



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

MODELOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO

Autor: Rafael Espinosa Nieto

5º E-3 A

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Junio 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTADO DE ABREVIATURAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	8
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.4 METODOLOGÍA.....	10
1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	11
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	12
2.2 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN LABORAL?	13
2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN	15
2.3.1 Motivación extrínseca	15
2.3.2 Motivación intrínseca.....	16
2.4 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	16
2.4.1 Teorías de proceso.....	17
2.4.2 Teorías de contenido	18
2.4.3 Otras teorías.....	22

2.5 FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN.....	24
2.6 ENTORNO LABORAL	28
2.7 FUTURO LABORAL.....	30
3. MARCO PRÁCTICO Y OBSERVACIÓN	33
3.1 ENCUESTAS	33
3.1.1 Metodología utilizada.....	33
3.1.2 Resultados de las encuestas.....	35
4. PROPUESTA DE MODELOS MOTIVACIONALES	48
4.1 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	48
4.2 MEJORA Y ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES.....	48
4.3 PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN	50
4.4 ADECUADA GESTIÓN DEL ESTRÉS.....	50
4.5 ESTABLECIMIENTO DE UNOS OBJETIVOS CLAROS	51
5. CONCLUSIONES.....	52
6. BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Relación entre variables o factores y teorías de la motivación	27
Tabla 2: Edad.....	36
Tabla 3: Género	37
Tabla 4: Porcentaje de motivación en el trabajo	38
Tabla 5: Porcentaje de personas que cambiarían su trabajo	39
Tabla 6: Concepto de motivación laboral.....	40
Tabla 7: Factores extrínsecos e intrínsecos que se buscan en un trabajo	41
Tabla 8: Teorías de proceso	42
Tabla 9: Teorías de contenido	43
Tabla 10: Otras teorías	44
Tabla 11: Ciclo de la vida y motivación.....	45
Tabla 12: Efectos del estrés	46
Tabla 13: Factores del ambiente laboral	47

LISTADO DE ABREVIATURAS

CE	Constitución Española
ET	Estatuto de los Trabajadores
IA	Inteligencia Artificial
IoT	<i>Internet of Things</i>
RAE	Real Academia Española
UE	Unión Europea
TFG	Trabajo Fin de Grado

RESUMEN

La motivación laboral, como impulso y fuerza que ayuda a los trabajadores en la consecución de objetivos y metas, debe ser objeto de especial atención y continua revisión. Para ello, se deberían implantar una serie de modelos motivacionales que ayuden en las siguientes áreas: (i) mejora y adecuación de las condiciones de trabajo, (ii) gestión el estrés, (iii) delegación de funciones y responsabilidades, (iv) enriquecimiento del trabajo y (v) establecimiento de objetivos claros y razonables. No habría sido posible llegar a dichos modelos sin antes elaborar una serie de encuestas que validaran el marco teórico donde se han expuesto numerosas teorías, factores y tipos de motivación, así como los elementos de un buen clima o entorno laboral. Dichas encuestas han tratado de ser un reflejo de lo que una muestra de la sociedad opinaba sobre la motivación. Su rica aportación nos ha permitido elaborar un pequeño estudio revelador a la par que útil para confeccionar este TFG.

Palabras clave: motivación, teorías de la motivación, modelos motivacionales, encuestas, metas, objetivos, impulso.

ABSTRACT

Work motivation, as an impulse and strength that helps workers achieve their objectives and goals, should be an issue of special attention and continuous review. To such end, a series of motivational models should be implemented to help in the following areas: (i) improvement and adequacy of working conditions, (ii) stress management, (iii) delegation of duties and responsibilities, (iv) enrichment of work and (v) establishment of clear and reasonable objectives. It would not have been possible to reach such models without first elaborating a series of surveys that have validated the theory framework where numerous theories, factors and types of motivation have been exposed, as well as the elements of a good work environment. These surveys have tried to reflect what a sample of our society thinks about motivation. Its rich contribution has allowed us to develop a small but revealing study as well as useful to make this TFG.

Keywords: motivation, theories of motivation, motivational models, surveys, goals, objectives, impulse.

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado (TFG) va a tratar de ilustrar una serie de modelos motivacionales para intentar responder a la cuestión principal en que se centra el mismo: ¿qué motiva a un trabajador a la consecución de tareas y objetivos? A priori, podría pensarse que la respuesta es rápida y obvia, pero es un asunto muy complejo. Por lo tanto, intentaremos profundizar en la medida de lo posible en aquellos aspectos que llevan al trabajador a no desfallecer en el intento de cumplir las órdenes y objetivos de sus superiores.

1.1 PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Esta investigación se ve motivada por la necesidad que tienen las empresas de encontrar modelos motivacionales que permitan, en su caso y contexto concreto: (i) obtener el máximo rendimiento del equipo humano; y (ii) al equipo humano aumentar su implicación en las tareas que le son encomendadas. Por todos es sabido que trabajar con ganas siempre es más agradable, y por ende, los resultados más satisfactorios. Hay que incidir en la buena sinergia que se genera entre (i) y (ii) si ambas se implementan de manera progresiva y simultánea, pues a mayor rendimiento, mayor será la implicación en las tareas a realizar.

El aspecto motivacional es fundamental en las empresas, y es por ello, que se ha querido hacer hincapié en este preciso asunto. Dicha motivación, como ya veremos, puede venir de la mano del salario, de los beneficios sociales o de un horario ventajoso para el empleado, pero de lo que no cabe duda es que siempre ha de existir motivación o pasión. Si no, la organización se irá ralentizando hasta no ser lo suficientemente productiva como para permanecer en el mercado -tan competitivo y globalizado- de nuestros días. Además, hay que tener en cuenta que esa fuerza o motivación ha de ser dirigida de la mejor manera posible, pues ya se sabe que por muchas ganas que se pongan, si se navega en la dirección equivocada, nunca se conseguirán los objetivos fijados.

Tan importante es este asunto que hay que indicadores de felicidad y satisfacción a escala continental y global en la que aparecen las “mejores” empresas para trabajar. No en vano, aquellas mejores empresas para trabajar, aparte de tener un buen sueldo y

condiciones muy ventajosas, tienen algo más, algo que hace que la gente rinda por encima de la media y desee trabajar en ellas. Algunos ejemplos los tenemos en empresas tecnológicas americanas, GAFA, es decir: Google, Amazon, Facebook y Apple. Los trabajadores de esas empresas, por lo general, están “encantados” de estar allí, y eso es lo que les diferencia del trabajador medio que cumple su horario y no va más allá. En estas empresas el grado de libertad tanto horaria como de opinión, la retroalimentación continua, las metodologías *agile* o el reconocimiento personal, hacen que la pasión aumente y a la motivación se mantenga siempre viva.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La principal razón que nos ha llevado a elegir este tema para la realización de este TFG no ha sido otra que el alto interés que despierta la motivación laboral entre las organizaciones y los individuos¹. Tanto es así que numerosos autores, como veremos a lo largo del TFG, se han dedicado a ilustrarnos con diferentes teorías y puntos de vista, enriqueciendo mucho la materia que hoy es objeto de estudio y análisis. Se comenzará con un marco teórico cuyo objetivo no será otro que hablar del concepto de la motivación, de las diversas teorías que lo fundamentan o de asuntos tan relevantes como el entorno laboral o los tipos de motivación.

Toda esa teoría carecería de sentido si no se pusiera en práctica, para lo cual, se realizarán una serie de encuestas a diferentes personas para que nos den su visión sobre todo lo expuesto en la primera parte teórica. De hecho, a partir de los resultados de esas encuestas se intentará validar el marco teórico. Se ha querido que fuera así porque por mucho que un estudioso establezca tal o cual teoría, si luego el ciudadano de a pie no se siente identificado con ella, dicha teoría adolecería de ciertos vicios que no la harían útil ni válida. La experiencia de los usuarios, en tanto que es en la vida real, nos dará un rico “terreno” en el que poder desarrollar el TFG de la mejor manera posible, acercándolo a la sociedad actual.

1.3 OBJETIVOS

¹ VALERO MATAS, J. A., “Motivación laboral”, *Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales*, 2010, págs. 177-188.

Este trabajo de síntesis tendrá como principal objetivo abordar de forma comprensible, sencilla y dinámica la motivación laboral desde el punto de vista de la organización y del individuo². Se hará un somero recorrido por los antecedentes de la motivación laboral para observar cómo este concepto, tan presente en la actualidad, se ha ido conformando en los últimos años. También se dará respuesta a qué es la motivación laboral, desde la perspectiva de cinco autores, que no harán sino clarificar lo que significa, sus implicaciones y cuáles son los matices que implica tan complejo término.

Por otro lado, una vez establecido el concepto, aprenderemos lo que diversos autores como VROOM, MASLOW o DECI señalan sobre la motivación. Este recorrido por los diferentes grupos de teorías -de proceso, de contenido y otras teorías- nos dejará un enfoque diferente pero muy interesante sobre cómo la motivación laboral ha ido evolucionando y cambiando. Además, se pretende establecer cuáles son los elementos de la motivación extrínseca y cuáles de la intrínseca, pasando por factores más genéricos que se asociarán al ciclo de vida de una persona media. Señalaremos, a su vez, qué es el entorno laboral y cuál es la importancia de este a la hora de abordar el tema de la motivación laboral, sin olvidarnos de mirar hacia el futuro laboral y predecir cómo este afectará a la motivación.

Se pretenderá, mediante una serie de encuestas dar validez “real” a las teorías, conceptos y factores manifestados en la parte del marco teórico. Se quiere, pues, que diversos individuos seleccionados de manera aleatoria expresen su opinión respecto al contenido teórico del TFG para observar qué teoría o qué factores les son más reconocibles, para luego sacar conclusiones en consecuencia. Finalmente, una vez hecho todo lo anterior, atendidas la parte teórica y práctica, se propondrán una serie de modelos motivaciones que cuadren de la mejor manera posible en marco analizado.

1.4 METODOLOGÍA

En la elaboración de este TFG se emplearán además de libros y manuales, otras fuentes tales como artículos de revistas especializadas. El proceso de investigación abarcará unos tres o cuatro meses, a lo largo de los cuales nos dedicaremos a buscar

² GALLARDO GALLARDO, E., ESPLUGA SELLARÉS, M. y TRIADÓ I IVERN, X. M., “¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones”, *El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, vol. 2, 2007, págs. 5-7.

información, desechar la que no sea pertinente o útil y a seleccionar la que más nos convenga para cada una de las partes del trabajo. Para su realización se utilizarán páginas de Internet como Teseo, *Google Académico* o Dialnet, las cuales son de extrema utilidad para estos trabajos de investigación.

En la investigación que se llevará a cabo nos basaremos tanto en autores nacionales -SÁNCHEZ, ARRIETA et al., ABARCA, BRAVO o CUADRADO I SALIDO- como en internacionales -ADAMS, ALDERFER, BRENGELMANN, HULL o LOCKE-, lo cual es fundamental para que el trabajo revista la mayor cantidad de puntos de vista. Todo ello contribuirá a un marco teórico mucho más rico y variado en comparación a una mera investigación de carácter nacional.

Una vez establecido lo anterior, toda tesis o trabajo de investigación tiene una serie de pasos que hay que intentar seguir en la medida de lo posible. Este TFG se ha elaborado siguiendo estos: (i) asignación de un tutor por parte de ICADE (Prof^a. Dra. Laura Gismera Tierno), (ii) aprobación de la propuesta de investigación, (iii) señalamiento de los objetivos a cumplir, (iv) establecimiento de la estrategia a seguir, (v) búsqueda, tratamiento y análisis de la información, (vi) creación del cuerpo teórico del trabajo, (vii) encuestas a un público aleatorio, (viii) conclusiones de estas, (ix) comunicación de los resultados, y, por último, (x) difusión pública de la información.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se divide en cinco bloques, perfectamente diferenciados:

- (i) Introducción: se abordarán las razones de realización del TFG, además de su contexto y objetivos, sin olvidarnos de la estructura y metodología empleadas. Además, se hará un pequeño recorrido por el estado de la cuestión.
- (ii) Marco teórico: una de las partes más importantes de este TFG, que hará de sustento para las posteriores encuestas. Se tratarán asuntos tales como la definición de motivación, las diferentes teorías referentes a ella, los tipos de motivación, los factores que afectan a la misma, así como un análisis del entorno laboral, poniendo especial foco en el estrés, sin olvidarnos del futuro laboral.
- (iii) Encuestas: será la parte central del marco práctico. En ellas se hará un repaso a toda la teoría del TFG, para así poder validarla. Cada uno de los resultados

será comentado y analizado, así como todos los gráficos que de ellos se desprendan.

