



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo

Autor: Beatriz Álvarez González
Tutor: Alejandro Pérez Muñoz

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Enero 2022

Índice

<i>Índice</i>	2
<i>Resumen</i>	4
<i>Abstract</i>	4
1. Introducción	5
2. Metodología	7
3. Motivación laboral	8
3.1 Definición del concepto	8
3.2 Factores	9
3.3 Teorías	10
3.3.1 Teoría de las Necesidades de Murray	11
3.3.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	11
3.3.3 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	13
3.3.4 Teoría bifactorial de Herzberg	15
3.3.5 Teoría X e Y de McGregor	16
3.3.6 Teoría de la motivación de McClelland	17
3.3.6.1 Necesidad de logro	17
3.3.6.2 Necesidad de poder	18
3.3.6.3 Necesidad de afiliación	18
3.3.7 Teoría de las expectativas de Vroom	18
3.3.8 Teoría de la equidad de Adams	19
3.3.9 Teoría de la fijación de metas de Locke	20
3.3.10 Teoría de Erc de Alderfer	20
3.3.11 Teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan	21
3.3.12 Psicología positiva en el trabajo	21
4. Bienestar laboral	24
4.1 Definición del concepto	24
4.2 Clima laboral	25
3.2.1 Factores que intervienen en el clima laboral	28
4.2.2 Tipos de clima laboral	29
4.2.2.1 Clima de tipo autoritario	29
4.2.2.2 Clima de tipo participativo	30
4.2.3 Objetivos del estudio del clima laboral	30
4.2.4 Relación entre clima laboral y motivación	31
4.3 Relación entre bienestar laboral y motivación	31
5. Engagement	36

5.1 Definición del concepto.....	36
5.2 Factores que intervienen en el <i>engagement</i>	37
5.3 La organización y el <i>engagement</i>	38
5.4 Estrategias de <i>engagement</i>	40
6. <i>Satisfacción y felicidad laboral</i>	42
6.1 Definición del concepto.....	42
6.2 Determinantes de la satisfacción laboral	43
6.3 Satisfacción laboral y productividad	44
6.4 Insatisfacción laboral	45
6.5 Motivación y satisfacción laboral	47
6.6 Felicidad laboral.....	47
7. <i>Conclusiones</i>	49
8. <i>Bibliografía</i>	54

Resumen

En esta revisión bibliográfica se analizará cómo el factor humano cada vez cobra más importancia dentro de los Recursos Humanos y es, a través de la correcta gestión del mismo, como se logrará una buena efectividad.

La motivación laboral es un pilar fundamental tanto para los trabajadores como para los equipos que estos conforman ya que está estrechamente ligada con la satisfacción, la felicidad y el bienestar laboral, factores no económicos que logran un mayor compromiso e implicación dentro de la compañía.

En este documento se va a trabajar la información obtenida sobre el tema con el fin de analizar los diferentes enfoques actuales sobre la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: talento humano, bienestar laboral, motivación

Abstract

This bibliographical review will analyse how the human factor is becoming increasingly important within Human Resources and how, through its correct management, good effectiveness can be achieved.

Work motivation is a fundamental pillar for both workers and their teams. It is closely associated with job satisfaction, happiness and well-being, non-financial factors that lead to greater commitment and involvement within the company.

In this paper we will work on the information obtained on the subject in order to analyse the different current approaches to motivation and job satisfaction.

Keywords: human talent, well-being at work, motivation

1. Introducción

El capital humano es el mayor recurso que tiene una empresa, siendo esencial para aumentar y mejorar la competitividad de la misma en el mercado.

Muchas compañías aspiran a ser un *Great Place to Work* (GPTW), por ello es importante que cuiden a sus trabajadores de tal manera que todo el mundo quiera permanecer en la compañía.

Por tanto, nos centraremos en analizar la influencia de la motivación en el capital humano y cuáles son los principales factores que intervienen en el desempeño dentro del trabajo.

El tema principal se centra en la motivación como factor clave en la influencia de la felicidad laboral y el compromiso de los trabajadores, un tema de mucha actualidad e interés empresarial en el que las nuevas tecnologías también juegan un papel muy importante.

La motivación es la base del impulso de las personas a la hora de hacer algo. En este ámbito, analizaremos la motivación laboral, o lo que es lo mismo, qué impulsa a un trabajador a la hora de realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Tenemos que tener en cuenta que la base de la motivación de cada persona es diferente a la de sus compañeros. A unos les puede motivar más el salario, a otros la calidad de vida o las condiciones de trabajo, entre otros muchos factores.

Los recursos humanos han ido evolucionando, desempeñando diferentes tareas y teniendo un papel cada vez más importante en las organizaciones a lo largo del tiempo.

En primer lugar, nos encontramos con los departamentos de bienestar que surgen en la época de la Revolución Industrial del siglo XIX. La Revolución Industrial supuso la mecanización de diversas tareas en el ámbito laboral provocando un importante incremento de los niveles de insatisfacción de los trabajadores. Se podría decir que estos departamentos de bienestar fueron los primeros departamentos de personal, y su finalidad era mejorar tanto las condiciones laborales, como las condiciones de vida de los empleados, solucionando problemas relacionados con la vivienda, la educación o la sanidad (Peláez, Rojo, Stenglein, & Kharrazi, 2012).

A finales del siglo XIX y en pleno desarrollo industrial nace el taylorismo, cuyo objetivo era conseguir producir lo máximo al menor coste posible. Las ideas de Taylor no beneficiaban al trabajador, sino que la base de su teoría se centraba en que el trabajador no podía pensar y que su única motivación era a través de la compensación económica. Taylor tenía unas ideas generales acerca de los empleados: Aplican la ley del mínimo esfuerzo, no necesitan pensar, no deben trabajar en grupo, se motivan únicamente a través de compensaciones económicas y deben tener la menor iniciativa posible. El taylorismo fue una concepción del trabajo defendida por más seguidores (como Henry Ford), y aunque ejercía funciones como la gestión de nóminas y la selección de personal, no resolvía los problemas propios de un departamento de personal (Taylor, 1911).

A principios del siglo XX, Elton Mayo realizó un estudio, el cual consistía en modificar las condiciones laborales de una serie de trabajadores, con el fin de analizar la conducta humana. Se observó que la productividad aumentaba tanto si mejoraban las condiciones como si no, lo importante era la atención que los empleados recibían. Una vez finalizado el experimento, surge el denominado 'Efecto Hawthorne', el cual es una demostración de la influencia en el mundo laboral de factores psicológicos y sociológicos, negados anteriormente por la escuela taylorista, en la que su única base era la compensación económica.

Las ideas de Mayo defendían el factor humano y su influencia en el trabajo, la comunicación, motivaciones no económicas y la participación por parte de los empleados en la toma de decisiones de la organización (Harvard, 1946).

En la actualidad, no existen teorías que sean completamente válidas y efectivas, sino que depende del tipo de trabajo o actividad que se realiza, con el fin de encontrar el enfoque más conveniente. Los departamentos de Recursos Humanos tienen un nuevo papel, valorar el factor humano como fuente de diferenciación y éxito, en la que la organización busca objetivos tanto económicos como sociales, ya no nos encontramos en organizaciones donde el empleado es irrelevante. En resumen, los recursos humanos son un valor estratégico hoy en día (Alles, 2008).

2. Metodología

En el artículo de *Significado de la Metodología de la investigación*, su autor Coelho, F. define metodología de la investigación al conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera automática y sistemática en la realización de un estudio.

La metodología de investigación, será la que nos ayude a determinar la forma en la que recolectemos la información, la ordenemos y la analicemos.

Para este estudio, se empleará una metodología cualitativa en la que se analizará cómo ha afectado a lo largo de la historia la motivación en el trabajo dentro de la satisfacción de los trabajadores y, por ende, en el cumplimiento de los objetivos. Para ello se realizará una revisión bibliográfica comparando los diferentes estudios y artículos publicados y a partir de ellos se planteará un estudio sobre cómo la motivación tiene un papel fundamental en el entorno laboral.

3. Motivación laboral

3.1 Definición del concepto

Desde un punto de vista general, podemos definir la motivación como aquello que impulsa a una persona a hacer algo. Nosotros analizaremos en este trabajo la motivación laboral, que implica todo aquello que impulsa a un individuo a realizar de la mejor manera posible su trabajo. Partimos de la base de que a todos los individuos no les motiva lo mismo, teniendo en cuenta el carácter de la persona, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral o el salario.

Desde un punto de vista psicológico, a lo largo de la historia hemos encontrado una gran multitud de ideas y de enfoques acerca de la motivación laboral, ya que este concepto ha evolucionado de manera progresiva y se ha convertido en uno de los factores mas relevantes de una organización.

Actualmente la motivación laboral se rige por un principio básico, en una organización todo el personal trabaja mejor si la propia organización, los jefes y nuestros propios compañeros, nos valoran, reconocen y motivan, es decir, que exista un buen clima laboral, influyendo en la satisfacción y, por tanto, en la productividad.

Hablando en términos generales, encontramos dos tipos de motivación laboral: Por un lado, está la motivación intrínseca, que se compone de factores propios de la persona, es decir, que nace de uno mismo y, por otro lado, encontramos la motivación extrínseca, que son las acciones que realizamos para conseguir recompensas externas, como un aumento de salario.

La motivación laboral tiene una gran variedad de teorías, pero la mayor parte tienen un punto en común, las organizaciones deben identificar de manera individual las necesidades e intentar satisfacerlas si quieren buscar, impulsar o retener talento. Tener un alto grado de motivación implica un mayor compromiso entre los empleados y la organización.

3.2 Factores

Hoy en día la motivación laboral supone un compromiso entre la organización y el individuo. Basándonos en esto, buscamos un beneficio final común centrado en una serie de factores de carácter intrínseco (aquellos que son propios del empleado) y otros extrínsecos (los propios de la empresa).

Los factores intrínsecos son aquellos que reúnen todas las acciones que lleva a cabo el individuo buscando una serie de metas con el fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus habilidades.

Por el contrario, los factores extrínsecos proceden de lo externo, de la propia organización y cuyo fin es nutrir a las personas de los elementos necesarios para conseguir alcanzar sus metas y objetivos, siempre y cuando estén acordes a los de la organización.

El fin es conseguir que los trabajadores aumenten el desempeño en el trabajo siendo la propia empresa la que identifique esos factores que influyen en la actividad del empleado a través de las diferentes estrategias establecidas.

Una de las teorías en las que nos podemos basar es en la *Teoría de las Necesidades sociales de McClelland*, que habla de tres factores necesarios para explicar el comportamiento humano:

- **Necesidad de logro:** A través del comportamiento, se caracteriza por buscar las metas a corto plazo y obtener un nivel de excelencia.

