en la mayoría de casos, ni el propio trabajador era consciente de si trabaja

realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas, ya sea por objetivos cumplidos, por ventas, o por medición de productividad en función de tareas realizadas en un periodo de tiempo.

En resumen, hay muchas herramientas que nos permiten mejorar la motivación y satisfacción del trabajador, muchos puntos a tener en cuenta y que dependen de la empresa. Pero al final todo se resume en una frase: felicidad en el trabajo.

9. Bibliografía

- Arnold Bakker, E. D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo* (41).
- Atkinson. (1964). *Introduction to motivation*. New York: Van Nostrand.
- Berardi, A. L. (2012). Motivación laboral y engagement. Argentina.
- Biografía y Vidas. (2016). Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bandura.htm>
- Blanco, A. (2008). *Aprender a motivar*. Paidós.
- Boeree, D. C. (2003). Obtenido de <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Demedicina.com. (2 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.dmedicina.com/enfermedades/psiquiatricas/sindrome-de-burnout.html>
- Durán, A. J. (2013). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva de demandas y recursos laborales. (51). Documentos de Trabajo Social . Obtenido de http://www.trabajosocialmalaga.org/archivos/revista_dts/51_3.pdf
- Ecured. (2016). Obtenido de https://www.ecured.cu/Frederick_Herzberg
- Gestiopolis. (2011). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- JM, M. J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*.
- Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Lacruz, M. G. (2004). RELACIONES ENTRE FORMACIÓN, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL. Zaragoza.
- McClelland. (1985). *Human Motivation*. New York: Scott Foresman.
- Newworldencyclopedia. (2014). Obtenido de http://www.newworldencyclopedia.org/entry/David_McClelland
- Peiró, J. L. (1989). *LA MEDIDA DE LA SATISFACCION LABORAL EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION S20/23*. Facultad de Psicología, Valencia.
- Pink, D. (2016). Obtenido de <http://www.danpink.com/about/>
- Pink, D. (25 de Agosto de 2009). *Dan Pink en la sorprendente ciencia de la motivación*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>
- Prieto, J. M. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Síntesis Psicología.

- Prieto, J. M. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Síntesis Psicología.
- Psicología Motivacional. (2016). Obtenido de <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>
- Psicología y Mente. (2016). Obtenido de <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>.
- Ramírez, R. J. (Marzo de 2008). *Daena: International Journal of Good Conscience*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Real Academia Española*. (2016). RAE.
- Robbins, S. y. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, K. C. (2002). *enseñanza, El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la*. Universidad de Granada.
- Rogers, M. (7 de Abril de 2016). *Follow the Leader: 7 Employee Motivation and Retention Strategies Used by Tech Giants*. Obtenido de <http://www.business.com/human-resources/7-employee-motivation-and-retention-strategies-used-by-tech-giants-you-can-make-use-of/>
- Salanova, M. (2009). *El engagement en el trabajo : cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Scribd. (2016). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/214227530/Cuestionario-McClelland-doc>
- Suañez, M. R. (Noviembre de 2013). *El sector terciario en España*. Obtenido de <http://www.seindor.com/publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/040003/articulo-pdf>
- Toolshero. (2014). Obtenido de <http://www.toolshero.com/toolsheroes/clayton-alderfer/>
- Weinert. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.