- (iv) Propuesta de modelos motivacionales: una vez recogidos y analizados los datos del apartado anterior, se procederá a proponer varios modelos motivacionales que puedan dar solución a aquellos individuos u organizaciones que carezcan de un buen plan motivacional.
- (v) Conclusiones y bibliografía: última parte del TFG en la que se recogerá todo lo aprendido, así como cada una de las referencias bibliográficas que nos han servido de apoyo en la elaboración de este trabajo de investigación.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

El nuevo modelo de relaciones laborales o modelo moderno empieza con la Revolución Industrial del s. XVIII, cuyo origen es Reino Unido³. Posteriormente, comenzó a desarrollarse por Europa, llegando a mediados -casi finales- del s. XIX a España. Durante ese periodo se transformaron las fuerzas productivas y las relaciones de producción, lo que acabó desarrollando el capitalismo industrial. Como consecuencia de este proceso de cambio se creó la clase más pudiente o burguesa y la menos favorecida o proletaria, que trabajaba para la anterior. Los conflictos marcarán las relaciones entre ambos estratos sociales durante el nuevo momento histórico⁴.

Y es que en aquella época lo que primaba era la productividad a toda costa, daba igual el interés del obrero, únicamente se quería llegar a unos objetivos productivos que elevaran las cotas de desarrollo. Si bien lo dicho, el asociacionismo obrero fue luchando para que las condiciones de los operarios de las fábricas y talleres también notaran en su propia persona los avances técnicos y sociales tan en boga por aquellos años. Algunas de

³ PAREDES, J., *Historia Universal Contemporánea I. De las revoluciones liberales a la Primera Guerra Mundial*, Ariel Historia, Barcelona, 2008.

⁴ “Las revoluciones del siglo XVIII (II). La Revolución Industrial”, *Antena de Telecomunicación*, n. 173, 2008, págs. 50-55.

las conquistas laborales más benéficas fueron la reducción de la jornada laboral a ocho horas o la prohibición del empleo infantil.

Avanzando en el tiempo, previa labor de los sindicatos y legisladores, los trabajadores han llegado a disfrutar de una infinidad de derechos que recogen textos legales como el Estatuto de los Trabajadores (ET) o la Constitución de 1978. Ahora lo que prima para que un trabajador sea productivo y esté satisfecho en su puesto de trabajo es la motivación, el tema nuclear de este TFG. Esa pasión que hace que las personas trabajen y permanezcan en un determinado puesto o empleo puede venir motivada por diversos factores, como se señaló someramente con anterioridad.

Con anterioridad -durante el s. XIX- esa motivación venía dada únicamente por factores puramente psicológicos o primarios como el miedo a perder el empleo, el hambre, hijos a cargo o la escasez en general. En aquellos días, un empleo por duro que fuera era la única manera en que la mayoría de familias podían subsistir con lo que ese instinto de supervivencia era más fuerte que las duras condiciones. Posteriormente, con la entrada del s. XX, todo comienza a cambiar y el empleado busca más beneficios sociales, vacaciones, horarios más benevolentes o más respeto a sus derechos. Todo lo cual desemboca hoy, en el s. XXI, en un ambiente de casi total protección, teletrabajo, bajas por paternidad y un sinfín de derechos más.

2.2 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN LABORAL?

Si acudimos al Diccionario de la Real Academia Española (RAE)⁵, “motivación” es definida como efecto de “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” o de “estimular a alguien o despertar su interés”. Por otro lado, “laboral” es “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social”. En consecuencia, la motivación laboral puede ser entendida como el interés o estímulo que alguien tiene en su trabajo.

Algunos autores como VROOM⁶ o CAMPBELL y PRITCHARD⁷ definen la motivación en el trabajo como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar y mantener en su trabajo”. Hay que tener en cuenta que siempre hay una

⁵ Diccionario de la RAE. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>

⁶ VROOM, V. H., *Work and Motivation*, Wiley, Nueva York, 1964.

⁷ CAMPBELL, J. P. y PRITCHARD, D., *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Dunnette, Chicago, 1976.

disparidad entre lo que los individuos “hacen” y lo que “estarían dispuestos a realizar”. Y es por ello que mediante la motivación en el trabajo se debe conseguir que ese espacio (*gap*) sea lo más pequeño posible.

Otros autores como SÁNCHEZ⁸ sostienen que la motivación es “el motivo que impulsa la acción” que cuando hablamos del ámbito laboral se explicita en “la cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo”. Como vemos, tiene un componente de cantidad (más o menos energía), de foco (responsabilidades de su trabajo) y de tiempo (durante cuánto tiempo está dispuesto a poner esa cantidad de energía). También diferencia este autor entre la perspectiva del trabajador y de la organización:

- (i) Para la organización: Es una necesidad o compromiso, llegando a ser un derecho exigible fruto de la relación laboral. Sin la energía y trabajo del empleado, no habría organización que pudiera llevar a cabo sus objetivos.
- (ii) Para el empleado: Es un deber moral derivado de la relación contractual con la empresa.

ABARCA⁹ entiende la motivación como algo dinámico, como un proceso compuesto de necesidades, motivos e intereses de diversa naturaleza. Por tanto, la motivación del individuo se halla en constante transformación, evoluciona, no se queda estancada en un punto. Es, pues, inseparable de experiencia vital del sujeto en cuestión, presentando las subjetividades propias de cada persona. No podemos estar más de acuerdo con este autor, pues todo en la vida cambia a lo largo del tiempo. En consecuencia, las motivaciones y expectativas no son iguales dependiendo del país, edad -como veremos en siguientes apartados-, estatus social o ciclo económico.

SANZ APARICIO et al.¹⁰ señalan que la motivación tiene que entenderse como un impulso y como un deseo, estando orientada hacia una meta, un objetivo, una finalidad. Si bien, no siempre ocurre lo anteriormente referido ya que, algunas veces, el proceso interno motivacional no hace alusión a una meta u objetivo sino a la importancia de cubrir una necesidad. Esto tiene cierto sentido puesto que, ante una necesidad más primaria, el

⁸ SÁNCHEZ, C., “Motivación, satisfacción y vinculación, ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?”, *Acción psicológica*, vol. 5, n. 1, 2008, págs. 12-14.

⁹ ABARCA, S., *Psicología de la motivación*, EUNED, San José, 1995.

¹⁰ SANZ APARICIO, M. T. et al., *Psicología de la motivación*, 2ª ed., Sanz y Torres S. L., Madrid, 2011.

individuo tratará de darle cobertura y satisfacción, para luego ya sí, poder desarrollar sus tareas y llegar al punto final o meta previamente indicada.

Ahondando algo más en el concepto de motivación laboral, PÉREZ RUBIO observa que existen tres niveles¹¹ en los que debe situarse el mismo:

- (i) El relativo al ámbito del trabajo, teniendo en cuenta: condiciones de trabajo, características de la producción, sistemas de intercambio entre los trabajadores y a la organización.
- (ii) El concerniente al sistema de relaciones sociales que se estructura en torno a la actividad laboral (la organización formal e informal de la empresa, los grupos de pertenencia, modelos y agentes de socialización, etc.).
- (iii) Los sistemas sociales y modelos culturales (estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.).

2.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN

2.3.1 Motivación extrínseca

Se produce cuando a los empleados -los miembros de la organización- se les recompensa con elementos externos al trabajo. Algunos de los catalizadores de la motivación extrínseca son: (i) remuneración, (ii) incentivos, (iii) beneficios sociales, (iv) pluses, (v) premios o (vi) participaciones. Si bien, el salario no es único factor determinante como elemento motivador, CUADRADO¹² plantea un sistema de remuneración extrínseco basado en las 3 “R”:

- (i) Remuneración: salario que se obtiene por parte de la organización por el hecho e trabajar en ella.
- (ii) Recompensa: emolumentos ligados a un objetivo histórico.
- (iii) Reconocimiento: sueldo relacionado con unos logros creados *ex professo*.

De un cierto equilibrio y ecuanimidad entre los tres elementos citados resultará un sistema motivador y equitativo. Por un lado, se deben satisfacer las expectativas versus

¹¹ PÉREZ RUBIO, J. A., “Motivación y satisfacción laboral. Retrospectiva sobre su análisis”, *REIS: Revista española de investigaciones sociológicas*, n. 80, 1997, pág. 136.

¹² CUADRADO I SALIDO, D., “Salario y motivación”, *MK: Marketing + ventas*, n. 213, 2006, págs. 20-25.

lo que se recibe, pues la satisfacción laboral dependerá en parte de ello. Por otro lado, la naturaleza humana nos hace compararnos con nuestros semejantes, lo cual no es malo, si fruto de esa comparación no aparecen malos sentimientos ni envidias sino ganas de mejorar. Por último, debe trabajarse por un sistema mixto que aúne tanto recompensas de naturaleza extrínseca como intrínseca.

2.3.2 Motivación intrínseca

Es aquella que se produce en tanto en cuanto aparecen recompensas intrínsecas resultantes de la realización de la tarea en sí misma. Aunque tradicionalmente se creía que los factores extrínsecos eran más fuertes, la realidad se antoja diferente, pues estos por sí solos no son suficientes. Para THOMAS¹³, en el mundo de “autogestión” de equipos en el que nos movemos, sin recompensas intrínsecas, los equipos serían incapaces de funcionar.

Algunos de los factores más relevantes a nivel intrínseco son: (i) satisfacción por el triunfo, (ii) sensación de influir, (iii) relación de poder, (iv) estatus, (v) autoestima o (vi) sentimiento de competencia. Para poder aumentar, o en su caso intensificar, las recompensas es del todo fundamental que el clima de trabajo sea favorable y estable. Se requiere, pues, de un “ambiente” bueno que rodee a los empleados y que ayude en los siguientes ámbitos:

- (i) Alcanzar las metas y objetivos definidos por la organización.
- (ii) Alcanzar las metas y objetivos definidos por el individuo.
- (iii) Alcanzar las metas y objetivos concretos definidos en su puesto de trabajo.

2.4 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Existen numerosas teorías¹⁴ relativas a la motivación y satisfacción en el entorno laboral, pero nos centraremos en las siguientes por ser las más significativas. En ellas, se aborda la cuestión de los procesos cognitivos evaluativos que los individuos realizan en su trabajo.

¹³ THOMAS, K. W., *La motivación intrínseca en el trabajo*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2005, resumen.

¹⁴ QUIJANO DE ARANA, S. D. y NAVARRO CID, J., “La autoeficacia y la motivación en el trabajo”, *Apuntes de Psicología*, vol. 30, n. 1, 2012, págs. 337-338.

2.4.1 Teorías de proceso

- (i) Teoría de la expectativa-valencia de VROOM¹⁵: se refiere a la probabilidad subjetiva que tiene el empleado de que, mediante un nivel de esfuerzo i , alcance el nivel de ejecución j . Es una teoría ciertamente finalista es la que j es el fin que alcanzar y se supone que, aplicando cierto esfuerzo, se llegará a la meta. Si bien, hay muchos otros factores aparte del esfuerzo que pueden contribuir a la consecución del fin, por ello, habla VROOM de la probabilidad subjetiva de que eso ocurra. Por tanto, estamos de acuerdo en la afirmación del autor canadiense.
- (ii) Teoría de la finalidad de LOCKE^{16 17}: asume que las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos conscientes que guían su conducta. Las metas que supongan un mayor grado de dificultad desembocarán en mejores ejecuciones que las metas sencillas o genéricas. El autor hace un análisis de la motivación finalista, es decir, se apuesta todo al fin o meta a conseguir. Se supone, en consecuencia, que cuanto mayor el reto, mayor será la motivación. Sin embargo, hemos de señalar que eso puede no ser así. Hay personas que pueden “derrumbarse” ante la adversidad o complicación, y no motivarse, sino estancarse y abandonar.
- (iii) Teoría de la equidad y la justicia de ADAMS¹⁸: se presenta la motivación laboral mediante el uso de dos conceptos, como son la equidad y la inequidad. Los puntos más relevantes que manifestar son:
 - a. Si hay mucha inequidad, la tensión y rifirrafes entres los empleados serán mayores.
 - b. Las consecuencias de la inequidad son tan nefastas que el trabajador intentará eliminarla por todos los medios.
 - c. Los empleados tienden a compararse, y fruto de dicha comparación, habrá sensación de equidad o inequidad dependiendo de las circunstancias.