- **Necesidad de poder:** A través de los deseos o de acciones que buscan dominio, control o influencia, tanto sobre las personas como de los medios.

- **Necesidad de afiliación:** A través de comportamientos que buscan obtener, conservar o restaurar relaciones afectivas que produzcan un alto grado de satisfacción.

A la hora de hablar de los factores externos, encontramos entre ellos:

- **Supervisión:** evaluar y reconocer al empleado por sus méritos.
- **Grupo de trabajo:** el empleado debe de contar con un grupo de personas que garantice una relación productiva.
- **Contenido laboral:** se refiere a la actividad laboral que desempeña el trabajador, buscando la creatividad y no la monotonía.
- **Salario:** es la retribución económica de acuerdo con el desempeño del puesto de trabajo.
- **Promoción:** nos referimos a los ascensos, con el fin de alcanzar una mayor responsabilidad dentro de la organización.

Ambos tipos de factores deben permanecer a un nivel adecuado dentro de la esfera del trabajador, generando así la mayor satisfacción laboral posible. Hay que resaltar que son los factores internos son los que hacen que la satisfacción laboral sea más duradera.

3.3 Teorías

Para analizar los diferentes estudios acerca de la motivación partiremos del siglo XX, a través de Freud y su teoría en 1915, donde se comienza a interpretar la motivación desde una perspectiva más psicoanalítica, en la que explica la relación entre la sexualidad y la búsqueda de placer como principal motivación del ser humano como algo independiente de lo biológico. Sin embargo, el verdadero origen de la motivación laboral, es la *Teoría de las Relaciones Humanas* de Elton Mayo, partiendo de la importancia del medio social en donde se desarrolla un trabajador y su impacto psicológico en el comportamiento, rendimiento y productividad laboral.

3.3.1 Teoría de las Necesidades de Murray

Murray se basaba en que los psicólogos debían estudiar de manera detallada y cuidadosa las vidas de manera individual.

Para Murray las necesidades pueden tener dos funciones:

- **Función de organizar la percepción:** guían al individuo con el fin de valorar sus diferentes necesidades.

- **Función de organizar la acción:** impulsan al individuo a que realice las acciones necesarias para satisfacer la necesidad.

Considera que el Test de Apercepción Telemática (TAT) es el instrumento más adecuado para analizar la dinámica de la personalidad, cuando esta se consigue a través de una interacción de necesidades. Parte de la idea de que no todos los individuos tienen las mismas necesidades, las cuales pueden tener diferente fuerza o intensidad.

Murray se basaba en la existencia de una jerarquía de necesidades, en donde si existía un conflicto la más insistente se satisface en primer lugar. Estableció la existencia de unas necesidades predominantes (como la necesidad del alimento) y otras que se pueden satisfacer juntas. Debido a estas últimas, Murray establece el concepto de ‘presión’, refiriéndose a este como un elemento que obstaculiza al individuo a lograr un objetivo. Murray clasificó las necesidades en corporales y fisiológicas, siendo las primeras muy necesarias para la supervivencia, pero según su teoría tienen un papel secundario frente a las psicológicas.

3.3.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow es una de las figuras referentes de la psicología humanista en el siglo XX, atendiendo a diferentes ámbitos como el empresarial, el educacional o el clínico. El autor considera su teoría como la tercera fuerza en el campo de la psicología, donde se diferencia de las otras dos: el psicoanálisis y el conductismo. Esta teoría se basa en el uso que los humanos hacemos de nuestras capacidades y pensamientos para realizar elecciones inteligentes y autorrealizarse. Maslow trata de analizar la conducta humana a través de la complejidad de la naturaleza humana y la autorrealización.

Su tesis está basada en el estudio de una colonia de monos, donde analiza el dominio dentro del grupo, llegando a la conclusión de que el dominio se relacionaba más con el comportamiento interior que con la fuerza física. A continuación, realizó un estudio del comportamiento humano basado en la autorrealización, surgiendo una de las teorías más importantes, la jerarquía de las necesidades humanas.

Maslow dividió las necesidades humanas en cinco bloques: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor y pertenencia al grupo, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización:

1. **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más básicas y defiende que son necesarias para la supervivencia (Agua, comida y sexo).

2. **Necesidades de seguridad:** hace referencia a la protección frente a amenazas, peligro o privaciones.

3. **Necesidades de amor y pertenencia al grupo:** son necesidades de estar en compañía, de asociación o pertenecer a un grupo.

4. **Necesidades de autoestima:** se basan en el respeto y aprecio hacia los demás, la autoconfianza o el reconocimiento. Si no se satisfacen pueden provocar altos niveles de inferioridad e impotencia.

5. **Necesidades de autorrealización:** es el alcance de cada individuo de su potencial humano, para llegar a ser todo aquello que es capaz.

Tabla 1: Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Pirámide de Maslow (Gaerste, 2018)

Maslow contrasta esta teoría con una pirámide de necesidad jerárquica por orden de importancia, donde concluye que los individuos pueden llegar a alcanzar la autorrealización, es decir, cumplir con las expectativas, siendo la necesidad más alta que culmina la pirámide.

3.3.3 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Esta teoría supuso una gran revolución, ya que en ese momento las organizaciones tenían una visión clásica del trabajo. En esa época, las organizaciones se centraban únicamente en producir lo máximo posible, dejando a un lado al trabajador y teniendo una imagen de este como un ente vago, al que solo le motivaba el salario, siendo una máquina a la que había que guiar.

La teoría de las relaciones humanas es uno de los pilares de la psicología de las organizaciones, se basa principalmente en que el individuo es la parte más importante

dentro de una organización. Establece que la conducta de un trabajador se rige a través del bienestar laboral, la pertenencia a un grupo, las normas sociales existentes o incluso el salario, pero no siendo este el único elemento motivador como mencionamos anteriormente. Sostiene que el medio social es el elemento más importante, ya que es el lugar donde se desarrolla el trabajador e influye en el comportamiento, rendimiento y productividad laboral.

Los experimentos de Hawthorne:

A través de estos estudios los grupos informales comenzaron a tener un alto grado de relevancia, impulsando el desarrollo de nuevos sistemas y estrategias. Fueron el origen de las teorías de las relaciones humanas.

Estos experimentos, iniciados en 1925, tenían como propósito principal encontrar la relación entre la iluminación y la productividad de los empleados. A partir de esto, el autor comenzó a evaluar el desempeño de los empleados en diferentes escenarios lumínicos, localizando variables psicosociales. Entre 1928 y 1940, se analizaron los siguientes factores humanísticos y psicosociales:

- En la primera fase se analizaron las condiciones laborales, los sentimientos, las emociones de los empleados y el entorno laboral. Concluyeron en que la consideración personal influía de gran manera tanto en el desempeño como en la satisfacción de los trabajadores.

- En la segunda fase se encontró una de las grandes divergencias con las teorías más clásicas. El comportamiento de los obreros estaba más vinculado a lo social y organizacional que a lo individual. Esta conclusión fue a raíz de una serie de entrevistas a los trabajadores, donde estos expresaban sus propias valoraciones respecto a sus labores.

- En la tercera fase se analizaron los grupos de trabajo y la interacción entre trabajadores. En esta fase, los experimentos consistían en sistemas de pago en los que solo se elevaba el salario si se producía un aumento de la producción total. Los trabajadores uniformaban su productividad, es decir, los más eficientes reducían su nivel inicial para lograr que todos incrementaran el rendimiento total.

Su objetivo era que todos los miembros del grupo tuvieran estabilidad, siendo sancionados por el grupo todos aquellos trabajadores que no respetaran la norma grupal.

- En la cuarta y última fase se realizó un estudio de las diferentes comunicaciones y relaciones entre la organización formal y la organización informal (los empleados), con el fin de encontrar interacciones en la que los trabajadores expresaran sus problemas y conflictos.

Estos experimentos concluyeron que los empleados pondrían más empeño en su trabajo si tienen conocimiento de que la propia organización se interesa por su bienestar y que los supervisores les prestan una atención especial, a esto se le denominó efecto Hawthorne.

Mayo reemplazó el antiguo concepto de trabajador, el cual estaba motivado por necesidades económicas e individuales, por un nuevo concepto en el que el trabajador se encuentra motivado por necesidades sociales, en el que busca más relaciones en el trabajo y valora más los grupos de trabajo que el propio control dentro de la organización.

3.3.4 Teoría bifactorial de Herzberg

Esta teoría recibe el nombre de teoría dual o teoría de higiene y motivación, y es considerada uno de los estándares de satisfacción laboral que influye de manera más relevante en la motivación laboral. Se estudian variables (salario, las jerarquías o relaciones sociales).

Analizando estos factores intenta, por un lado, establecer los elementos que influyen tanto en la satisfacción como en la insatisfacción laboral y, por otro lado, analizar como les afectan en el trabajo.

Herzberg observó que la satisfacción laboral estaba relacionada con aspectos intrínsecos del trabajo, como ascensos, reconocimientos o logros. Sin embargo, también reconoció que aspectos extrínsecos relacionados con el trabajo como el estilo de dirección, normas de la empresa o condiciones de trabajo, afectaban a la insatisfacción.

Tabla 2: Factores de Herzberg

MOTIVACIONALES (o de satisfacción)	HIGIENE (o de insatisfacción)
Como se siente la persona respecto a su cargo	Como se siente la persona respecto a las condiciones dadas por la empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimientos 4. Promoción profesional 5. Responsabilidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones laborales 2. Gestión organización 3. Retribución 4. Relación con superiores 5. Políticas de la compañía y beneficios

Fuente: elaboración propia

3.3.5 Teoría X e Y de McGregor

Esta teoría plantea dos percepciones del ser humano. Por un lado, está la visión negativa, llamada también teoría X, la cual establece que los trabajadores siempre se muestran disgustados por su trabajo, por lo que estos intentan evitarlo, por tanto, los supervisores deben obligarlos a realizarlo. Por otro lado, se encuentra la teoría Y, la cual muestra un enfoque en el que, dependiendo de diferentes condiciones y factores, el trabajador puede encontrar el trabajo como un elemento de satisfacción, donde la necesidad de autorrealización es la mayor recompensa para el individuo. En la siguiente tabla (Tabla 3) podemos ver una clara representación gráfica de esta teoría.

Tabla 3: Teoría X e Y de McGregor



Fuente: Alteco Consultores (2017)

3.3.6 Teoría de la motivación de McClelland

McClelland (1961) propuso una teoría en la que describe tres necesidades con el fin de predecir la motivación. En primer lugar, están las necesidades de realización, las cuales son las condicionantes que empujan a un individuo a realizar una tarea y alcanzar un logro. Luego están las necesidades de poder, interpretan la realización de tareas y actividades como un medio para obtener control y poder. Finalmente, las necesidades de afiliación se basan en los comportamientos de los individuos para lograr relaciones interpersonales y sociales, buscan cooperación.

3.3.6.1 Necesidad de logro

Es la tendencia a buscar el éxito en el desempeño de las tareas. Si un individuo tiene un alto motivo de logro, interpretará esa tarea como un desafío y persistirá en ella, persiguiendo el éxito. Según McClelland este tipo de motivación es el impulso para alcanzar las metas o de sobresalir ante los demás. Las personas con necesidad de logro rinden mejor que las personas con baja motivación, persisten por más tiempo en las tareas y muestran una fuerte correlación con el empleador.

3.3.6.2 Necesidad de poder

Esta motivación es el impulso de controlar a los demás, poder disponer un impacto sobre otros individuos, destacando con conductas como controlar, dominar o influir para conseguir los objetivos. Para McClelland, a través de este tipo de necesidad surgen conductas de liderazgo y de agresividad.

Un individuo con alta motivación de poder busca el reconocimiento en grupos y trata de influenciar a los demás, sin embargo, el liderazgo puede ser negativo para el grupo, ya que al sentirse inferiores ejecutan decisiones muy simples. En relación con la agresividad, los individuos con una mayor necesidad de poder tienden tener impulsos violentos en sus conductas.

3.6.3.3 Necesidad de afiliación

McClelland la considera como el deseo de interaccionar de manera afectuosa, cercana y comunicativa con otros individuos, con el fin de obtener relaciones afectivas y satisfactorias. Este tipo de individuos se unen a más grupos sociales, buscando interactuar durante el mayor tiempo posible y teniendo relaciones más personales y duraderas.

El autor resalta que este tipo de individuos no suelen ser buenos empleadores. Sus conductas de gestión y organización buscan evitar los conflictos. Como norma general, estos sujetos no buscan progresar en la empresa, sino que su objetivo es disfrutar del trabajo colaborando y cooperando.

McClelland resalta las necesidades de realización, afirma que, si un individuo busca un logro o un triunfar dentro de la organización, se desenvolverá mejor en su trabajo y en consecuencia influirá en la productividad de manera positiva.

3.3.7 Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom se basa en que las expectativas es uno de los factores más determinantes en la satisfacción laboral. Parte de la idea de que la satisfacción depende de que los comportamientos conduzcan a los individuos a resultados esperados con anterioridad, y el valor que puede simbolizar para el sujeto. Las expectativas guardan una relación directa con unos resultados esperados, por lo que el individuo escoge aquellos comportamientos que serán el camino hacia las expectativas, las cuales le otorgarán la máxima satisfacción.

Vroom diferencia tres conceptos en su teoría:

- El concepto de **expectativa**: la define como la probabilidad de que un sujeto si realiza un esfuerzo en concreto, logrará un nivel de ejecución de acuerdo con esa probabilidad. El valor de la expectativa vendrá determinado por la precisión del sujeto a la hora de realizar el esfuerzo.
- El concepto de **valencia**: es la preferencia que un individuo muestra a la hora de recibir una recompensa.
- El concepto de **instrumentalidad**: es la hipótesis de que un trabajador puede llegar a percibir que algunos resultados provoquen la consecución de otros.

La teoría de Vroom se basa en la suma de los productos de estos tres conceptos, determinando que la satisfacción de un trabajador será mayor cuando realizar su tarea le resulte fácil y disponga de los resultados esperados.

3.3.8 Teoría de la equidad de Adams

Se trata de una teoría de satisfacción laboral, en la que la principal fuente es la comparativa social que realizan los individuos. Adams determina que una persona estará satisfecha si al realizar la comparación con el resto de los individuos percibe equidad, por el contrario, estará insatisfecho.

También establece que en los supuestos en los que no se encuentra equidad, se crea una situación de tensión, dando lugar a comportamientos y conductas que traten de restablecerla. Por lo que los individuos únicamente mostrarán un interés por cambiar en caso de percibir inequidad.

3.3.9 Teoría de la fijación de metas de Locke

Para Locke las metas se encuentran dentro del campo de la motivación, definiéndola como lo que el individuo quiere conseguir. Este autor diferencia dos funciones en las metas, establece que son la base de la motivación y el factor que dirige la conducta.

Las metas es el factor que influye en el esfuerzo de los individuos para realizar un trabajo, es decir, son conductas que influyen en la actividad laboral y deben de cumplir dos requisitos:

- El sujeto debe conocer que es lo que quiere obtener.
- El sujeto de aceptar que para lograr la meta debe estar dispuesto a trabajar.

En caso de aceptar una meta, el individuo adopta una conducta adecuada para conseguirla. Locke establece que cuanto más difícil sea la meta mayor compromiso existirá para obtenerla.

En la teoría de la finalidad de Locke se determina que, la autorrealización y el éxito laboral son un mismo objetivo, por lo que deben de considerarse como fuentes de motivación y satisfacción. La base de esta teoría es que la motivación laboral de un individuo es algo que sucede de manera consciente, por lo que los objetivos son conscientes, siendo mayor la sensación de satisfacción cuanto mayor sean los objetivos. Locke también estableció una teoría acerca de los valores. Puntualiza que la satisfacción laboral depende de unos valores laborales que se adquieren en centro de trabajo y que van de acuerdo con las necesidades del individuo. Determina que existe una relación entre los valores de la persona, sus expectativas y sus necesidades, dando lugar a la satisfacción laboral.

3.3.10 Teoría de Erc de Alderfer

Este autor se basa en el modelo de Maslow planteando tres tipos de motivaciones:

- Motivaciones de existencia: guardan relación con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- Motivación de relación: se relaciona con el reconocimiento, pertenencia a un grupo o a las interacciones sociales.

- Motivación de crecimiento: se refiere al desarrollo personal del individuo.

3.3.11 Teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan

Esta teoría analiza el grado en que una persona realiza una acción a través de una reflexión. La TAD cuenta con cuatro modelos teóricos:

- La **teoría de la evolución cognitiva**: define aquellos factores que explican la motivación extrínseca.

- La **teoría de la integración orgánica**: determina las diferentes formas de motivación extrínseca, sus factores y su influencia en la conducta.

- La **teoría de las necesidades básicas**: de acuerdo con las necesidades del funcionamiento del individuo.

- La **teoría de la orientación de la causalidad**: declara la causalidad como un aspecto del individuo y regula la libre determinación de su conducta.

Deci y Ryan, definieron la autodeterminación como la capacidad que tiene un sujeto para ejercer acciones bajo su decisión. Una persona con autodeterminación muestra una capacidad iniciadora de su conducta.

3.3.12 Psicología positiva en el trabajo

En el contexto laboral se considera como la satisfacción e implicación en el trabajo y el compromiso con la organización, siendo la herramienta que mide la relación entre trabajo y bienestar. Se basa en la utilización de un sistema de trabajo saludable que implique la realización de la actividad laboral de manera positiva.

Dentro de la psicología

positiva encontramos cinco factores que deben atribuirse tanto a los individuos como estar en la propia organización:

- **Optimismo**: es la tendencia a esperar a que el futuro depare resultados positivos.

- **Resiliencia:** es la capacidad que tiene un individuo para seguir proyectándose en el futuro, a pesar de encontrarse en condiciones difíciles o acontecimientos que puedan desestabilizarle.
- **Creatividad:** fundamentalmente se considera un cambio con el fin de adaptarte y progresar. Consiste en ser útil, original y adecuarse ante un problema.
- **Fluidez:** se trata de una sensación que afecta al sujeto de manera positiva a seguir con una actividad, a pesar de los obstáculos.
- **Liderazgo:** es uno de los elementos claves dentro del ámbito laboral, haciendo que una organización pueda acabar en éxito o fracaso. Consiste en la influencia en la conducta de un grupo de sujetos con el fin de alcanzar los objetivos sin utilizar un sistema coactivo.

El liderazgo es considerado como un elemento psicosocial que influye de manera directa en los factores anteriormente mencionados.

Esta teoría no se refiere a liderazgo como aquel que se obtiene por quienes ocupan un puesto con autoridad dentro de una organización, sino a la capacidad de influir en un grupo si estar dotado de autoridad por la organización, es decir, liderazgo no formal. Por tanto, un director de una empresa y un líder son términos totalmente diferentes, aunque tengan funciones similares. El término dirección se refiere a un poder institucional, mientras que el liderazgo es la manera de influir de una persona en un grupo y es aceptado por este.

Si es cierto que muchas competencias de un líder son muy similares a las de un directivo, como organizar, coordinar o controlar, sin embargo, un líder es mucho más que eso, sus funciones, además de incluir lo anteriormente mencionado, consisten en motivar, comunicar, resolver conflictos o adaptarse a los miembros del grupo y a la organización.

Según Blake y Mouton, existen diferentes tipos de liderazgo:

- **Liderazgo estilo laissez-faire:** sus principales características son evadir y eludir. Estos líderes poseen una baja preocupación tanto por las personas como por la producción. Su foco es preservar su trabajo y antigüedad laboral, evitando cualquier tipo de problema que pueda ponerlo en riesgo.

- **Liderazgo estilo club social o complaciente:** sus principales características son rendir y cumplir. Este tipo de líder posee una alta preocupación por la gente, más que por los objetivos. Están pendientes de la seguridad y comodidad de los trabajadores, pensando que ello llevará un aumento de su rendimiento. Sin embargo, este tipo de ambiente suele perjudicar a la producción, por falta de dirección y control.

- **Liderazgo estilo de tarea o autocrático:** este tipo de liderazgo presta más atención a los objetivos que, a las personas, tiene un carácter rígido en la estructura, manda, dirige, controla y exige obediencia buscando responsables cuando detecta errores. Utiliza a las personas como instrumentos para alcanzar sus metas. El principio que seguir es el rendimiento.

- **Liderazgo estilo equilibrado o conservador:** se cree que las necesidades de las personas y la organización están en conflicto, siendo difícil satisfacer ambas. Por lo que se intenta equilibrar ambos intereses.

- **Liderazgo estilo democrático:** máxima preocupación en cuanto a los resultados como a las personas. Su objetivo común son las metas del grupo, lo que hace que el trabajo sea de mayor calidad, predominando relaciones de confianza y respeto entre los miembros, fomentando la participación de los empleados en los objetivos y en la elaboración de estrategias. Dentro de estos cinco estilos, este resulta el ideal.

4. Bienestar laboral

4.1 Definición del concepto

Los primeros estudios acerca del bienestar laboral comienzan entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En los inicios, destacaban que mejorar el bienestar laboral estaba relacionado en mejorar los aspectos mentales de una persona, en vez de centrarse en aspectos laborales.