¹⁵ VROOM, V. H., cit.

¹⁶ LOCKE, E. A., “Towards a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 3, 1968, págs. 157-189.

¹⁷ LOCKE, E. A., “What is Job Satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 4, 1969, págs. 309-336.

¹⁸ ADAMS, J., “Towards an understanding of inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 5, n. 67, 1963, págs. 422-436.

- d. El trabajador medio es capaz de distinguir entre lo que recibe a la empresa y lo que aporta a esta.

2.4.2 Teorías de contenido

- (i) Teoría de la jerarquía de necesidades de MASLOW¹⁹: señala que los seres humanos poseen diversos grupos de necesidades, desde las más primarias a las más elevadas. Este modelo plantea que el individuo se quedará en un cierto nivel hasta que la necesidad de que se trate quede perfectamente satisfecha. Para ilustrarlas correctamente, MASLOW ideó una pirámide en la que aparecen identificados los diversos grupos:
 - a. Necesidades fisiológicas: constituyen las necesidades primarias o básicas sin las cuales no podríamos vivir. Algunos ejemplos: respirar, mantenerse vivo, comer, beber, establecer relaciones sexuales o descansar. En la vida profesional estas necesidades se centrarían en la buena alimentación, la posibilidad de descanso y la no sobrecarga.
 - b. Necesidades de seguridad: una vez suplidas las anteriores, el individuo pasará el foco de su motivación a las necesidades de seguridad y protección ante eventuales peligros. La seguridad puede ser física, de salud, de vivienda o relativa al empleo, entre otras. En el ámbito laboral estas necesidades pasarían por buscar salubridad, salario digno, garantía de continuidad o planes de salud.
 - c. Necesidades sociales: el ser humano posee estas necesidades una vez ya no preocupan las de seguridad. En este nivel comienza el ámbito abstracto de las necesidades humanas. Se trata del mantenimiento de relaciones como la familia, los amigos, formar parte de grupos y relaciones amorosas. En el trabajo estas necesidades pasan por el deseo de formar parte del equipo de manera más profunda, además de mantener una relación amable con jefes y compañeros.
 - d. Necesidades de estima: se sitúan por encima de las necesidades sociales, pues están ligadas al autorreconocimiento de nuestras cualidades y virtudes, así como al reconocimiento por parte de otros. Se vinculan a la

¹⁹ MASLOW, A. H., *Motivation and personality*, Harper & Row, Nueva York, 1954.

necesidad del ser humano de ser respetado, admirado y sentirse prestigioso, aumentando el sentimiento de dignidad. En lo laboral destacan en este ámbito la responsabilidad por resultados, los *feedbacks* constructivos, así como el reconocimiento por acciones positivas para la empresa.

- e. Necesidades de autorrealización: el último escalón de la escala de Maslow. Se asocian al crecimiento personal y conquista de objetivos propios: superación de desafíos, independencia, realización de sueño y autocontrol. En la carrera profesional pueden ligarse a promociones, ascensos, proyectos propios y mayor participación en la toma de decisiones.

(ii) Modelo E-R-C de ALDERFER²⁰: el autor estadounidense remodeló la teoría de jerarquías de MASLOW para darle un enfoque más actual y dinámico. Y es que en el momento en que aparece una nueva necesidad, no hace falta que estén satisfechas las del nivel inferior para que aquella ejerza fuerza estimuladora. Además, los diferentes niveles no están ordenados temporalmente, pudiéndose retroceder o avanzar de nivel dependiendo de las necesidades del momento. En síntesis, ALDERFER resumió los grupos de necesidades en tres:

- a. Necesidad de existencia: en este nivel se sitúan las necesidades primarias y fundamentales para poder vivir, las que MASLOW denominaría necesidades fisiológicas y de seguridad.
- b. Necesidades de relación: este tipo de necesidades afectan al deseo persona de crear vínculos y corresponderían a las necesidades de relación social de MASLOW.
- c. Necesidades de crecimiento: este último nivel corresponde al deseo de desarrollo individual, lo que MASLOW denominaría necesidades de estima y autorrealización.

Comparando a MASLOW y ALDERFER observamos que ambos manifiestan que, una vez colmadas las necesidades de nivel inferior, el

²⁰ ALDERFER, C., “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, n. 4, 1969, págs. 142-175.

individuo va a intentar satisfacer las de nivel superior. Sin embargo, ALDERFER va más allá al considerar que puede haber necesidades de múltiples niveles a la vez (tener hambre, querer cobrar más, mantener buena relación con los compañeros o querer ascender) pero con la frustración de no poder satisfacer una necesidad superior (ascender) puede llevarnos a colmar una de nivel inferior (relación con compañeros).

Aunque en líneas generales ALDERFER es más acertado en su teoría que MASLOW, hay que señalar que no para todas las culturas ni para todos los individuos es aplicable esta teoría. Por ejemplo, para un japonés de 45 años que trabaje en una multinacional será -a priori- más importante la estabilidad económica y las posibilidades de ascenso que para un español de 25 años en igual compañía, entre cuyos alicientes pueden estar las relaciones sociales o un mayor número de días de vacaciones. Pero en líneas generales sirve para hacernos una idea de cómo los diversos niveles motivacionales afectan al individuo.

(iii) Teoría bifactorial de HERZBERG²¹: se analiza la motivación desde un ángulo exterior en vez de tener en cuenta las necesidades humanas. Actualmente, la teoría goza de cierta aceptación y considerable difusión en el mundo empresarial. Su modelo motivacional se fundamenta en la división de dos grupos de factores:

- a. Higiénicos: se constituyen como aquellos que producen insatisfacción en los trabajadores. Se relacionan con el ambiente o contexto empresarial, como el clima laboral, las relaciones y trato con compañeros, el salario o el horario.
- b. Motivacionales: son aquellos que generan motivación en el individuo. Estos tienen que ver con el contenido -intrínseco- del trabajo, como la responsabilidad o el reconocimiento.

La teoría en sí es bastante atractiva desde el punto de vista motivacional. HERZBERG entiende que la actividad más importante de un individuo es el trabajo. También manifiesta que la satisfacción e insatisfacción laboral son

²¹ HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B., *The motivation to work*, John Wiley, Nueva York, 1959.

dos elementos procedentes de diferentes tipos de experiencia. El autor americano señala que un trabajador satisfecho y motivado hace alusión a factores motivacionales presentes en ese momento, pero si dichos factores estuvieran ausentes, el empleado en cuestión no tendría porqué hablar de insatisfacción. Generalmente, la insatisfacción laboral vendrá dada por ausencia de factores higiénicos.

(iv) Teoría de las necesidades aprendidas de McCLELLAND²²: esta teoría pivota alrededor de tres impulsos dominantes que afectan directamente a la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades:

- a. De logro: son las que se relacionan con la búsqueda del éxito en aquellas actividades que requieren de una evaluación. Los individuos que presentan estas necesidades son competitivos, intentan hacer bien las cosas y sienten profunda satisfacción al llevar a cabo tareas difíciles y que requieren responsabilidad.
- b. De poder: se refiere a aquellos trabajadores que tienen la necesidad de controlar las acciones de otros y mandar sobre ellos.
- c. De afiliación: son aquellas que tienen que ver con las relaciones sociales dentro de la organización con jefes y compañeros. Las personas con estas necesidades trabajan mejor cuando reciben retroalimentación positiva sobre sus acciones.

En nuestra opinión, todos ellos guardan cierta relación -como bien señalaron KREITNER y KINICKI²³- puesto que el impulso o necesidad de logro se halla íntimamente ligado al de poder. Y es que “la búsqueda del éxito” de la que hablábamos entronca a la perfección con el poder, pues cuanto más éxito se coseche, más se podrá ascender y promocionar -por lo general- y más poder albergará el individuo. Ambas necesidades también guardan relación con la afiliación, pues si se quiere ser exitoso y poderoso se deberá “tejer” una red de relaciones que permitan al empleado llegar al lugar deseado. Si todo el

²² McCLELLAND, D., “Toward a theory of motive acquisition”, *American Psychologist*, n. 20, 1965, págs. 321-333.

²³ KREITNER, R. y KINICKI, A., *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.

equipo, los compañeros y jefes están en contra, se antoja muy difícil o imposible poder subir en el escalafón.

(v) Teoría X & Y de McGREGOR²⁴: se plantean dos modelos totalmente contrapuestos para hablar de diversos aspectos del trabajador. McGREGOR realizó numerosos estudios en los que analizó el comportamiento que mostraban los jefes frente a sus empleados en base a lo que cada jefe pensaba de ellos. De esta forma, recogió dos posiciones extremas:

a. Y: según esta teoría, los trabajadores:

- i. Observan gran imaginación, creatividad e ingenio además de que son resolutivos ante los retos que aparecen en el camino.
- ii. Tratan de esforzarse por llevar a cabo sus metas, y no solo eso, sino que buscan responsabilidades mayores en cuanto pueden.
- iii. El trabajo es percibido como algo inherente a su persona, sintiéndose motivados a mejorar resultados y dar lo máximo.

b. X: según esta posición, los empleados:

- i. No tienen ambición alguna, sino que buscan el dinero y el rédito económico a toda costa.
- ii. Si dirección no usara medidas coactivas, los empleados no llevarían a cabo los objetivos marcados.
- iii. Son, por lo general, manipulables, inocentes, ignorantes, además de que suele estar poco o mal informado.

2.4.3 Otras teorías

(i) Teoría de la evaluación cognitiva de DECI^{25 26}: la motivación se mantendrá o podrá incrementarse cuando las personas atribuyan el éxito en el trabajo a ellas mismas y no a los factores externos. En esta teoría se deja de lado la probabilística de la anterior y se centra más el foco en la atribución del éxito

²⁴ McGREGOR, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York, 1960.

²⁵ DECI, E. L., *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, Nueva York, 1975.

²⁶ DECI, E. L., *The Psychology of Self-determination*, D.C. Health, Lexington, 1980.

al individuo mismo. Por tanto, lo que se quiere es dejar de lado los factores externos (probabilística), para pasar a la búsqueda del éxito individual, situación que inexorablemente conducirá a la motivación laboral.

- (ii) Teoría del refuerzo o condicionamiento operante de SKINNER²⁷: no es totalmente imprescindible saber las necesidades o prioridades exactas de los trabajadores para motivarlos. La dirección debe procurar, en cambio, comprender de forma profunda la relación comportamiento-consecuencia. Así, se podrán fomentar estrategias encaminadas a potenciar las conductas deseables e imposibilitar las no deseables. Además, el autor estadounidense define el comportamiento como la suma de experiencias previas, pudiendo ser el resultado de dicha operación negativo o positivo.
- (iii) Teoría de la imagen de BEACH y MITCHELL²⁸: las llamadas imágenes de trayectorias y las de estrategias estarían relacionadas con los procesos cognitivos anteriormente expuestos, unificados en un contexto descriptivo de toma de decisiones.
- (iv) Teoría de la reducción del impulso de HULL²⁹: el pilar de la satisfacción se sitúa en las necesidades del organismo de los trabajadores que constituyen la fuerza motriz de las acciones. Dicha fuerza tendrá como fin último la eliminación de las citadas necesidades. HULL divide las necesidades en:
 - a. Primarias: están estrechamente ligadas con los estados de necesidad y tienen carácter innato.
 - b. Secundarias: se basan en el aprendizaje de evitación.

GONDRA³⁰ sintetiza bastante certeramente las conclusiones que HULL sacó de sus experimentos. Por un lado, estipula que la conducta depende en gran medida de las necesidades que van surgiendo -primarias y secundarias- combinándolas con el aprendizaje. Por otro lado, manifiesta que el impulso

²⁷ SKINNER, B. F., *Beyond Freedom and Dignity*, Hackett Publishing Company, Nueva York, 1971.

²⁸ BEACH, L. R. y MITCHELL, T. R., "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies", *Academy of Management Review*, n. 3, 1978, págs. 439-449.

²⁹ HULL, C. L., *Principles of behavior*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1943.

³⁰ GONDRA, J. M., "EL refuerzo de los principios de conducta de Clark L. Hull", *Rec. de Historia de la Psicología del trabajo*, vol. 27, n. 2-3, págs. 313-321.

no influye en la conducta. Finalmente, señala que el comportamiento depende de las veces que un acto concreto ha satisfecho una necesidad.