Durante la mitad del siglo XX, se produce un cambio sobre la idea de bienestar laboral, centrándose en la búsqueda de programas que incrementen aspectos como la lealtad y las recompensas para los trabajadores.

A partir de los años setenta, comienzan a realizarse estudios en los que se relaciona el bienestar laboral con la calidad de la vida laboral. Además, se empieza a utilizar el concepto de satisfacción como herramienta para medir el grado de bienestar.

A pesar de este nuevo concepto, durante estos años evaluaban el bienestar laboral a través de los síntomas negativos, basados principalmente en el síndrome de Burnout y estrés laboral. Para analizar el concepto de burnout es necesario dividirlo en tres áreas: El desgaste emocional, el cinismo y la ausencia de realización profesional, todos estos aspectos se caracterizaban por tener propiedades negativas tanto en el trabajador como en el propio trabajo.

Durante los años noventa se comienza a impulsar la psicología positiva, dando lugar a un nuevo estudio acerca del bienestar laboral, teniendo en cuenta tanto aspectos negativos como positivos. Surge un nuevo concepto de estudio en el que el trabajador relaciona el bienestar laboral con sentimientos positivos hacia el trabajo.

A partir de este nuevo concepto, aparece el término *engagement*. Se trata de un estado positivo relacionado con el mundo laboral, entendiéndose como altos niveles de energía, participación, concentración y motivación mientras se desempeña la actividad laboral. Cuando se consigue bienestar laboral se desarrollan muchas ventajas dentro de una organización. El bienestar laboral es uno de los factores claves para conseguir equipos motivados, productivos y comprometidos con la empresa.

Si una persona no se encuentra contenta en su puesto de trabajo le acabará afectando a su vida personal, generando círculos negativos que podrían tener consecuencias negativas tanto para la empresa como para los empleados. Por este motivo, las organizaciones deben centrarse en la felicidad de los trabajadores durante su actividad laboral. El concepto de felicidad es algo básico tanto en lo personal como en lo laboral, por lo que las empresas deben fomentar esos aspectos, los cuales son factores dentro del bienestar laboral: la motivación, el ambiente laboral, las condiciones económicas y laborales o la conciliación laboral.

Además de conseguir felicidad, se obtienen otros beneficios: menos estrés laboral, equipos más productivos y motivados, se retiene más talento en la organización, se mejoran las relaciones personales...etcétera.

En definitiva, una empresa con un alto grado de bienestar laboral desarrolla muchas ventajas para la organización.

4.2 Clima laboral

A la hora de hablar del clima organizacional debemos de destacar de que se trata de un fenómeno dinámico, el cual es el resultado de los elementos más básicos de una organización, como el diseño, la estructura o los diferentes procesos, pero también intervienen los elementos psicológicos de los empleados, a través de las percepciones de estos, y que tendrán gran relevancia a la hora de establecer su conducta o comportamiento. Estos últimos elementos son los que más se asocian al clima organizacional, ya que hace referencia a las diferentes percepciones de los trabajadores sobre su entorno laboral, las cuales pueden mantenerse o variar a lo largo del tiempo.

Por tanto, asociamos el concepto clima laboral como un fenómeno dinámico que se encuentra relacionado con factores de sistema organizacional y elementos psicosociales de los empleados, que determinaran su comportamiento y su conducta, además de influir en los objetivos de la organización.

A la hora de analizar el clima laboral hay que tener en cuenta varios elementos dentro de una organización:

- **Ambiente físico:** se refiere al espacio físico como las instalaciones, equipo o la temperatura. En estos aspectos hay que tener en cuenta factores de la organización como su tamaño, su estructura o su estilo de dirección.

- **Ambiente social:** se refiere a factores como el compañerismo, comunicación o conflictos. Tiene gran relevancia las características personales de cada persona ya sea trabajador o directivo como la actitud, la aptitud, la motivación o las expectativas a largo o a corto plazo.

- **Comportamiento organizacional:** está formado por elementos más generales como la productividad, la satisfacción laboral o el nivel de tensión.

El clima laboral se mide generalmente a través de encuestas a los trabajadores de toda la empresa o de algún departamento o área en concreto. Sin embargo, además de las encuestas, existen diferentes instrumentos o metodologías, que de manera general tratan de analizar el clima laboral partiendo de dos variables:

- El clima organizacional actual.
- El clima organizacional esperado o como debería ser.

La diferencia de ambas variables es utilizada para observar los problemas de la organización con el fin de obtener información para corregirlos. La calidad de clima laboral influye de manera directa en la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, en la productividad. El gran éxito de una organización es conseguir una mayor productividad a través de un buen clima laboral, ya que este se orienta principalmente a los objetivos generales, en cambio, si existiera un mal clima organizacional, este podría ocasionar situaciones de conflicto, malestar o bajar el rendimiento de los trabajadores. La responsabilidad de desarrollar e impulsar un buen clima laboral es de la alta dirección, a través de la cultura de la empresa y de sus diferentes sistemas de gestión.

Conocer el clima laboral, además de incidir en la productividad, permite actuar en la toma de decisiones, en cómo gestionar y solucionar conflictos o en la eficiencia. Tener conocimiento sobre el clima laboral nos permite tomar acciones correctivas y es un factor que muestra una gran influencia en la satisfacción o insatisfacción de los empleados.

El clima laboral es un fenómeno dinámico que puede tener diferentes dimensiones, dentro de este encontramos diferentes características o componentes que a su vez muestran diferentes variables:

- **Diseño y estructura de la organización:** nos referimos al tamaño de la empresa y los diferentes niveles jerárquicos como pueden ser los puestos de trabajo, la especialización de funciones y tareas, su cooperación o la autoridad y toma de decisiones.

- **Entorno:** el cual es percibido por el propio trabajador de manera directa o indirecta, incidiendo en el comportamiento laboral. Presenta variedades según el tipo de organización.

- **RRHH:** inciden de manera relevante en el clima organizacional y son percibidos de manera directa por los trabajadores, son elementos como la comunicación, el tipo de dirección o la propia gestión y solución de conflictos que puedan aparecer en la organización.

- **Situación psicológica:** ya sea de los trabajadores, de los diferentes grupos o de la organización en términos generales, donde los valores, las normas y las actitudes de la empresa caracterizan el clima organizacional.

- **Influencia:** el clima en términos generales afecta a toda la organización, sin embargo, en algunas ocasiones afecta de manera particular, esto se conoce como microclima, y se refiere a que trabajadores de un área pueden percibir de manera diferente a lo que perciben personas de áreas diferentes dentro de una misma organización, ya sean en grupos, departamentos, unidades, etc. También destacamos como el clima afecta a las tareas, es decir, se pueden percibir climas diferentes entre trabajadores que realizan la misma actividad.

3.2.1 Factores que intervienen en el clima laboral

El clima laboral ha cobrado mayor fuerza durante los últimos años, por lo que ha sido objeto de múltiples y profundas investigaciones que han reconocido factores de influencia directa sobre la calidad del clima organizacional:

- **Liderazgo:** incide principalmente a la relación que existe entre los jefes y los subordinados y como afecta al ambiente de trabajo. Dentro de los diferentes enfoques del liderazgo, se ha desarrollado la teoría de que lo mejor para poner en práctica es un liderazgo caracterizado por su adaptabilidad y flexibilidad, es decir, el líder deberá tener múltiples facetas o cualidades que le permitan actuar ante cualquier circunstancia.

- **Relaciones interpersonales:** tienen vital importancia ya que afectan al ánimo de la empresa de manera general, por lo que deben de ser relaciones sanas y fluidas, estando siempre atentos ante conflictos o malentendidos entre el personal de la organización.

- **La implicación:** se mide a través del grado de compromiso que los trabajadores muestran a la organización, además los propios trabajadores tienen una percepción del compromiso que la propia empresa mantiene con ellos, factor que es muy relevante para tener trabajadores comprometidos. Un empleado mostrará un mayor compromiso en aquellas organizaciones que proporcionen una mayor calidad, ambiente y productividad.

- **La organización:** tomando como referencia los elementos que forman la estructura de la empresa, ya sean las políticas, puestos, manuales o procedimientos. A la hora de analizar este factor hay que tener en cuenta el tamaño de la empresa, ya que si se trata de una PYME puede presentar una estructura que no esté definida, donde el empleador realiza diferentes actividades distintas y en caso de organización crezca deberá tener en cuenta que tipo de actividades son prioritarias.

- **Los incentivos:** hoy en día las organizaciones presentan sistemas dinámicos de compensación, con el fin de recompensar los esfuerzos de los trabajadores. Aunque aún existen empresas con sistemas de remuneración poco dinámicos por lo que presentan un mayor grado de rotación de personal, ya que como reciben la misma compensación continuamente hace que los empleados se encuentren en una posición de pasividad en relación con el esfuerzo en la tarea. Por lo que se deben de diseñar diferentes sistemas por parte de las organizaciones para fomentar el esfuerzo de los empleados.

- **La igualdad:** nos referimos a que hay que conceder a todos los miembros del personal las mismas condiciones y oportunidades laborales. Nunca hay que permitir privilegios ni favoritismos ya que podría impulsar conflictos entre los empleados que afectarán de manera negativa al clima laboral. También hay que tener en cuenta que cada empleado tiene características totalmente diferentes y podría responder de distinta manera a un estímulo, por lo que un líder debe tener constancia del personal al que está a cargo.

4.2.2 Tipos de clima laboral

En términos generales diferenciamos dos sistemas de clima, en los cuales se distinguen dos subsistemas:

4.2.2.1 Clima de tipo autoritario

- **Sistema Autoritario I:** no existe confianza entre los jefes y colaboradores. Los trabajadores se encuentran en un ambiente basado en órdenes, instrucciones e incluso castigos, donde la satisfacción laboral se establece en la seguridad física y psicológica. Este sistema se caracteriza por la no comunicación con los trabajadores, creando un clima laboral en forma de directrices u órdenes.

- **Sistema Autoritario II:** se caracteriza como un clima en el que los jefes tienen una confianza condescendiente, es decir, como la que tenía un amo con sus siervos.

4.2.2.2 Clima de tipo participativo

- **Sistema Consultivo:** se trata de un clima participativo en la que existe confianza entre jefes y empleados. Independientemente de esa característica participativa se emplea un método de motivación basado en recompensas e incluso castigos, donde los jefes lo exponen como un planteamiento estratégico.

- **Sistema de Participación en Grupo:** existe confianza plena entre los jefes y los empleados. Se establece un planteamiento estratégico a través de un sistema donde las decisiones son planteadas y ejercidas en los diferentes niveles de la organización, creando un ambiente de confianza con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

4.2.3 Objetivos del estudio del clima laboral

- El estudio y evaluación del grado de satisfacción laboral de los empleados con el fin de relacionarlos con los objetivos.
- Encontrar los diferentes puntos de origen de conflictos que influyan negativamente en los resultados.
- Obtener diferentes medidas correctivas tanto en el planteamiento de la estrategia como en el comportamiento de jefe y personal de la organización.

Por tanto, para que una organización funcione de manera eficiente es necesario la existencia de un correcto clima laboral, el cual debe estar basado en aspectos psicológicos de los propios trabajadores que influyen tanto en la conducta como en el comportamiento de estos, estableciendo así la percepción que el trabajador tiene de su entorno laboral.

Debemos de resaltar el clima laboral como un factor que influye de manera relevante en los aspectos positivos de una empresa como la satisfacción, la actitud, creatividad, iniciativa o el logro de los resultados. Además, es necesario una evaluación y estudio continuo del clima laboral, con el fin de conocer los diferentes problemas o aspectos negativos que puedan existir en la organización, permitiendo aplicar medidas correctivas.

4.2.4 Relación entre clima laboral y motivación

Como ya hemos mencionado anteriormente, nos referimos a clima laboral como el conjunto de factores que rodea a un individuo en su entorno laboral, el cual tiene una influencia directa tanto en la satisfacción como en la motivación, la cual acabará afectando a los objetivos de la empresa. En el clima laboral influyen diversos elementos como el estilo de dirección, actitud de los empleados o las propias características del lugar de trabajo ya sea la iluminación, ruido o calidad del mobiliario.

Hoy en día existe una gran preocupación por parte de las organizaciones en inyectar capital para fomentar y mejorar el clima laboral, debido a su gran influencia en la satisfacción y motivación, que a su vez acaba afectando al rendimiento de los empleados.

Diferentes estudios establecen que un alto grado de motivación en la organización quiere decir la existencia de un clima laboral elevado, proporcionando a los miembros colaboración, satisfacción o interés. En cambio, si nos encontramos ante un bajo grado de motivación dará lugar a un clima laboral basado en la insatisfacción, desinterés o incluso frustración y depresión.

4.3 Relación entre bienestar laboral y motivación

Hoy en día debemos de tener en cuenta los múltiples elementos que influyen de manera directa en la motivación de los empleados. Las organizaciones tienen que ser conocedoras de dichos factores y aplicar medidas con el fin de mejorarlos, dentro de los más importantes encontramos los siguientes en la Tabla 4.

Tabla 4: Elementos que influyen en la motivación laboral del individuo

<p>Puesto laboral</p>	<p>Respecto a este campo, debemos ofrecer al trabajador un lugar de trabajo cómodo, que le permita aumentar conocimientos y promocionar profesionalmente en la organización.</p>
<p>Participación y autonomía</p>	<p>Se refiere al desarrollo y propuesta de responsabilidades, participación o la aportación de conocimiento a los trabajadores de la organización, haciendo que el trabajador se sienta importante realizando sus actividades.</p>
<p>Ambiente laboral</p>	<p>Es de vital importancia un clima laboral basado en una buena relación entre los miembros del grupo con el fin de aumentar la satisfacción y el compromiso con la empresa.</p>
<p>Condiciones laborales</p>	<p>Nos referimos a aspectos como el salario, jornadas, horarios o la conciliación laboral para que el trabajador se encuentre lo más satisfecho posible a la hora de realizar su actividad laboral.</p>

Fuente: elaboración propia

Por un lado, tenemos la **motivación extrínseca**, la cual es totalmente exterior al individuo ya que procede desde fuera, siendo la herramienta más común los incentivos económicos, a través de reconocimientos y recompensas. A través de este tipo de motivación los trabajadores pueden alcanzar un bienestar material, sin embargo, no es la mejor opción para alcanzar los objetivos de la organización, es más, en caso de no ser correctamente aplicada puede considerarse como perjudicial para la empresa, ya que el propio empleado puede percibir que el trabajo únicamente es una carga para obtener lo que desea. Aunque

si es verdad que la motivación extrínseca en determinadas circunstancias puede resultar clave. Una buena estrategia de incentivos puede mantener un correcto funcionamiento y una implicación por parte de los empleados.

Encontramos algunos ejemplos dentro de la motivación extrínseca:

- **Aumento del salario:** es la herramienta más utilizada dentro de este tipo de motivación.

- **Incentivos:** en relación con alcanzar los objetivos, con el fin de que los objetivos del trabajador sean los mismos que los de la empresa.

- **Mayor remuneración por horas extras:** con el fin de que los a los empleados no les importe trabajar más.

- **Recompensas por el buen rendimiento:** elevando el grado de satisfacción y realizando de manera correcta su actividad.

Por otro lado, encontramos la **motivación intrínseca**, la cual se caracteriza por aumentar el grado de comodidad de los empleados al realizar su actividad laboral.

Este tipo de motivación busca un buen clima laboral para alcanzar los objetivos de la organización.

Presenta grandes diferencias ante la motivación extrínseca, que se basa en premios y recompensas por obtener resultados. Al contrario, la motivación intrínseca proviene del interior de la persona, considerando este tipo de motivación como un impulso para la realización de actividades a través de un clima laboral en el que la persona se encuentre cómoda.

Las organizaciones deben establecer diferentes pautas para que el empleado no vea el trabajo como una carga u obligación, sino conseguir que les guste con el fin de que se encuentren motivados día a día.

Es cierto que este tipo motivación proviene del propio empleado, sin embargo, la empresa puede potenciarla a través de diferentes métodos.

El objetivo es moldear un puesto de trabajo en relación con las necesidades del empleado, es decir, establecer un clima laboral que intente de la mejor manera posible que el trabajador se vea formando parte de la organización.

Podemos encontrar diferentes ejemplos en los que las organizaciones deben centrarse:

- **Relaciones internas:** la organización debe mejorar los equipos de trabajo, principalmente a través de un buen clima laboral.

- **Actividades formativas:** nos referimos a la formación profesional de los empleados, haciendo que aumente su nivel de implicación en la organización. De esta manera, el trabajador puede ampliar su promoción profesional dentro de la empresa.

- **Responsabilidades:** en este aspecto nos referimos a que cuando a un trabajador tiene responsabilidades, muestra mayor implicación en la empresa, aumentando su satisfacción, ya que este tipo de acciones hacen que los empleados se sientan importantes y necesarios para la organización.

- **Reconocimiento:** factor muy importante, ya que no se trata de un incentivo laboral, sino que es reconocer y comentar a un empleado el trabajo bien hecho.

En definitiva, existe una relación directa entre bienestar y motivación laboral. El bienestar laboral implica una mayor motivación que, a su vez, implica ventajas a la organización haciendo que sus empleados muestren un mayor grado de compromiso, productividad y de motivación.

Las organizaciones deben establecer pautas o medidas con el fin de mejorar y fomentar el bienestar laboral y la motivación de los empleados, teniendo siempre una consideración del tamaño y del tipo de actividad que realice la empresa, ya que no se pueden aplicar las mismas medidas a todas las organizaciones. Además, siempre que se pueda, las organizaciones deben de personalizar esas medidas ajustándolas a las necesidades y situación de cada trabajador, aunque esta tarea resulta más complicada.

Dentro de las medidas que más influencia y fomento del bienestar laboral y que muestran una relación con el aumento del grado de motivación encontramos las siguientes:

- El **sistema de retribución**: haciendo referencia principalmente al salario, que es uno de los elementos que influye en el bienestar y motivación. Un salario elevado motiva al trabajador para realizar su actividad de manera más efectiva. Sin embargo, nosotros nos referimos a un sistema de retribución flexible, en el cual existen elementos que no son dinero y pueden formar parte de la retribución, es decir, son beneficios que recibe un empleado por pertenecer a una organización.

- La **conciliación familiar**: es un elemento clave, ya que un trabajador que tenga facilidades en relación con la conciliación familiar supone una mejora en el bienestar y en la motivación, ya que es un beneficio que proviene de la empresa. Un ejemplo claro serían las guarderías dentro de la empresa o la toma de medidas para la reducción de aspectos económicos.

- La **flexibilidad laboral**: la cual consiste en que los empleados puedan adaptar sus horarios de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, la posibilidad de que un trabajador pueda realizar teletrabajo.

- El **reconocimiento**: en este elemento no se valoran aspectos económicos, sino que el empleado se sienta reconocido dentro de la organización, siendo un factor motivador. El reconocimiento puede presentarse a través de obsequios o promociones dentro de la empresa.

5. Engagement

5.1 Definición del concepto

El *engagement* no tiene una definición concreta, si bien es cierto que autores como Baker, González-Roma, Salanova y Schaufel, (2002) lo definen como: «un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción» y consideran que «se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente que no está totalmente centrado en un evento, objeto o situación en particular».

A pesar de la falta de consenso en el mundo académico para llegar a una definición común y concreta, el término siempre presenta una relación directa con el compromiso laboral, teniendo en cuenta otros factores que pueden ayudar a definirlo como la fidelidad, la cercanía o la vinculación.

No hay que confundir ese compromiso como un contrato laboral, sino como un contrato psicológico en el que se establece un compromiso entre la organización y sus empleados.

Por lo tanto, desde un punto de vista general, el *engagement* sería el grado de compromiso e implicación del empleado en la organización, disminuyendo así las rotaciones y el absentismo laboral, debido a la gran implicación del trabajador en su actividad y con los objetivos de la empresa. Para que se produzca los intereses entre el individuo y la organización deberán de estar conectados.

Este concepto surge de la psicología positiva con el fin de determinar que es lo que una organización debe hacer para conseguir trabajadores que, además de ser productivos, mantengan ese compromiso con la organización.

Actualmente está siendo muy utilizado ya que es un nuevo enfoque que define el funcionamiento correcto tanto de organizaciones como de los empleados y representa la antítesis del burnout, un síndrome complejo del que Maslach y Jackson (1996) identifican tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, la despersonalización o el cinismo y la falta de eficacia profesional percibida.

5.2 Factores que intervienen en el *engagement*

Debemos de tener en cuenta una serie de elementos que influyen de manera directa en el *engagement* y que podemos observar en la Tabla 5.

Tabla 5: Factores que intervienen en el *engagement*

Comunicación	En la actualidad es un elemento clave, los responsables de la gestión de las organizaciones buscan conocer las opiniones y las iniciativas de los empleados. Este elemento une a la organización y al empleado por lo que es esencial para conseguir un buen <i>engagement</i> .
Entorno	Observamos como cada vez son más las organizaciones que optan por el teletrabajo o proporcionan a los trabajadores dispositivos portátiles para realizar su actividad laboral.
Políticas de desarrollo	Se refiere a todo lo que afecta a la proyección de un empleado dentro de una organización como la formación, la promoción interna o el reconocimiento.