(v) Modelo de flujo de CSIKSZENTMIHALYI³¹: trata de buscar la causa de la desmotivación de los trabajadores cualificados situados en altos puestos, además de ahondar en el origen del hastío que se hace patente tras un periodo prolongado en igual cargo o puesto. Se distinguen dos tipos de niveles en la empresa:

- a. Del reto: si es alto, nos encontramos ante una situación difícil para el empleado, mientras que, si es bajo, la actividad resultará sencilla y fácil de hacer.
- b. De habilidad: constituye el nivel percibido por cada persona en cuanto a la capacidad que tiene para lograr una tarea con sus propias habilidades. Si es bajo, el trabajador será incapaz de acometer la tarea, pues su nivel de pericia será pequeño; mientras que, si es alto, podrá finalizar la actividad sin problemas.

El problema viene dado cuando un individuo pasa mucho tiempo realizando similares tareas, ya que adquiere todas las habilidades necesarias, bajando en consecuencia el nivel de desafío o reto inicial, ¿cuál es el resultado?: aburrimiento por la tarea encomendada. Para CSIKSZENTMIHALYI una posible solución sería cambiar las tareas de los trabajadores de cuando en cuando para así aumentar su motivación y que se sitúen en la “zona de flujo”.

2.5 FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN

Los factores³² que motivan al trabajador al desempeño de sus tareas diarias, así como a la consecución de los objetivos de la organización, son múltiples y complejos. Si bien lo señalado, trataremos de simplificar algo el acercamiento que haremos hacia ellos. Dentro de los factores más comunes, se pueden identificar los siguientes: (i) retroalimentación (*feedback*), (ii) autonomía y flexibilidad, (iii) responsabilidad sobre resultados, (iv) importancia de las tareas, (v) presión temporal y plazos, (vi) interés en las

³¹ ABIO, G., “El modelo de “flujo” de Csikszentmihalyi y su importancia en la enseñanza”, *RedEle*, Brasil, n.6.

³² ARRIETA, C., NAVARRO, J. y VICENTE. S., “Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo”, *Psicotherma*, vol. 20, n. 4, 2008, págs. 745-752.

tareas, (vii) tipos de metas, (viii) claridad de los objetivos, (ix) planificación de las tareas, (x) dificultad del trabajo, (xi) orientación temporal para alcanzar las metas, (xii) autoeficacia, (xiii) interrupciones en el trabajo, (xiv) variedad en el trabajo, (xv) relaciones con otras personas, (xvi) claridad de metas e (xvii) instrumentalidad.

Los factores arriba referidos representan de manera genérica cuáles pueden ser los catalizadores de la motivación. Si bien, no en todas las edades ni circunstancias estos factores son los mismos. SÁNCHEZ³³ señala que los ciclos vitales más importantes en relación con el trabajo son los siguientes, claro está que habrá excepciones:

- (i) Dependencia familiar (20-25 años): etapa en que el individuo conserva la residencia en casa de sus padres. El estudio se compatibiliza con el trabajo y el salario suele ser precario. El dinero obtenido se emplea para gastos propios y en ocio, siendo frecuentes los “trabajillos” a tiempo parcial y de baja cualificación. En consecuencia, las empresas que contratan a estas personas no pueden esperar un alto grado de compromiso con la firma y la rotación suele ser elevada.
- (ii) Inicio del proyecto de vida (25-30 años): se abandona el “nido” familiar y se comienza la vida de emancipado, ya sea solo, con pareja o amigos. El dinero que se gana sigue utilizándose para ocio en el mayor de los casos. Se valora cada vez más cierta estabilidad en el trabajo que dé seguridad al proyecto vital. Las posibilidades de carrera y ascenso son la prioridad del empleado en este momento. La vinculación aumenta un poco, pero sigue sin ser muy fuerte, puesto que no hay cargas familiares y se arriesga más.
- (iii) Crecimiento (30-40 años): el proyecto vital ya está en funcionamiento: hijos pequeños, vacaciones, hipoteca y coche. El salario va destinado en gran parte al pago de deudas, y en lo profesional, es el momento más potente de la carrera. Lo que se busca es el cumplimiento de expectativas y sueños que se tenían al entrar en la organización, por lo que, si éstas quedan satisfechas, el nivel de compromiso será fuerte. El individuo busca más seguridad que en etapas anteriores.

³³ SÁNCHEZ, C., cit., págs. 15-16.

- (iv) Consolidación (40-50 años): los hijos se aproximan a la adolescencia, hay equilibrio entre gastos e ingresos y pueden ocurrir algunas crisis de pareja. La vida es un “presente”, ya no existe el “futuro”. Si no te gusta lo que haces, lo mejor es dejarlo, pues solo se vive una vez. El dinero se quiere para poder disfrutar de lo conseguido. Los cambios en la empresa no vienen por iniciativa propia, sino que es el momento de las ofertas tentadoras o los proyectos en destinos lejanos. La energía no es la de antes, no hay tantas ganas ni entusiasmo por la organización: se ha llegado a la velocidad de crucero.
- (v) Madurez (50-60 años): los hijos son jóvenes, los padres mayores y las deudas están saldadas. El trabajo ya se hace por inercia y por mero compromiso, más que por total convencimiento. La vinculación con la organización es muy alta, pues ya la empleabilidad es difícil y remota en sitios nuevos. Comienza a pensarse seriamente en la jubilación y no se quieren sobresaltos de última hora.
- (vi) Retiro (60-70 años): nido vacío en lo personal y momento para preocuparse por la salud. El dinero se utiliza para el disfrute, ayudar a los hijos o aumentar la calidad de vida. La vida laboral llega a su fin y la organización te “invita” a abandonar pues llega gente nueva muy preparada y con mucha energía. Se reconoce al individuo gran experiencia, pero la motivación no es la que era. Se piensa en planes de pensiones y en cómo pasar lo mejor posible la jubilación.

Todos los ciclos de edad unidos la formación, el ciclo económico, el entorno social o la personalidad del individuo pueden variar enormemente los factores que ayudan a la motivación. Además, de que -como ya señalamos- hay excepciones y no todas las personas, ni mucho menos, siguen el anterior ciclo vital, pues es un mero ejemplo. Si bien, lo hemos querido traer a colación para ilustrar de una manera general cuáles son los intereses y motivaciones en cada uno de los escalones vitales.

A continuación, planteamos una tabla en la que se relacionan algunas teorías del apartado anterior con los factores que se observan en cada una de ellas.

Tabla 1: Relación entre variables o factores y teorías de la motivación

VARIABLES	TEORÍAS			
	TEC	TEM	TEV	
Motivación	x	x	x	TEC = Evaluación cognitiva DECI TEM = Establecimiento metas (finalidad) LOCKE TEV = Expectativa-valencia VROOM
Feedback	x	x		
Autonomía y flexibilidad	x			
Responsabilidad sobre resultados	x			
Importancia de las tareas	x			
Presión temporal y plazos	x			
Interés de las tareas	x			
Tipos de metas	x	x		
Claridad de los objetivos		x		
Planificación de las tareas		x		
Dificultad del trabajo		x		
Orientación temporal para alcanzar las metas		x		
Autoeficacia		x		
Interrupciones en el trabajo				
Variedad en el trabajo				
Relaciones con otras personas				
Claridad de metas		x	x	
Instrumentalidad			x	

Fuente: Elaboración propia a partir de ARRIETA, NAVARRO y VICENTE

En cuanto a la teoría de la evolución cognitiva de DECI sabemos que el éxito (y la motivación) laboral se dará en tanto en cuanto el individuo se atribuya el éxito por sus acciones y no lo haga por factores externos. En consecuencia, factores como el *feedback*, la autonomía, la responsabilidad sobre resultados, la importancia de las tareas o la presión temporal, deben estar presentes en la referida teoría. La razón no es otra que todos los citados factores pueden imputarse de manera directa a acciones del individuo.

Por otro lado, la teoría de la finalidad o las metas de LOCKE señala que cuanto más difícil sea la meta, mejores resultados y motivación se conseguirán. Por tanto, factores como el tipo de meta, la claridad de los objetivos, la planificación de las tareas o la dificultad del trabajo deben estar presentes para explicar la motivación en este caso. Y es que, como queda de manifiesto, todos ellos tienen que ver con el objetivo o meta a lograr.

Por último, la teoría de la expectativa de VROOM manifiesta que mediante un esfuerzo x , se puede llegar a una ejecución y , o al menos, de manera probable. En consecuencia, los únicos factores que se pueden relacionar con esta teoría son la claridad de metas y la instrumentalidad. Lo que queda claro, después de haber visto los factores

en relación con las diversas teorías, es que todas ellas difieren a la hora de señalar qué es lo que motiva al trabajador, siendo coincidentes en pocos puntos.

2.6 ENTORNO LABORAL

Tal es la importancia del entorno, clima o ambiente laboral que es preciso dedicar un epígrafe a este asunto. El clima laboral es de todo punto fundamental para la buena marcha de la organización. HUDTWALCKER³⁴ menciona que es necesario un clima laboral adecuado, pues un ambiente positivo puede tener efecto directo sobre la satisfacción y motivación lo que, a largo plazo, repercutirá en la producción individual y organizacional. La idea misma de clima social o laboral es una construcción psicológica que atañe directamente al empleado.

El referido autor define el ambiente laboral como “la sensación general y subjetiva de bienestar o disgusto que prevalece en una organización, producto del conjunto de percepciones que tienen los miembros de esta sobre las relaciones y demás factores que influyen en su desempeño y calidad de vida laboral”³⁵. Y es que un factor fundamental a tener en cuenta es la subjetividad, pues cada cual interpretará como bienestar una cosa diferente: mejor horario, más salario, compañeros simpáticos o más actividades sociales.

Existe consenso entre algunos autores -JACKSON y SLOCUM³⁶, JAMES y JONES³⁷ o JOYCE y SLOCUM³⁸- en afirmar que el clima laboral “es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de esta considerados como un todo”. Si bien, compartimos en parte la afirmación, no deja de resultar equívoco considerar la compañía como un todo. Pensemos en una multinacional como Inditex, Coca-Cola o Repsol; la cuestión del “todo” es compleja pues se componen de decenas de miles de empleados y cientos de departamentos que muchas veces funcionan como una empresa autónoma por lo que esa consideración global está muy alejada de la realidad.

³⁴ HUDTWALCKER ZEGARRA, R., “Clima laboral en los equipos deportivos”, *Lecturas: Educación física y deportes*, n. 100, 2006.

³⁵ Ídem.

³⁶ JACKSON, E. F. y SLOCUM, J. W., “A longitudinal study of climates”, *Journal of Organizational Behavior*, n. 9, 1988, págs. 319-334.

³⁷ JAMES, L. R. y JONES, A. P., “Organizational climate: A review of theory and research”, *Psychological Bulletin*, n. 81, 1974, págs. 1096-1112.

³⁸ JOYCE, V. F. y SLOCUM, J. W., “Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations”, *Academy of Management Journal*, n. 27, 1984, págs. 721-742.

Dentro del ámbito laboral hay un factor que puede hacer que los trabajadores -y la organización en su conjunto- tengan mayor motivación, o, por el contrario, llegue al agotamiento y la extenuación: el estrés. BRENGELMAN³⁹ considera que el estrés laboral como “aquellas situaciones que provocan fuertes demandas para el individuo y pueden agotar sus recursos de afrontamiento”, mientras que McGRATH⁴⁰ entiende el estrés como “un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”.

Ambos autores señalan al estrés como factor negativo que puede agotar al individuo o causarle desequilibrios. A nuestro juicio, el estrés -en su justa medida- es positivo, pues si el individuo no siente la presión de una entrega, una reunión o una presentación en su día a día, no reaccionará y se habituará al *statu quo*. Lo realmente beneficioso es el reto, la salida de la zona de confort y el cuestionamiento, si no, es imposible que la empresa consiga sus objetivos, dé respuesta al creciente cambio y se adapte al ambiente competitivo imperante en la actualidad. Claro está que, en caso de “pasarse”, las consecuencias son negativas por lo que debe haber siempre equilibrios y poner al individuo en el centro, sabiendo cuándo se le puede pedir más y cuándo no.