Fuente: elaboración propia

5.3 La organización y el *engagement*

Durante los últimos años hemos asociado las organizaciones *engagement* como aquellas que valoran la salud psicosocial de sus empleados como una ventaja estratégica para alcanzar sus objetivos, a través de recursos y la construcción de ambientes de trabajo adecuados.

Este tipo de recursos (equipos tecnológicos, autonomía, participación o flexibilidad) ofrecen al empleado tanto una motivación extrínseca como intrínseca. El entorno influirá en la voluntad del trabajador a dedicarse más a la actividad laboral y desarrollará nuevas conductas basadas en que el individuo se vea capaz de ser autónomo, competente y comunicativo. Cuantos más de estos recursos ofrezca una organización mayor será el *engagement*.

Surge un nuevo concepto sobre la persona, se pretende transformar los recursos humanos en departamentos de felicidad, generando un clima laboral motivador, unas políticas de comunicación, una formación adaptada a las necesidades del individuo y ofreciendo técnicas de progreso profesional.

Sin embargo, además de la organización, el propio individuo tendrá que transformarse, deberá comprometerse con la organización y no considerar el trabajo como actividad negativa, optimizar conductas asertivas y un liderazgo positivo, evitando a aquellas personas que no son positivas para la organización ni para el ambiente laboral.

Este tipo de organizaciones saludables deberán centrarse en la gestión de los nuevos recursos laborales mencionados anteriormente, con el fin de beneficiar a ambas partes. Entre los nuevos sistemas que fortalecen el *engagement*, destacamos:

- **Definir las aspiraciones y límites de los empleados:** ocurre en el primer contacto con el individuo, en el proceso de reclutamiento y selección. Se establece un contrato psicológico entre el individuo y la organización.
- **Controlar el grado de *engagement*:** consiste en analizar el nivel de *engagement*, bienestar y motivación laboral, principalmente, a través de cuestionarios, con el fin de evaluar las causas y consecuencias.

- **Talleres de trabajo:** especialmente en organizaciones de gran tamaño. Se denominan workshops de *engagement*, y consisten en reuniones de grupo donde se discuten los sucesos o la calidad en la realización de la actividad laboral de los empleados.

- **Diseño de los puestos de trabajo:** se busca la variedad en los puestos de trabajo para que sean más completos, con el fin de que los empleados puedan aumentar su nivel de autonomía.

También se puede rediseñar el puesto, es decir, que exista rotación, recolocación o cambios de carácter temporal, siempre y cuando las características del puesto sean acordes con el empleado.

- **Impulsar un liderazgo positivo:** este tipo de organizaciones buscan líderes que utilicen modelos positivos para potenciar la motivación y así promover el *engagement*.

- **Protección y apoyo de las relaciones interpersonales:** la organización deberá crear medios abiertos de comunicación. Este sistema fomenta las destrezas y habilidades de los empleados y, además, permite que los trabajadores se apoyen entre sí y progrese.

- **Impulso de las carreras profesionales:** a través de un modelo de formación continua que se acomode a las necesidades del empleado. La organización debe centrarse en desarrollar programas que sean desafíos o que impulsen las capacidades del empleado al máximo.

El *engagement* produce diferentes efectos dentro de una organización. A nivel individual, existe una disminución de estrés y absentismo laboral, y un aumento de la motivación, satisfacción, creatividad, innovación y rendimiento. A nivel organizacional, menos quejas de los empleados, ya que se encuentran más cómodos en el lugar de trabajo, aumentando así la productividad e impulsando la retención de talento dentro de la empresa.

5.4 Estrategias de *engagement*

Nos referimos a los diferentes tipos de estrategias que fomenten, impulsen y desarrollen un *engagement* ya establecido en la organización:

- El **contrato psicológico**: este concepto consiste en un constante intercambio de información entre la organización y el individuo. Dicho ‘contrato’ se mantiene vigente siempre y cuando exista reciprocidad entre las partes.

Se utiliza, como ya hemos mencionado, en el proceso de reclutamiento, sin embargo, es un método utilizado periódicamente en los procesos de evaluación de los empleados. La esencia de este contrato psicológico es la expectativa del empleado dentro de la organización, es decir, los resultados que un trabajador espera, siendo el objetivo de este contrato buscar un ajuste entre ambas partes. Cuanto mayor sea el intercambio mayor será el *engagement* y mayores beneficios obtendrán las partes.

- Las **auditorías de *engagement***: son cuestionarios realizados cada cierto tiempo, en los que se analiza el nivel de *engagement*, motivación y bienestar laboral de los empleados. Es un sistema de información a base de *feedback*, con el fin de determinar los problemas, tomar medidas e implementar las soluciones a tiempo. Esta medida fomenta el *engagement*, los empleados perciben que la organización les tiene en cuenta.

- Los **workshops**: es un método realizado en grandes organizaciones. Son reuniones para solucionar problemas grupales, por lo que son muy útiles para prevenir. A su vez, las medidas se toman por mutuo acuerdo, potenciando el compromiso, la socialización y la creatividad del grupo.

- **Diseño del trabajo**: consiste en proyectar los recursos organizacionales para mejorar el ambiente laboral del empleado con el fin de impulsar los objetivos y las metas. La organización se debe centrar en las características del puesto y de los estados psicológicos de los individuos, buscando resultados positivos como motivación y satisfacción laboral, aumento del desempeño en las tareas y reducción del absentismo laboral.

- El **liderazgo**: lo mejor es establecer un liderazgo positivo, optimizando la motivación laboral y el *engagement* de los empleados. Este tipo de liderazgo está relacionado con el

liderazgo transformacional, busca ampliar los intereses y las expectativas de los empleados, dejando a un lado los individuales e impulsando los de carácter grupal. Es el tipo de liderazgo que más relación tiene con los recursos humanos, teniendo una gran relevancia en los objetivos de la organización y en el bienestar de los empleados.

- La **diversidad**: hay que tener en cuenta que cada uno de los empleados tiene diferentes características, necesidades y expectativas, por lo que la organización debe satisfacer las necesidades de cada uno.

La principal ventaja que tienen estas organizaciones es el desarrollo de estados psicológicos positivos de sus empleados, es decir, el *engagement*. Este nuevo concepto consigue una gran dedicación, concentración y compromiso en la actividad laboral, a través de la identificación de diferentes medios laborales relacionados con las necesidades del empleado. Estas organizaciones utilizan el *engagement* para fomentar la satisfacción y la felicidad laboral.

6. Satisfacción y felicidad laboral

6.1 Definición del concepto

La satisfacción laboral es un concepto que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, teniendo una gran influencia en la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las organizaciones.

La principal deducción es que si un individuo está satisfecho presentará altos niveles de compromiso con el trabajo y, en consecuencia, altos niveles de eficiencia, por el contrario, si el individuo se encuentra insatisfecho, no se obtendrán los resultados esperados.

Consideramos a Elton Mayo como el primero en investigar el concepto de satisfacción laboral en el 1928. A través de sus investigaciones, que duraron desde 1928 a 1940, estableció una relación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores, haciendo gran hincapié en las características del medio laboral como principal factor de la satisfacción e insatisfacción laboral.

Sin embargo, esta no es la única teoría relacionada con la satisfacción laboral, sino que existen diferentes puntos de vista entre diversos autores, ya que se trata de un fenómeno que varía a lo largo del tiempo. No obstante, diferencian tres variables que son fundamentales: las características del sujeto, la actividad que desempeña y la relación entre lo que obtiene y sus expectativas.

Locke (1976) a través de su teoría de las expectativas define la satisfacción laboral como el conjunto de diferencias que percibe un sujeto entre su desempeño laboral y el resultado final, relacionando el concepto de satisfacción como un estado emocional positivo.

Herzberg (1959) define la satisfacción laboral en su teoría bifactorial, en la que diferencia factores extrínsecos e intrínsecos. Considera que los factores extrínsecos son aquellos relacionados con las condiciones laborales establecidos por la organización como el salario, el estilo de dirección y la seguridad en el trabajo. Por otro lado, establece los factores intrínsecos como el núcleo de la actividad laboral, donde incluye el contenido, la responsabilidad, el ambiente laboral y el logro. Este autor concreta que los factores

extrínsecos únicamente tienen la facultad de prevenir o de solucionar la insatisfacción laboral, es decir, no tienen capacidad de originar satisfacción laboral, teniendo únicamente esa capacidad los factores intrínsecos.

Estos enfoques o teorías se complementan entre sí con el fin de definir el concepto de satisfacción laboral. Nuestra conclusión es que las características individuales son los elementos más determinantes a la hora de averiguar el nivel de satisfacción de un individuo, teniendo, por lo tanto, un nivel de satisfacción específico por cada empleado. A la hora de analizar la satisfacción, debemos de tener en cuenta las características de la actividad laboral, de la organización, de la sociedad, y del individuo, en los que encontramos variables como la edad, el sexo, las aptitudes, la experiencia o las capacidades que impulsarán e influirán en unas expectativas, necesidades o aspiraciones concretas.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de esos elementos y variables de cada individuo hacia su actividad laboral. Un empleado satisfecho en su centro de trabajo mostrará actitudes positivas, un empleado insatisfecho mostrará actitudes negativas.

6.2 Determinantes de la satisfacción laboral

Diferenciamos múltiples factores en el mundo laboral que influyen en la satisfacción laboral de un empleado, con el objetivo de que el individuo tenga una visión del trabajo como un estímulo. Entre los más importantes encontramos:

- **Puesto de trabajo:** partimos de la idea de que un empleado busca oportunidades en puestos de trabajo en los que existan una amplia variedad de tareas, responsabilidades, libertad y expectativas. Las organizaciones deberán buscar un equilibrio entre puestos que exijan altos niveles de desempeño y puestos que exijan muy poca, ya que esto puede frustrar al empleado. Lo ideal es establecer niveles moderados para que exista satisfacción y bienestar.
- **Sistema de recompensas:** los empleados buscan un sistema de recompensas que sea justo, tanto en los aspectos salariales como en las promociones o ascensos, en los que no

existan favoritismos y sea proporcionado con las expectativas, habilidades y exigencias del puesto.

- **Ambiente laboral:** unas buenas condiciones laborales favorecen el bienestar y la calidad del trabajo facilitando la realización de la actividad laboral. El objetivo es crear un entorno en el que el empleado se encuentre seguro, sin distracciones, comunicativo y sin conflictos.

- **Liderazgo:** ya hemos comentado la existencia de diferentes tipos de liderazgo, en los que la gran mayoría son eficientes, teniendo siempre en cuenta el tipo de organización en la que nos encontramos. Sin embargo, en este enfoque buscamos un líder que se preocupe tanto por el empleado como por la producción, comprendiendo los problemas, opiniones y conductas de los empleados.

- **Rediseño del puesto de trabajo:** nos basamos en la relación que existe entre las capacidades y habilidades del individuo y el puesto de trabajo en el que se encuentra. Si sus aptitudes son compatibles con la exigencia del puesto, será más eficiente y, por lo tanto, obtendrá una mayor satisfacción, en cambio, si no son compatibles, habrá que rediseñar el puesto de trabajo en la mayor manera posible, de acuerdo con las capacidades del individuo.

6.3 Satisfacción laboral y productividad

Es cierto que la productividad es un factor relevante a la hora de producir altos niveles de satisfacción, es decir, un buen rendimiento de un individuo en su actividad laboral desarrollará altos niveles de bienestar. Nosotros profundizaremos con la primera perspectiva, de como un trabajador satisfecho a través de la atención de sus necesidades, respeto y consideración, tendrá altos niveles de rendimiento y calidad en su actividad laboral.

Las organizaciones deben centrar su atención en ofrecer unas condiciones de trabajo favorables a sus empleados, incluso de prestaciones sociales que puedan solucionar tanto problemas laborales como personales. La sensación de satisfacción ofrece un estado

psicológico positivo al individuo haciendo que se comprometa con la organización y ofrezca su máximo rendimiento, intentando superarse cada día en su actividad laboral. Los empleados buscan un trato justo, donde no haya favoritismos y se reconozca el esfuerzo.

Una sensación de satisfacción en el empleado hace que el individuo progrese a un ritmo más rápido, exista un alto nivel de concentración y mejore la calidad de su rendimiento.

La satisfacción no solo condiciona el esfuerzo o el rendimiento laboral, sino que influye en el éxito individual y en la felicidad laboral. De los diferentes estados de satisfacción dependerá en gran parte la producción de la organización.

6.4 Insatisfacción laboral

Las organizaciones como norma general buscan la satisfacción en los empleados, sin embargo, también pueden encontrarse ante un empleado o grupo de empleados insatisfechos. En estos casos deberán establecer cuáles son las causas y resolverlas lo más rápidamente posible.

La insatisfacción es una sensación muy compleja y no siempre resulta fácil averiguar la causa. El empleado puede no querer comunicar con qué aspecto del trabajo no se encuentra a gusto por el temor de las posibles represalias, por lo que, muchas veces, los cuestionarios anónimos son una herramienta muy efectiva tanto para la resolución como para la prevención de conflictos. Cuando se trata de causas individuales y que no sean objeto de grandes cambios, debe tratarse desde un enfoque no directivo, donde se le ofrece al trabajador desarrollar una solución, aumentando su autoestima y evitando un conflicto.

La sensación de insatisfacción puede ser debido a múltiples causas: malas condiciones laborales, compensaciones inadecuadas, bajos niveles de progreso o promoción, conflictos personales o con el grupo de trabajo, mala atmósfera en el trabajo o, incluso, una mala supervisión. Los individuos muestran la insatisfacción a través de diferentes actitudes y comportamientos que dependerán a su vez de las características personales

del individuo. Rusbult y Lowery (1985) elaboraron una teoría en la que establecieron el tipo de respuesta de un individuo ante la sensación de insatisfacción.

Tabla 6: Tipos de respuesta de un individuo ante la sensación de insatisfacción

Abandono	Donde el individuo muestra una conducta relacionada con la renuncia y búsqueda de nuevos empleos.
Expresión	En este aspecto el empleado busca soluciones, siendo una respuesta mas constructiva ya que sugiere mejoras y altos grados de comunicación.
Lealtad	Se trata de una conducta optimista por parte del individuo en donde cree en la mejora de la situación por parte de la organización, sin intervenir y defendiendo los intereses de esta.
Negligencia	El individuo presenta actitudes que empeoran la situación, desde un menor esfuerzo en su desempeño hasta llegar al absentismo laboral.

Fuente: elaboración propia

Una vez encontrada la causa se utilizarán diferentes métodos o enfoques con el fin de solucionar la situación. En primer lugar, la organización deberá realizar los cambios que vea convenientes dependiendo de cual sea el factor de insatisfacción. En segundo lugar, en caso de que no se pueda solucionar ese problema a través de las modificaciones laborales, se intentará asignarle un nuevo grupo de trabajo con características similares, y, si es posible, se trasladará al empleado a otro puesto de trabajo. Un último enfoque promueve el cambio de las percepciones o actitudes del empleado.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de analizar y estudiar los estados de satisfacción e insatisfacción en sus centros de trabajo, tanto de trabajadores como de directivos. A través del análisis de sus actitudes se puede conocer el estado del clima laboral. Además de conocer cuáles son los estímulos o condicionantes de la insatisfacción laboral, es importante conocer e impulsar mecanismos de prevención para que los individuos no alcancen ninguna sensación de insatisfacción.

6.5 Motivación y satisfacción laboral

Estos dos conceptos muestran una gran correlación entre sí, un alto nivel de satisfacción laboral incide en gran medida en la actitud de un individuo en la realización de su actividad, es decir, en su motivación laboral.

Anteriormente hemos analizado diferentes teorías donde se analiza la complementariedad entre la motivación y la satisfacción, siendo Elton Mayo el primero en demostrar, a través de las investigaciones de Hawthorne, la existencia de la relación entre motivación y rendimiento, no solo por los aspectos económicos, sino por las relaciones interpersonales en el trabajo. El papel de los individuos dentro de la organización cambia, se les denomina recursos humanos, siendo un elemento fundamental dentro de la organización.

En la actualidad las personas son consideradas como el factor más relevante en la organización, siendo la motivación y la satisfacción los elementos claves para alcanzar el éxito y los objetivos.

6.6 Felicidad laboral

Es un concepto que actualmente es de los aspectos más relevantes y que la organización intenta priorizar, ya que altos niveles de felicidad incluyen altos niveles de productividad y compromiso. Podríamos definirla como un proceso que busca el bienestar laboral a través de aspectos como la motivación, la satisfacción, el reconocimiento o el buen clima laboral, dejando a un lado aspectos como el salario. Se trata de un concepto de carácter general, afectando tanto a trabajadores como a altos directivos. No existe un sistema que impulse de manera automática la felicidad en el trabajo, ya que cada trabajador es un

mundo, sin embargo, nos encontramos ante un conjunto de elementos o factores que favorecen e influyen en este tipo de actitud del empleado:

- **Puesto de trabajo:** el puesto de trabajo debe ser un entorno confortable, que ofrezca seguridad al trabajador y reduzca en la medida de lo posible los riesgos laborales.
- La **comunicación:** se refiere principalmente a un sistema de feedback continuo entre los jefes y los empleados. Este sistema permite que los trabajadores se sientan parte de la organización, aportando nuevas ideas e incentivando la creatividad.
- La **planificación laboral:** este aspecto tiene un carácter más individual, pues cada trabajador posee unas características y habilidades propias. La organización debe especificar en cada trabajador cuáles son sus objetivos y funciones a la hora de realizar su actividad laboral, buscando un equilibrio en que el empleado se encuentre motivado.
- **Estrategias de incentivos y promociones:** las organizaciones deberán de dejar a un lado los antiguos sistemas de gestión laboral, donde cada puesto de trabajo se encontraba limitado provocando pasividad, poca motivación y disminución del rendimiento a lo largo del tiempo. Las organizaciones deberán implantar nuevas políticas más flexibles y dinámicas, donde el trabajador tenga incentivos económicos y posibilidades de avanzar dentro de la empresa.
- **Creatividad y talento:** muchas organizaciones cometen el error de buscar el talento en otras empresas o contratar a entidades que lo hagan por ellas. Sin saberlo, con frecuencia, se pierde talento organizativo, siendo de vital importancia ofrecer una variedad de tareas a los empleados. El talento implica felicidad, ya que, en la mayoría de estos casos, el empleado disfruta realizando su actividad laboral.
- **Conciliación entre la vida laboral y familiar:** no todo son aspectos económicos o laborales. Los individuos pueden mostrar altos niveles de felicidad, satisfacción e, incluso, motivación cuando es la organización la que les ofrece esa flexibilidad laboral, a través de horarios o implantando las medidas necesarias.

7. Conclusiones

Partimos de la idea de que la motivación laboral es un fenómeno que varía a lo largo del tiempo, buscando ajustarse o adaptarse a la sociedad que esté vigente. Este concepto ha ido evolucionando a medida que el papel del ser humano ha tenido más protagonismo dentro de las organizaciones.

A través del análisis de los puntos anteriores, nuestra principal conclusión es que la motivación laboral está completamente ligada con la satisfacción laboral.

Nos encontramos en una sociedad en la que los individuos no valoran los antiguos sistemas de motivación, basados principalmente en compensaciones económicas, donde el ser humano era simplemente utilizado como una herramienta.

En la actualidad, los trabajadores buscan aspectos no económicos, como el reconocimiento, la comunicación, condiciones de trabajo favorables, responsabilidades, toma de decisiones o el progreso profesional, transformando el trabajo como una fuente de satisfacción que produce compromiso y felicidad laboral entre el empleado y la organización, es decir, el *engagement*.

Este nuevo concepto o elemento motivador, consigue satisfacer las necesidades del individuo y, a su vez, fomentar la dedicación, concentración y compromiso en la actividad laboral. También observamos que, si la felicidad de los individuos en el trabajo no estuviera ligada con el incremento de la productividad, las organizaciones dejarían de centrarse en este aspecto.

Un trabajador con un grado alto de motivación experimentará un sentimiento de pertenencia a la empresa mayor que el de un empleado que se encuentra desmotivado en su compañía. Este orgullo de pertenencia será altamente beneficioso para la empresa, ya que el desempeño del individuo será proporcionalmente mayor, por lo que los resultados de la compañía se verán más afectados en una empresa cuyos empleados tengan esa falta de motivación.

El éxito organizacional depende totalmente del nivel de satisfacción del empleado en la compañía, y para lograr un alto nivel de satisfacción, la motivación es un pilar fundamental.

Para brindar una buena propuesta de valor, que sea atractiva para los empleados, la compañía no debe centrarse únicamente en una retribución competitiva.

Como indica el último estudio de Randstad Brand Research 2021, el 70% de los trabajadores da mayor importancia al salario emocional.