Hay que tener en cuenta que la productividad de una empresa, aparte de con una dosis de estrés, se puede elevar mejorando la calidad de vida de los trabajadores, es decir, mejorando el ambiente laboral. Ha quedado demostrado que un buen clima laboral ayuda a obtener la productividad requerida para alcanzar las metas personales y organizaciones. Debe lograrse la necesaria armonía entre las necesidades sociales (familia, amigos, etc.) y económicas (trabajo) del individuo, pues nadie -o casi nadie- trabaja “por amor al arte”. Para llegar a esa excelencia en el ambiente laboral se pueden usar las siguientes herramientas⁴¹:

- (i) Fomento de la estabilidad laboral: permita a los individuos a desarrollarse en plenitud.
- (ii) Desarrollo de relaciones humanas plenas y convincentes.

³⁹ BRENGELMANN, J. C., “Estrés, superación y calidad de vida en personas sanas y enfermas”, *Evaluación Psicológica*, n. 2, 1986, págs. 47-78.

⁴⁰ McGRATH, J. E., “Stress and behavior organizations”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, págs. 1351-1396.

⁴¹ BRAVO, C., “Herramientas para un excelente ambiente laboral”, *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, vol. 1, n. 1. 2013, págs. 95-117.

- (iii) Considerar los aspectos motivacionales siguientes:
 - a. Compensaciones justas y adecuadas.
 - b. Trato digno y respetuoso.
 - c. Prestaciones sociales y servicios que ayuden al empleado en sus necesidades.
 - d. Ambientes higiénicos y seguros.
 - e. Resolución de conflictos de forma técnica.
 - f. Alinear los intereses de la organización con los del empleado.
- (iv) Desarrollo de un plan donde se plasmen los aspectos motivacionales anteriores con el objetivo de establecer en detalle estos aspectos para lograr un excelente ambiente laboral.
- (v) Realización de un correcto diagnóstico del clima en la organización para poder poner en marcha las medidas adecuadas en cada caso.

2.7 FUTURO LABORAL

El futuro laboral, aunque incierto, es un asunto de tremenda relevancia para la motivación laboral. Surgen muchas dudas sobre cómo serán los profesionales del futuro, qué tipo de estudios tendrán más salidas profesionales, cómo será el trabajo dentro de 10 años, o qué habilidades demandará el entorno laboral⁴². Y es que tal es la incertidumbre que actualmente el 80% de jóvenes -entre 20 y 30 años- encontrarán un empleo relacionado con el ámbito digital en trabajos que aún no existen⁴³. Estamos hablando, pues, de una total revolución y cambio de ciclo. Por tanto, nos preguntamos: ¿la motivación que se están planteando para el trabajador actual, valdrá para los futuros trabajos? No nos atrevemos a responder tal pregunta de manera tajante, ya que elementos como los robots, los *chatbots* o la inteligencia artificial (IA) estarán en el escenario, y ello lo cambia todo.

Incluso la Unión Europea (UE) ha tomado cartas en este asunto manifestando que en 2020 se crearán hasta 900.000 nuevos puestos de trabajo tecnológicos. Estos trabajos

⁴² CARMONA HINOJOSA, L., “¿Estamos preparando a nuestros jóvenes para el futuro laboral que les espera?”, *Revista de Estudios de Juventud*, n.117, 2017, resumen.

⁴³ EVO BANCO, “El trabajo de tu vida todavía no se ha inventado”, *Ahorrando neuronas. El blog de EVO*. Disponible en: <https://blog.evobanco.com/trabajos-del-futuro/>

serán, y de hecho, algunos ya están siendo: (i) ingeniero *smart factory*, (ii) chief digital officer, (iii) experto en *big data*, (iv) *data scientist*, (v) arquitectos de *smart cities* o (vi) *scrum master*⁴⁴. Sin embargo, estos ejemplos pueden quedarse obsoletos en pocos años, puesto que todo avanza tan rápido que lo que parece innovador ahora, podría no serlo tanto en el futuro próximo. Lo que sí es seguro es que habrá que hacer un esfuerzo por analizar, estudiar y entender las nuevas formas de motivación e intentar, en la medida de lo posible, adaptarse a ellas.

Las presentes teorías, aunque útiles en la actualidad, pueden quedarse desactualizadas en el futuro. Y es que, como hemos señalado, nuevos actores como la IA, el *machine learning*, el Internet of Things (IoT), la robótica, el *data analytics*, el *deep learning*, el *big data*, el *blockchain*, la industria X.0, las plataformas digitales, la ciberseguridad o la servitización (IaaS, SaaS, etc.) pueden jugar un papel cambiante en la actual concepción. Porque ya no será el humano el que tenga que estar motivado sino una máquina o robot, pero claro está, que si se la programa debidamente no se cansará ni se quejará, por lo que los modelos motivaciones humanos no servirán. Es muy importante este cambio de paradigma debido a que estamos más cerca de él de lo que pensamos.

En ejemplo, tenemos el típico empleado dedicado a ser teleoperador de Telefónica. Un trabajo estándar en esa área comportaba tener que responder una por una -pues no había la simultaneidad- las llamadas que los diferentes usuarios hacían al *call centre*. Las dudas de los clientes, dependiendo del área a que se refiriesen, se remitían a otro *call centre* especializado en la queja que fuera, y una vez hecho esto, previa espera de varios minutos con una música de fondo, alguien respondía a la posible duda. Todo el proceso podía durar entre 5-15 minutos dependiendo de la eficiencia de las personas encargadas y de los tiempos de espera. ¿Es posible estar motivado y con una sonrisa las ocho horas de jornada laboral cuando te han preguntado 15 veces la misma cuestión? Pues la verdad que es muy difícil.

Una posible solución al problema planteado podría ser la implantación de un *chatbot* inteligente. El *chatbot* no es más que una tecnología en forma de *chat* -si es escrito- o de voz -si es hablado- que nos ayuda con nuestras dudas, sin necesidad de tener a personas detrás y respondiendo simultáneamente a todos los usuarios que lo soliciten. De esta manera se ahorra en costes, en eficiencia y se puede mejorar enormemente la

⁴⁴ Ídem.

experiencia de cliente. Además, el *chatbot* al contar con conocimiento humano, previamente instalado y con conexión a la red, siempre está al día de todo, no se cansa, es amable, rápido y no pierde tiempo. La única labor que tendría que desarrollar el humano es la atención a aquellas dudas que, debido a su complejidad, la IA del *chatbot* no fuera capaz de resolver, dando sentido al trabajo de teleoperador como resolutor de dudas no mecánicas.

Como hemos visto la futura generación de trabajos -o la actual, depende como se mire- tendrá que adaptarse a los cambios, la disrupción tecnológica, así como a la convivencia “pacífica” con todos estos nuevos sistemas. La tecnología está para avanzar, progresar y aprender, por lo que no puede ser vista como un enemigo o como un agente que va a dejar sin trabajo a los humanos. Aunque el futuro es incierto, ya se comienza a vislumbrar su nueva cara, y por lo que sabemos, es muy digital. Es necesario, en consecuencia, no perder la motivación y pensar que los nuevos agentes tecnológicos nos facilitarán la vida cotidiana, no solo la laboral sino la doméstica. Como en cualquier revolución pasada, la solución pasará por renovarse o “morir”, y precisamente eso -renovarse- es lo que habrá que hacer.

3. MARCO PRÁCTICO Y OBSERVACIÓN

Una vez concluida la parte teórica del TFG, hemos creído conveniente hacer un pequeño pero revelador estudio en el que una muestra de 100 personas respondan una serie de preguntas relacionadas con a la motivación. De esta forma, todo lo aprendido en el marco teórico tiene sentido al relacionarse con la vida real de las personas, ayudándonos a conocer sus inquietudes y sus deseos, así como los aspectos más negativos de la organización en la que trabajan. Las encuestas realizadas, aunque sea en el ámbito universitario, se harán tanto a un público estudiantil como a uno trabajador, por lo que se tratará de hacer preguntas que se adecúen a ambos segmentos.

3.1 ENCUESTAS

3.1.1 Metodología utilizada

La encuesta realizada tiene en total 12 preguntas de diferentes tipos, desde las que son multirrespuesta a las de respuesta única. No se han introducido preguntas de respuesta abierta, al querer dirigir las respuestas hacia nuestros intereses de estudio. En consecuencia, se ha querido seguir el curso del TFG, es decir, se ha preguntado sobre los aspectos más relevantes del mismo, desde el concepto de motivación a las teorías de contenido. Así, se han obtenido resultados muy interesantes por parte de nuestros encuestados que, al seguir los parámetros de un muestreo aleatorio, se acercan a la distribución norma lo de Gauss, es decir a la media de la población.

Por un lado, hay varias preguntas introductorias:

- (i) Edad: Los rangos de edad son importantes puesto que la motivación, dependiendo de la edad, cambia notablemente -de ahí su relevancia-. El primer rango (0-23 años) se ha elegido así, puesto que son edades en las que los trabajos en principio son más precarios, al no haberse acabado todavía los estudios universitarios. El resto de rangos se han reducido a 10 años -salvo el de 23-30 y los dos últimos-, puesto que nos parece una distancia lo suficientemente representativa como para fijar una separación. Además, de que el ciclo vital antes expuesto, hacen una separación bastante pareja a la nuestra.

- (ii) Género: En cualquier estudio se deben tener en cuenta ambos géneros para tener más ricas y diversas respuestas. De ahí que se haya incorporado esta variable.
- (iii) Motivación en el trabajo: Al ser el tema central del trabajo se ha querido hacer una aproximación con porcentajes (0%, 25%, 50%, 75% y 100%) al nivel de motivación de las personas en su trabajo. En vez de haber puesto “sí” o “no” a la pregunta de si se está motivado en el trabajo, se prefirió añadir porcentajes que introdujeran matices y gradación a la respuesta.
- (iv) Cambio de trabajo: También hemos querido informarnos por la posibilidad de que los individuos cambien de trabajo. Para ello se ha introducido aparte de “sí” o “no”, la respuesta “probablemente”, para aquellos que lo estén valorando como posibilidad potencial.

Por otro lado, se han hecho las siguientes preguntas enfocadas más en el contenido estricto del TFG:

- (i) Concepto de motivación: Se ha preguntado a los encuestados qué entendían por motivación, pudiendo ver así qué autor se acercaba más al pensamiento de nuestra muestra de personas. Cada una de las cinco respuestas estaba relacionada con el pensamiento de los autores utilizados en ese epígrafe del trabajo -VROOM, CAMPBELL y PRITCHARD; SÁNCHEZ; ABARCA; SANZ APARICIO et al.; y PÉREZ RUBIO-.
- (ii) Tipos de motivación: Como existen dos tipos de motivaciones -extrínsecas e intrínsecas- se ha preguntado a los encuestado qué buscaban en el trabajo para saber por cuáles se decantaban más. Para ello se han dispuesto respuestas cortas, de las cuales las cuatro primeras eran parte de la motivación extrínseca y las siguientes cinco, de la intrínseca.
- (iii) Teorías de la motivación: Al haber tres bloques de teorías -de proceso, de contenido y otras teorías- se ha preguntado a nuestro público en tres preguntas diferentes qué afirmaciones les parecían más correctas. Cada una de las afirmaciones era un resumen *grosso modo* de cada una de ellas.

De esta forma se ha querido validar en la práctica cada una de las teorías y ver cuáles de ellas gozaban de mayor aceptación.

- (iv) Ciclo vital del empleado: Dentro del apartado de factores que afectan a la motivación, hemos querido hacer hincapié en la parte relacionada con el ciclo vital del empleado. Por tanto, hemos querido saber si para nuestros encuestados la edad afecta a no a la motivación. Como en anteriores preguntas, se ha querido graduar la respuesta con varias opciones para que no sea solo “sí” o “no”, pudiendo elegir entre “mucho” o “nada”, pasando por opciones intermedias.
- (v) Entorno laboral: Este apartado tiene dos preguntas en nuestra encuesta. La primera está relacionada con el estrés, tan presente en nuestro tiempo. Se ha optado por tres respuestas negativas y otras tres positivas sobre el mismo, con el objetivo de saber si nuestros encuestados lo consideran bueno o malo. La segunda pregunta del entorno laboral se centra en lo que valoran más los individuos sobre este. Se han elegido ocho opciones que tratan de ilustrar la mayoría de factores que favorecerían a un “buen” ambiente, queriendo así saber qué es lo más valorado.