Dicho estudio, resalta la importancia algunos factores clave que forman parte del salario emocional:

- El **sentido del propósito**: es decir, la responsabilidad social de una empresa y su importancia con el medio ambiente. Esto aviva el compromiso de los empleados, ya que les hace sentirse realizados y saben que están en un entorno preocupado por el futuro del planeta.
- La **flexibilidad laboral**: que exista una facilidad para conciliar la vida laboral con la vida personal/familiar.
- **Seguridad laboral**: que exista una preocupación por parte de la empresa hacia los empleados y su seguridad en el trabajo, fomentando así un buen plan de prevención de riesgos laborales.
- **Carrera profesional**: que la empresa reconozca al empleado sus éxitos y haya una perspectiva en cuanto a crecimiento dentro de la empresa. Que exista un buen plan de formación para los empleados para que puedan desarrollar su carrera profesional ampliando sus conocimientos y potenciando sus aptitudes.

El estudio *Employer Brand Research 2021* de Randstad, también indica que el 50% de los candidatos que entrevistaron no trabajarían en una empresa con mala reputación aun teniendo un sueldo más elevado.

Tabla 7. Las empresas más atractivas para trabajar en España

las empresas más atractivas para trabajar en España.

las 10 mejores empresas de 2021

- 01 Amazon
- 02 Nestlé
- 03 Correos
- 04 Sony
- 05 Coca Cola
- 06 Meliá Hotels International
- 07 RTVE (TVE1, La2, RNE...)
- 08 El Corte Inglés
- 09 Siemens
- 10 IBERIA

las 10 mejores empresas de 2020

- 01 Sony
- 02 Coca Cola
- 03 Amazon
- 04 Nestlé
- 05 IBERIA
- 06 IBM
- 07 Siemens Gamesa
- 08 Atresmedia (Antena3, LaSexta, OndaCero...)
- 09 Correos
- 10 BSH Electrodomésticos



Fuente: *Employer Brand Research (Randstad, 2021)*

análisis de personalización 2021 | Informe anual | 30

Analizamos cómo Amazon motiva a sus empleados para conseguir ocupar la primera posición del ranking de las empresas más atractivas para trabajar en España.

Amazon busca la productividad, la rapidez y la efectividad dentro de los puestos de trabajo y, para ello, aparte de unos salarios muy competitivos dentro del sector logístico, beneficia a sus empleados de planes de pensiones (por lo que muestra una preocupación por el futuro económico de sus trabajadores), seguro médico privado (importancia por la salud) y un plan de formación denominado “Career Choice”, a través del cual Amazon abona al individuo el 95% de la matrícula y las tasas académicas.

Estas iniciativas, combinadas con los factores antes mencionados que destacaba Randstad como los más buscados por los trabajadores en las empresas, son las que sigue Amazon para atraer, captar y retener talento.

LinkedIn publica cada año un informe en el que muestra las mejores empresas del mundo para trabajar, basándose en la información que le aportan los datos de los más de 500 millones de usuarios que tiene la plataforma perteneciente a Microsoft.

Dicho informe, se basa en tres factores:

- **Solicitudes de empleo:** para ello contabiliza el número de personas interesadas en las vacantes que publica la empresa en LinkedIn.
- **Grado de interés que despierta la empresa:** analiza el interés que generan las noticias que publica.
- **Retención de talento:** se mide el número de solicitudes de empleo de los trabajadores de la compañía en otras empresas (si tienen interés de irse de su compañía).

Este año, el informe ha coronado como ganador a nivel mundial a la empresa Amazon. Analizando su cultura de empresa, vemos que Jeff Bezos, CEO de la compañía, inculca a sus trabajadores una política de austeridad, todo lo contrario a la otra gran empresa donde la gente quiere trabajar, Google, en la que sus empleados pueden beneficiarse de comida gratis y numerosos beneficios dentro de sus oficinas.

Podemos observar que, en el sector logístico, la gente apuesta más por empresas con gran crecimiento como Amazon, ya que tiene gran poder tecnológico y un gran control del comercio en internet, no siendo quizá tan importantes otros factores como la satisfacción laboral o la conciliación.

Un *Great Place to Work* (GPTW) es una organización que busca conseguir unos excelentes resultados gracias al buen cuidado de sus empleados.

Son aquellas que son consideradas como las mejores empresas para trabajar debido a que se centran en la mejora continua del entorno laboral, trabajando para que todos sus empleados estén a gusto en la compañía.

Trabajan, sobre todo, en la experiencia del empleado, con el fin de que los individuos estén orgullosos de pertenecer a las mismas y obtengan los mejores resultados posibles.

El top 5 en España en 2021 de más de 500 empleados han sido, en orden, Admiral Seguros, Lilly S.A., Vodafone, DHL y Reale Seguros.

Todas ellas tienen en común que generan una cultura cercana, le dan mucho valor a la experiencia del empleado a través del *employer branding*. Se centran en sus necesidades, priorizan los intereses del trabajador antes que los suyos propios y siempre con un fin motivacional y de lucha por conseguir los objetivos. Hacen que los individuos sientan la

cercanía de la compañía, que compartan sus valores, que se centran sobre todo en la sostenibilidad para generar entornos de confianza.

La mayor apuesta de valor de una empresa es el empleado, por lo que ha de cuidarlo, hacer que esté a gusto en su compañía y por tanto que se implique más en ella.

Las empresas que cuidan a sus trabajadores y se preocupan por sus intereses, consiguen éxitos mayores.

Para conseguir la fidelización del trabajador, existen más factores que el económico:

- Generar un **buen clima laboral**, por ejemplo, incentivando el respeto dentro de los equipos de trabajo y dentro de las jerarquías de la compañía.

También, proporcionando más *feedback* y con mayor frecuencia para que los empleados puedan sentirse integradas y tener en cuenta las opiniones de sus compañeros para intentar mejorar o cambiar aspectos a la hora de trabajar.

Reconocer a los empleados dentro de la compañía sus logros, eso hará que se sientan más motivados a la hora de realizar sus tareas y, por tanto, conseguir el éxito en las mismas. Los logros es bueno premiarlos ya que así se sienten importantes dentro de la compañía.

Es muy importante también fomentar actividades fuera de las oficinas, de modo que los empleados puedan conocerse mejor y realizar actividades conjuntamente fuera de la rutina del trabajo (actividades al aire libre, *scape rooms*...etc.).

- **Incrementar la motivación** de los empleados a través de horarios flexibles, en los que puedan conciliar la vida laboral con la personal, así como un modelo híbrido de teletrabajo y presencialidad.

Otra forma de aumentar su motivación es a través de programas de formación de los empleados, ya sea técnica o de habilidades, para que el trabajador se sienta siempre en crecimiento personal y profesional, así como ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

- **Utilizar el *engagement*** para que los empleados alineen sus valores con los de la empresa, lo que facilitará la visión estratégica del empleado, que comprenderá la misión de la compañía y por tanto se desarrollará profesional y personalmente dentro de la misma, consiguiendo una mayor efectividad.

8. Bibliografía

- Acosta, J.M. (2011). *100 errores en la dirección de personas*. Business & Marketing School ESIC. Madrid, ESIC.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alteco Consultores. (2017). Teoría X y Teoría Y de McGregor. Recuperado de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/> [última consulta: 12/12/2021]
- Atalaya, M.C. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología – Año III Nº5 septiembre 1999.
- Barberá, E. (2000). *Marco conceptual e investigación de la motivación humana*.
- Bayón Mariné, F. (2006). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Síntesis.
- Blanch, J.M. (2005). *Estudio de calidad de vida laboral en el subempleo*. In J. Romay, J. Salgado, M. Romaní y D. Robla (Comps.). *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y Recursos Humanos y de la Salud* (pp.79-87). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Boada I Grau, J., Diego, R., y Agulló, E. (2004). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. *Psicothema*, 16 (1), pp. 125-131
- Bonillo, D. y Nieto, F. (2002): *La satisfacción laboral como elemento motivador de los empleados*. Trabajo 11. 189-200.
- Chiavenato I. (2004). “*Administración de recursos humanos*”, Editorial: McGrawHill Interamericana, México, pp. 557-569.
- Chiavenato I. (2004). “*Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*”. Editorial International Thomson Editores, México.
- Chiavenato I. (1999). “*Introducción general a la teoría administrativa*”. (5ª. Ed.) Editorial MG Grau Gil.
- Coelho, F. (2020b, octubre 26). Significado de Metodología de la investigación. *Significados*. Recuperado de <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/> [última consulta: 23/11/2021].

- Consultores, A. (2019, 9 septiembre). *Teoría X y Teoría Y de McGregor*. Aiteco Consultores. Recuperado de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/> [última consulta: 08/12/2021].
- Díaz Ocajo, J. y Mora-Merí, J.A. (2013). *Revisión de algunas variables relevantes en el establecimiento de metas deportivas*. *Andes de psicología*. 29 (1), pp. 233-244.
- Enríquez, P. (2015). *Entrevistas de evaluación: el arte de reconocer*. Equipos y talentos (en línea). Febrero 2015. España.
- Fernández, H. (2020, 8 junio). *¿Qué es el Capital humano y cómo influye en el éxito de las empresas?* Economía TIC. Recuperado de <https://economytic.com/capital-humano/> [última consulta: 12/12/2021].
- García Viamontes, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Gaerte, D. (2018). *Pirámide de Maslow: Explicación Detallada de la Teoría de las Necesidades*.
- HARVARD (1949). *Human problems of an individual civilization*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 187.
- Herzberg, F; Mausner, B & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley. United States.
- Larsen, R. & Buss, D.M. (2002). *Psicología de la personalidad*. Dominios del Conocimiento sobre la Naturaleza Humana, 3, 62-93.
- Leboeuf, M. & Muro, F. (2009). *El Gran Secreto de la Motivación*. Ediciones Urano. Barcelona.
- Locke, E. & Latham, G.P., (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Locke, E. A. (1968). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos*. Estados Unidos.
- ManpowerGroup. (2020). *Estudio de proyección de empleo*. España.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Letter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Manual. (3a ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological review, 50(4), 370.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Morán, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*. Salamanca: Amaru.
- Muchinski, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson.
- Osterman, P. (2000). *Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare*. ILR Review, 53(2), 179-196.
- Peiró, J. (1990). *Psicología de la organización*. Vol 1, 5ª edición. España.
- Randstad. (2021): *Employer Brand Research 2021*. Recuperado de <https://www.randstad.es/employerbranding/estudioemployerbrand/employer-brand-research-2021/> [última consulta: 12/12/2021].
- Robbins Stephen, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. San Diego State University, Pearson.
- Rousell, P. (2003). *La motivación conceptos y teorías*. Universidad de Toulouse Ciencias Sociales.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper
- Toro, F. (1991). *Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio*. Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones, 7(19), pp. 109-120.
- *Trabajar más feliz: los beneficios del uso de Analytics*. (2019, 3 abril). Deloitte Spain. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/people-analytics-trabajar-mas-feliz.html> [última consulta: 08/12/2021].