3.1.2 Resultados de las encuestas

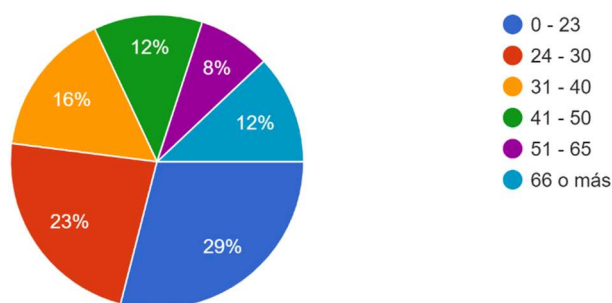
Después de haber pasado nuestro formulario de 12 preguntas a 100 personas de manera aleatoria, los resultados son los siguientes:

- (i) Edad: de los 100 encuestados, podemos observar que el 52% pertenece al sector más joven de la población, entre 0-30 años. Esto tiene su justificación en que es el grupo de edad más cercano a nosotros y, por tanto, el que más me ha ayudado a la realización de encuestas. Sin embargo, se ha hecho un esfuerzo para que todas las edades estuvieran presentes, para que así el estudio fuera lo más variado y útil posible.

Tabla 2: Edad

1. Edad

100 respuestas



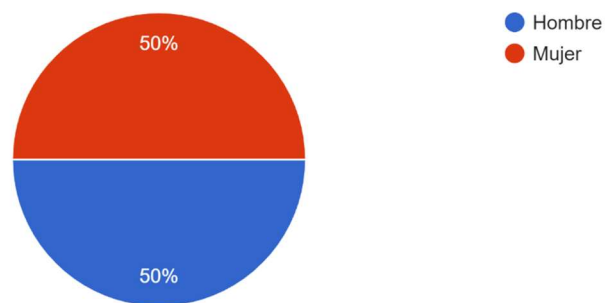
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (ii) Género: también se ha querido ser ecuánime en este asunto, por lo que se han entrevistado exactamente a 50 mujeres y 50 hombres, lo cual nos ayudará a entender mejor las tendencias de la motivación. Y no solo eso, ya que nos acercaremos bastante a la realidad que nos rodea, pues la población mundial se divide casi a partes iguales entre hombres y mujeres.

Tabla 3: Género

2. Género

100 respuestas



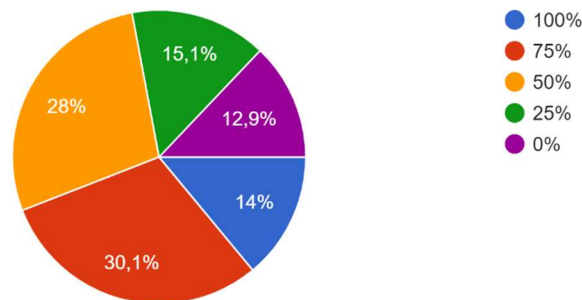
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (iii) Porcentaje de motivación en el trabajo: en una primera aproximación a la motivación, se ha preguntado de manera clara y precisa si los encuestados estaban motivados en el trabajo. Pues bien, de las 93 respuestas, pues se infiere que los siete restantes no tenían trabajo, un porcentaje bastante significativo (44%) está total o bastante motivado, mientras que un 28% lo está, pero a medias. En el lado opuesto, observamos que los que no están motivados o lo están poco (28%) son los menos.

Tabla 4: Porcentaje de motivación en el trabajo

3. ¿Está motivado en su trabajo (si lo tiene)?

93 respuestas



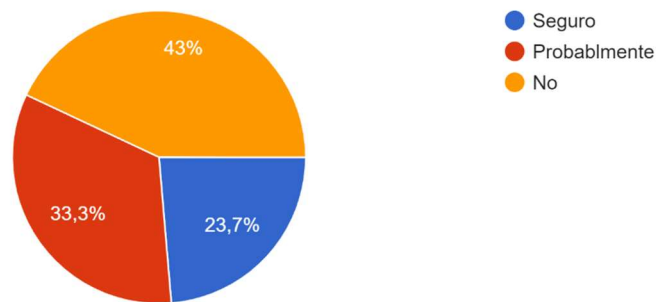
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

(iv) Porcentaje de personas que cambiarían su trabajo: una vez preguntada la motivación de los individuos, hemos querido saber si querrían cambiar su trabajo o preferirían quedarse en él. Las respuestas de la tercera y cuarta pregunta tienen bastante correlación directa, pues a mayor motivación, mayor querencia por el puesto de trabajo. En consecuencia, si un 44% de gente está motivada o bastante motivada (100% y 75%), se supone que un porcentaje parecido no cambiaría de trabajo. Dicho porcentaje es del 43%, lo cual tiene sentido a luz de lo expuesto.

Tabla 5: Porcentaje de personas que cambiarían su trabajo

4. ¿Cambiaría de trabajo (si lo tiene)?

93 respuestas



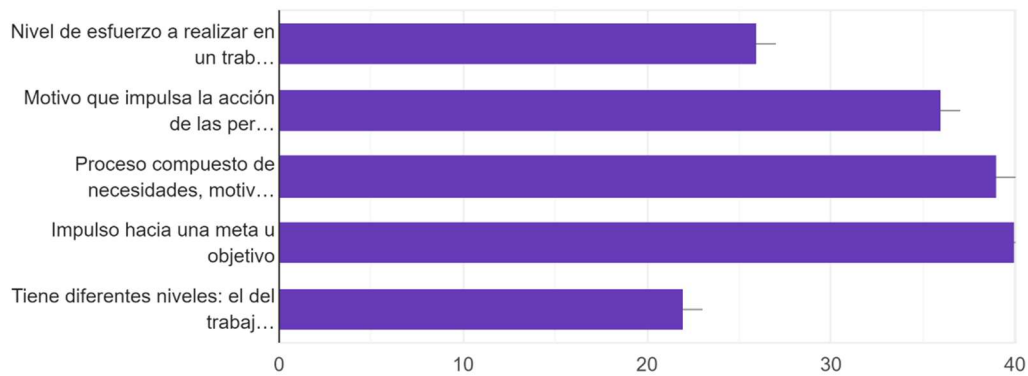
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (v) Concepto de motivación laboral: la opción más votada ha sido la visión SANZ APARICIO et al. (40 votos): “impulso hacia una meta u objetivo”. Otra opción muy valorada ha sido la de ABARCA (39 votos) relativa a “proceso compuesto por necesidades, motivos e intereses”. En el otro extremo se encuentra la definición de PÉREZ RUBIO (22 votos) que señalaba que la motivación tenía “diferentes niveles: el del trabajo, el de las relaciones sociales y el de los modelos culturales”.

Tabla 6: Concepto de motivación laboral

5. ¿Qué entiende por motivación laboral? (Puede elegir varias)

100 respuestas



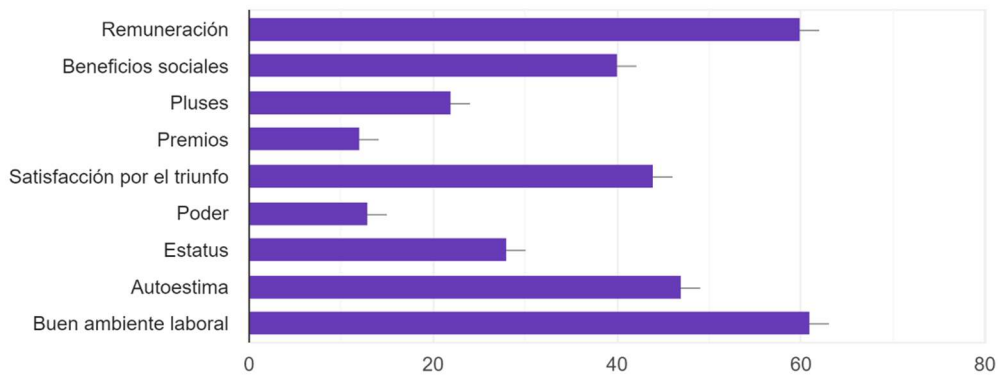
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (vi) Factores extrínsecos e intrínsecos que se buscan en un trabajo: de entre los elementos extrínsecos (los cuatro primeros), el más deseado con mucha diferencia es la remuneración (60 votos), mientras que la menos, son los premios (12 votos). En cuanto a los elementos intrínsecos, el que más buscan los encuestados es el buen ambiente laboral (61 votos), mientras que el menos deseado es el poder (13 votos).

Tabla 7: Factores extrínsecos e intrínsecos que se buscan en un trabajo

6. ¿Qué busca/ría en un trabajo? (Puede elegir varias)

100 respuestas



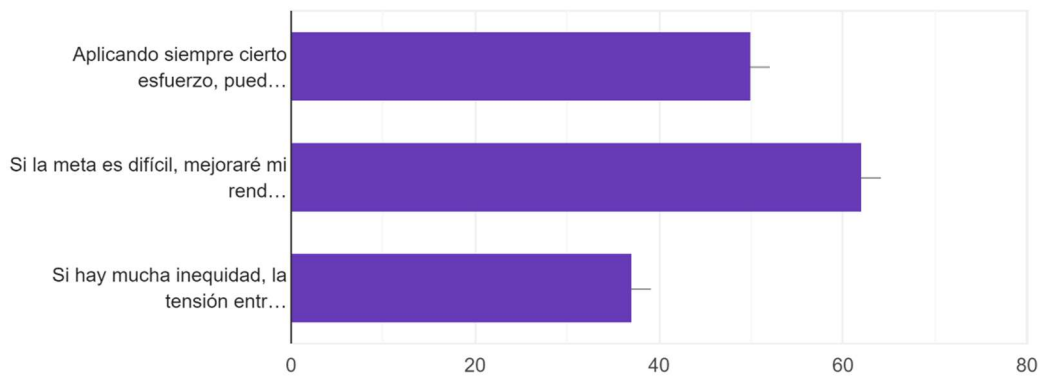
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

(vii) Teorías de proceso: de entre las teorías de proceso, la que goza de mayor aceptación es la de LOCKE (62 votos), relativa a que cuanto más difícil sea una meta, más se trabajará para conseguirla. Por otro lado, la que menos popularidad tiene entre los encuestados es la de ADAMS (37 votos), que señala que cuando hay mucha inequidad, la tensión entre los empleados aumentará.

Tabla 8: Teorías de proceso

7. ¿Con qué afirmaciones está más de acuerdo ? (I) (Puede elegir varias)

99 respuestas



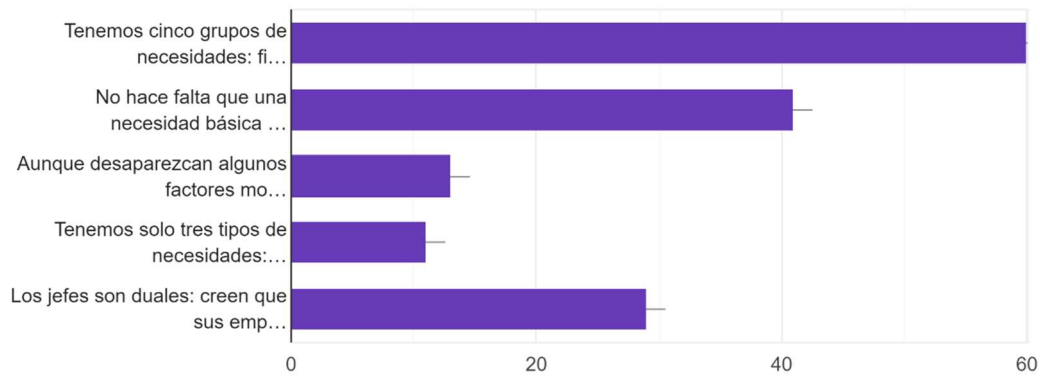
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

(viii) Teorías de contenido: de las teorías de contenido, la que mayor fuerza tiene entre los encuestados es la de MASLOW (60 votos) y sus cinco grupos de necesidades, siguiéndole la visión de ALDERFER (41 votos). En el otro lado, encontramos a McCLELLAND (11 votos), cuya postura sobre los tres tipos de necesidades no es del agrado de nuestros entrevistados. Le sigue de cerca HERZBERG (13 votos) que afirmaba que, aunque algún factor motivacional deje de aparecer, el trabajador estando satisfecho.

Tabla 9: Teorías de contenido

8. ¿Con qué afirmaciones está más de acuerdo ? (II) (Puede elegir varias)

98 respuestas



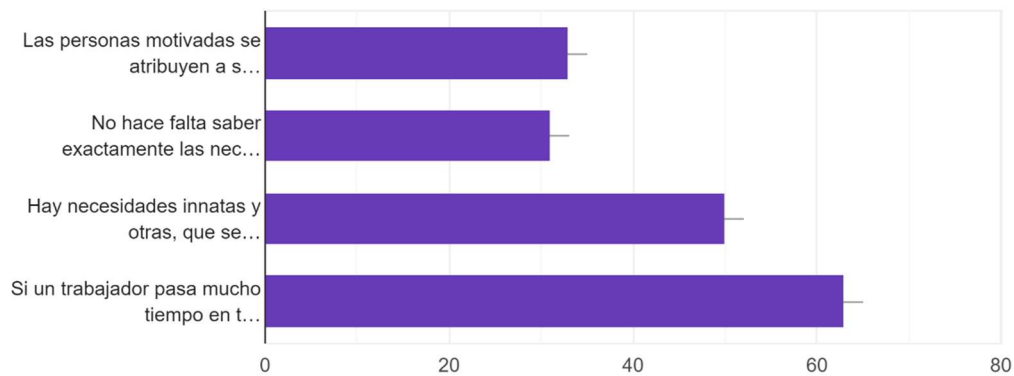
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (ix) Otras teorías: de otras teorías analizadas, la de CSIKSZENTMIHALYI (63 votos) sobre el hastío del trabajador ante la repetición de tareas similares es la que goza de mayor aceptación. Por otro lado, las menos aceptadas son la de DECI (33 votos) y la de SKINNER (31 votos). Esta última relacionada con que no hace falta saber exactamente las necesidades del empleado para poder motivarlo.

Tabla 10: Otras teorías

9. ¿Con qué afirmaciones está más de acuerdo ? (III) (Puede elegir varias)

100 respuestas



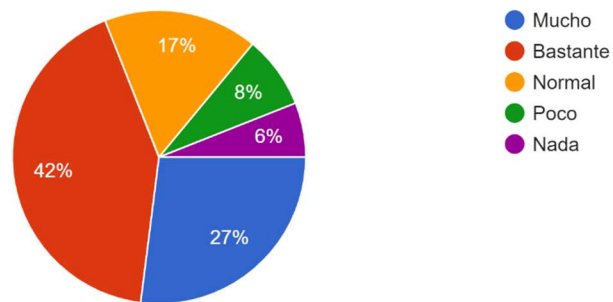
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (x) Ciclo de la vida y motivación: la mayoría de encuestados creen que la edad afecta mucho o bastante a la motivación (69%). Por otro lado, los que creen que la edad no es un factor determinante -o lo es poco- en la motivación son un grupo escaso (14%).

Tabla 11: Ciclo de la vida y motivación

10. ¿El ciclo vital (la edad) afecta a la motivación?

100 respuestas



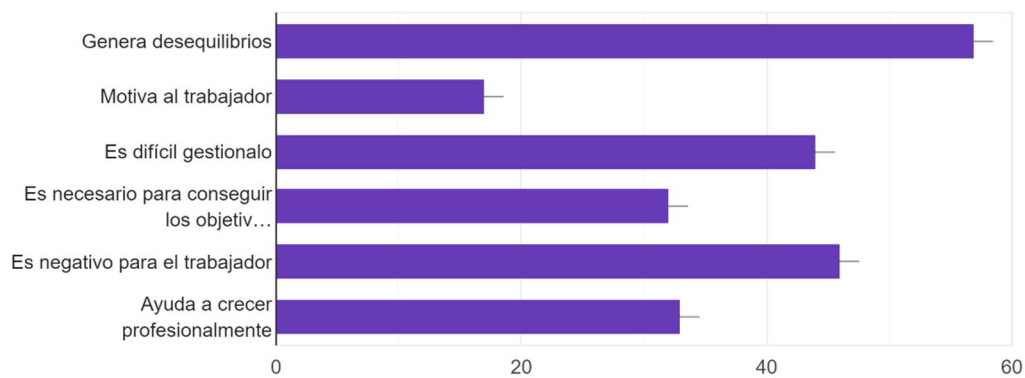
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (xi) Efectos del estrés: los factores negativos ganan claramente a los positivos, teniendo 57, 46 y 44 votos, por los 33, 32 y 17 votos de los positivos. En términos totales, la característica más valorada del estrés es que genera desequilibrios, mientras la que menos se ha votado es la que señala que el estrés motiva al trabajador.

Tabla 12: Efectos del estrés

11. En cuanto al estrés: (Puede elegir varias)

100 respuestas



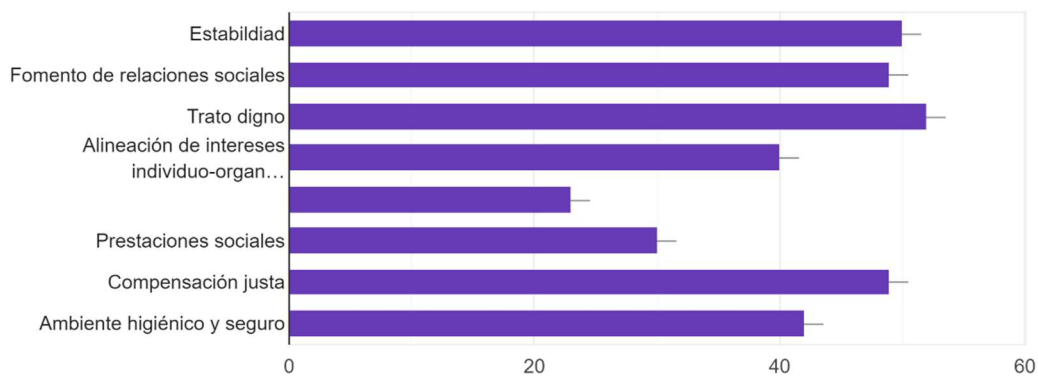
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

- (xii) Factores del ambiente laboral: por último, dentro de los elementos que conforman el ambiente laboral, los más valorados son los cuatro siguientes: trato digno, estabilidad, fomento de relaciones sociales y compensación justa con 52, 50 y 49 votos respectivamente. En el otro extremo, las prestaciones sociales y la realización de un buen diagnóstico para evitar futuros problemas no gozan de popularidad entre nuestro encuestados con 30 y 23 votos respectivamente.

Tabla 13: Factores del ambiente laboral

12. ¿Qué es lo que más valora/ría del ambiente laboral? (Puede elegir varias)

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Formularios

4. PROPUESTA DE MODELOS MOTIVACIONALES

4.1 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

En el primer modelo motivacional propuesto, creemos conveniente “enriquecer el trabajo”. Y, ¿a qué nos referimos con ello? Pues se trata de que el individuo tome responsabilidades, sea uno más de la empresa, ayude en el diseño de propuestas, en la planificación de objetivos, en la monitorización de tareas, es decir, se sienta partícipe de la vida en la compañía. Hemos observado que este enriquecimiento era necesario puesto que en la pregunta de la encuesta referida a lo que el individuo busca en un trabajo, el poder -entendido como de organización, de ayuda y también de mando- al igual que el estatus, marcan un nivel bastante bajo.

Es por ello necesario potenciar el poder y estatus empresariales, pero ¿cómo?

- (i) Dando al individuo poder de decisión, y a su vez, que su división o equipo tenga más autonomía dentro de la organización.
- (ii) Elevando la responsabilidad individual y grupal de las personas, para que esta no se diluya en la “responsabilidad corporativa”, sino que esta tenga nombre y apellidos. Igual que para el éxito todos quieren que se les reconozca, con las responsabilidades no puede ser menos.
- (iii) Fomentando los dobles ascensos o los *fast-track* empresariales, mediante los cuales un individuo podrá mejorar su estatus más rápido si su desempeño así lo avala.
- (iv) Estableciendo programas de *mentoring* en los que el mentor ayude, tome responsabilidad y se haga cargo de un tutelado de menor rango. Eso ayudará a fomentar el buen clima laboral, enriquecer la organización y ganar cierto estatus empresarial.

4.2 MEJORA Y ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES

Para este segundo modelo motivacional habría que centrarse en los elementos fundamentales para el trabajo, según nuestros encuestados: (i) remuneración, (ii) buen ambiente laboral, (iii) autoestima, (iv) trato digno y (v) estabilidad. Todo ello se podría mejorar mediante estas medidas:

- (i) Para que la remuneración sea más justa y efectiva debería establecerse un cierto porcentaje (30%-50%) variable, mientras que el resto sería fijo. Con esto lo que se consigue es que el empleado aumente su motivación, quiera cumplir objetivos más eficientemente y sepa que su trabajo -si realiza más que la media- será valorado. En definitiva, lo que se pretende es ensalzar la meritocracia y evitar que la gente “caliente la silla” en vez de desempeñarse como debería.
- (ii) El buen ambiente laboral debe trabajarse día a día. Es muy complicado establecer medidas obligatorias o coercitivas sobre este asunto. Debe implantarse en cada uno el respeto, las buenas formas, la colaboración leal y desinteresada, el compañerismo o el altruismo. Pero claro, todo ello depende de cada uno. Lo que la empresa puede hacer es asegurarse que en su *screening* de candidatos existen todos o la mayoría de valores corporativos que la empresa quiera para sus empleados.
- (iii) La autoestima es un asunto psicológico serio. Todos debemos trabajarla para no ser ninguneados ni sobrepasados en las organizaciones. Con todo, no queremos decir que ser egoístas o altaneros sean sinónimos de autoestima, sino que el hecho de valorarse y quererse es capital. Por ello, desde arriba del escalafón debe reconocerse la labor de subordinados, dar pequeños incentivos, algunos premios o simplemente valorar lo que otros hacen de manera justa y sincera.
- (iv) Lo señalado anteriormente vale perfectamente para mejorar el trato digno. Deben evitarse discriminaciones del tipo que sea y hacer como en multinacionales norteamericanas (Coca-Cola, por ejemplo) en la que la objetividad está a la orden del día. Un trato justo ayuda a que la organización se rijan por la meritocracia, si no fuera así, cualquier “pelota” podría llegar a la cima, aun sin merecerlo.
- (v) Ayudar a la estabilidad posibilita que las personas estén tranquilas y se preocupen única y exclusivamente de su desempeño. Para ello es necesario que los contratos sean indefinidos y que los empleados cuenten con cierta seguridad económica, social y vital.

4.3 PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN

La participación en la vida de la empresa es fundamental. En nuestro primer modelo motivacional quedó ya suficientemente claro. Sin embargo, ese “tomar parte” no puede ser sobre todos los asuntos que rodean al empleado. Hay, pues, que fomentar la delegación para que aquellas tareas monótonas, repetitivas o inabarcables pasen a manos de subordinados que o colegas que sepan más sobre la materia, tengan menos carga de trabajo o tengan voluntad de ayudar. Como ya señalaban las encuestas, la mayoría estaban a favor de las tesis de CSIKSZENTMIHALYI, autor que hablaba de la habilidad y el reto.

Lo que ocurre básicamente es que una persona cuando repite una tarea con asiduidad acaba obteniendo las habilidades necesarias para poder terminarla. En consecuencia, dicha actividad deja de ser un reto, se convierte en mecánica y pierde el punto motivacional. Por lo tanto, lo que hay que hacer es diversificar las tareas, cambiarlas de vez en cuando y delegar en todo cuanto sea necesario, dejando que otros participen. Es fundamental que, a pesar de la delegación, exista cierta cohesión en la organización y todos remen en la misma dirección. Si esto se consigue, las posibles sinergias no solo a nivel de equipo sino de organización serán muy significativas.

4.4 ADECUADA GESTIÓN DEL ESTRÉS

Una gestión adecuada y ordenada del estrés es del todo necesaria en la organización si no se quiere que haya conflictos o problemas mayores. El estrés es aquel estímulo que nos hace salir de la zona de confort, nos hace dar algo más, en definitiva, si no estuviera sería muy difícil llegar a todas las metas y objetivos cumpliendo las fechas límite. Si bien, esta versión más positiva del estrés no es compartida por nuestros encuestados que creen mayoritariamente que genera desequilibrios, es difícil de gestionar y es negativo para el trabajador. Pocos creen, en contraposición, que motiva al trabajador, es necesario para conseguir las metas o que ayuda al crecimiento personal.

En consecuencia, este cuarto modelo motivacional va a tratar de que esa gestión sea más efectiva y que la visión que se tiene tan negativa del estrés desaparezca. Y no es que un exceso de estrés no sea negativo que, como todo en exceso, lo es. Es que el estrés hay que dirigirlo, moldearlo y no dejar que se haga dueño de las organizaciones. Es un factor más, sí, pero que si no estuviera sería muy complicado que una presentación final se

entregara a cliente perfecta, en el momento exacto y con todos los requerimientos perfectamente cumplidos.

Las medidas que se podrían tomar van desde una dosificación del estrés durante un tiempo o proyecto determinado, saber a quién se le puede pedir algo más -y recompensarle, claro-, establecer líneas rojas como no trabajar los domingos o nunca perder las formas por mucho que la situación sea difícil de gestionar. De hecho, nuestros encuestados consideran que, si la meta es difícil -generadora de más estrés- se mejorará el rendimiento y desempeño, lo cual quiere decir que en algunos casos el estrés puede ayudarnos. En definitiva, de lo que se trata es de tener sentido común y ser ecuanímenes en la gestión del estrés, utilizándolo como una herramienta a nuestro favor, más que como un arma arrojadiza.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE UNOS OBJETIVOS CLAROS

Muchas veces las organizaciones no tienen claros los objetivos que deben perseguir, y eso, es uno de los principales errores que se pueden cometer. Pero no hay que ceñirse únicamente a los objetivos, sino a los principios rectores y valores *core* que deben regir la organización. Todo ello -valores, principios y objetivos- deben estar meridianamente claros para que se consiga el éxito deseado. Los empleados deben entender qué empresa representan, por qué lo hacen y para qué lo hacen. Sin estas cuestiones claras el nivel motivacional no puede ser alto en ningún caso, pues los trabajadores se limitarán a cumplir su horario e irse a casa.

Lo que se pretende con sólidas líneas de acción y de objetivos es que los empleados crean en la empresa, estén orgullosos de ella y se sientan representadas por la misma. Todo ellos generará un sentimiento de pertenencia, de grupo que irá posándose y fomentando no solo la motivación, sino las relaciones sociales y el buen ambiente laboral, tan valorado en las encuestas que hemos realizado. Además, con unos objetivos precisos la empresa puede llegar a cumplir sus objetivos generando valor y siendo útil no solo a los accionistas, principales interesados, sino a la sociedad en general.

¿Cómo se puede llegar a tener los objetivos claros? Se debe tener presente el público objetivo, las regulaciones que rigen en la geografía en la que se opera, el *know-how* empresarial, la capacidad productiva de la empresa o la ventaja competitiva de que se dispone. Todo lo cual no sería posible sin unos principios y valores empresariales

asentados y asumidos como la lealtad, la pasión, la responsabilidad, el equilibrio familia-trabajo, la eficacia o la asunción de responsabilidades. Si juntamos esos principios con las líneas maestras descritas al principio del párrafo, se puede lograr establecer unos objetivos reales, loables y razonables para el corto, medio y largo plazo.

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, hemos señalado cuáles eran los orígenes y antecedentes de la motivación laboral, yendo desde un sistema represivo y basado en el capital, a otro de total protección, pasando por uno intermedio. En los comienzos de la Revolución Industrial, la motivación se conseguía con el miedo, la represión y el poder en manos de una burguesía capitalista, lo cual era del todo inaceptable, pues antes que nada está el respeto a las personas por encima de todo. Posteriormente, los diversos movimientos sociales, sindicatos y demás organizaciones con peor o mejor fortuna, y usando a veces medios violentos, fueron conquistando derechos para los obreros, pues sus condiciones eran del todo precarias. Gracias a esos esfuerzos, a los legisladores y a las tendencias internacionales, España hoy se encuentra como un país garantista, respetable y en el que el trabajador tiene un sinnúmero de derechos reconocidos en el ET, la CE del 78 y otras legislaciones complementarias.

En segundo lugar, hemos establecido qué es la motivación laboral, intentando aproximarnos al concepto mediante varios autores, incluido el Diccionario de la RAE. Todas estas fuentes nos han permitido aprender que la motivación es un esfuerzo, un estímulo, una fuerza o un impulso que nos hace llegar a nuestras metas laborales. También hemos visto que hay una diferenciación entre la motivación, ya sea vista desde la óptica de la organización o del individuo. De nuestras encuestas se desprende que las visiones de SANZ APARICIO et al. y ABARCA son las que más aceptación han despertado. Estos autores señalaban que la motivación era un impulso hacia una meta u objetivo, por un lado, y un proceso compuesto por necesidades, motivos, e intereses, por otro. Se infiere, pues, que la motivación es un proceso -complejo muchas veces-, que constituye un impulso o fuerza y que todo él tiene diferentes partes o componentes.

En tercer lugar, se ha observado en nuestro estudio que la mayoría de las personas afirman estar muy motivadas (44%) o relativamente motivadas (28%), mientras que los que no sienten motivación alguna o tienen poca, son minoría (28%). Esto quiere decir que

las empresas están haciendo un esfuerzo para que los factores que ayudan a dicha motivación se den, y así, hacer que sus empleados tengan ganas de trabajar y llegar a los objetivos marcados. En cuanto a cambiar de trabajo, un mayor número prefiere quedarse (43%), mientras que unos pocos querrían cambiarse (23%). Los que están en duda, suman un 33%, y es que lo que debería hacerse es plantear alguno de los planes motivaciones planteados en este TFG para que ese porcentaje se redujera, porque no hay peor empleado que el no está motivado con lo que hace. Aun así, los resultados son más positivos de lo que esperábamos, a tenor de la difícil situación del mercado laboral español.

En cuarto lugar, aunque tradicionalmente se ha creído que la motivación extrínseca -remuneración o beneficios sociales- era más fuerte que la intrínseca -autoestima o buen ambiente laboral-, la realidad social es otra, a tenor de señalado en nuestras encuestas. El elemento más valorado en ellas fue el buen ambiente laboral, seguido de la remuneración. Atendiendo al resto de elementos, lo cierto es que ambas categorías se encuentran muy parejas, no apreciándose diferencias significativas entre ambas. Lo que se concluye de estos resultados es que las personas, por lo general, no buscan unos u otros elementos, sino una mezcla de ambos, que es lo que hace que una persona esté motivada o satisfecha. De nada sirve tener una altísima remuneración, si no hay buenas relaciones sociales, ni autoestima ni satisfacción por lo que se hace, y viceversa. El equilibrio entre ambos bloques se antoja del todo necesario para que el empleado pueda crecer personal y laboralmente.

En quinto lugar, de todas las teorías analizadas, las que más han encajado con los encuestados, según las diferentes categorías, son las siguientes. Por un lado, de entre las de proceso, LOCKE y su creencia de que, ante una meta difícil, se mejorará el rendimiento, ha sido la más votada. Se infiere, pues que, ante una adversidad o dificultad, la mayoría de gente sentirá cierto estrés y tenderá a motivarse. Por otro lado, de entre las de contenido, MASLOW y su apuesta por la jerarquización de necesidades ha sido vista con mejores ojos por los encuestados, pues estos han juzgado cierto que tenemos cinco grupos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Por último, de entre “otras teorías”, CSIKSZENTMIHALYI y su visión de que, ante la repetición de tareas, el trabajador se aburrirá, goza del mayor respaldo entre los preguntados. Se entiende, en consecuencia que, ante la asimilación de habilidades, que ya no suponen un reto, el trabajador se sentirá desmotivado.

En sexto lugar, en cuanto a los factores que afectaban a la motivación, se hizo hincapié en el ciclo vital y su incidencia en la motivación. La mayoría de personas (69%) respondieron que afectaba mucho o bastante, siendo solo en 14% el que manifestó que influía poco o nada. Ante tan abrumadores resultados creemos que el ciclo vital afecta a la motivación como bien señalaron los encuestados, pero dependiendo del caso. Esto quiere decir que un alto directivo, por edad que tenga, o un joven que acaba de entrar pueden tener idéntica motivación si lo que les mueve es una base de principios, objetivos y líneas maestras claras, como ya señalamos en uno de los modelos motivacionales. En definitiva, la edad puede afectar si la persona con más años tiene alguna enfermedad o merma en sus capacidades, de lo contrario, la edad es solo un número.

En sexto lugar, del estudio realizado se desprende que el estrés es visto de manera negativa por parte de los encuestados. Y es cierto, en parte, que el estrés puede tener efectos nocivos, pero solo si se sobrepasa su necesaria dosis. Toda organización necesita algo de estrés para moverse, es como la gasolina para un automóvil. También se ha observado que, del ambiente laboral, lo que más se valora es el trato digno, la estabilidad, e fomento de relaciones sociales y una compensación justa. Se observa, pues, que lo más apreciado son los elementos intangibles de la organización, los cuales, aunque no se vean, generan unos potentes efectos positivos. Paradójicamente, lo que menos se valora del referido ambiente laboral es la realización de un buen diagnóstico para evitar problemas, lo cual nos parece fundamental para que se mantenga un sano y equilibrado clima laboral.

En séptimo lugar, hemos realizado una prospección en el futuro laboral, observando lo cambiante e incierto del mismo. El cambio digital y tecnológico va a ser de tal calado que la mayoría de trabajos actuales pueden quedar desfasados y muchos todavía no se conocen. Aunque esta situación pueda asustar, hay que reconocer que es parte de nuestra historia como humanidad. Siempre ha existido un clima de cambio, sobre todo en los últimos 200 años, que nos han llevado al gran desarrollo tecnológico, social, económico y cultural del que gozamos hoy. En cuanto a las encuestas, puesto que estamos en el año 2019, se ha querido que fueran hijas de su tiempo no realizando cábalas sobre como será el futuro, sino centrándonos en las actuales teorías y las presentes necesidades de los trabajadores. Si bien reconocemos que en no mucho tiempo todo lo analizado carecerá de validez, para el presente TFG presenta un rico escenario de análisis que ha servido como marco y referencia.

En octavo lugar, se han propuesto un total de cinco modelos motivacionales, a nuestro juicio realizables, para mejorar el ambiente y las condiciones laborales en las organizaciones. Todos ellos han sido elaborados en base a las encuestas realizadas, pues creemos fundamental dar solución a los problemas que nuestros entrevistados nos han planteado gracias a las respuestas dadas. Los modelos van desde el “enriquecimiento del trabajo” para trabajar el estatus y el poder, hasta el “establecimiento de unos objetivos claros”, pasando por una “mejora de las condiciones laborales”, una “adecuada gestión del estrés” y un fomento de la “participación y delegación” de funciones y responsabilidades. Todos ellos, desde diferentes ángulos, tratarán de aumentar la eficiencia, mejorar los resultados y crear equipos más responsables y autónomos.

En último lugar, hay que señalar que se ha dado cumplimiento a todos los objetivos planteados en la introducción, desde entender el concepto de motivación aportando el punto de vista del diccionario de la RAE y de cinco reputados autores, hasta establecer un total de cinco modelos de motivación para dar solución a los actuales problemas motivacionales, pasando por la elaboración de una encuesta con un total de 12 preguntas de la más diversa índole para que un público aleatorio aportara sus datos experienciales, dando así validez a las diferentes partes del marco teórico. Además, también se han recorrido los antecedentes de la motivación, se han enunciado hasta 13 teorías de diferentes grupos, se han analizado los diversos elementos y factores de la motivación, ligándolos incluso al ciclo vital. Por otro lado, se ha estudiado el entorno laboral centrándonos en cómo mejorarlo y en el estrés. Por último, se ha echado un mirada al futuro clara y sincera en la que se han establecido dudas e incertidumbres, pero también esperanzas sobre la motivación y mercado laboral futuros.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABARCA, S., *Psicología de la motivación*, EUNED, San José, 1995.
- ABIO, G., “El modelo de “flujo” de Csikszentmihalyi y su importancia en la enseñanza”, *RedEle*, Brasil, n.6.
- ADAMS, J., “Towards an understanding of inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 5, n. 67, 1963, págs. 422-436.
- ALDERFER, C., “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, n. 4, 1969, págs. 142-175.
- ARRIETA, C., NAVARRO, J. y VICENTE. S., “Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo”, *Psicotherma*, vol. 20, n. 4, 2008, págs. 745-752.
- BEACH, L. R. y MITCHELL, T. R., “A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies”, *Academy of Management Review*, n. 3, 1978, págs. 439-449.
- BRAVO, C., “Herramientas para un excelente ambiente laboral”, *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, vol. 1, n. 1. 2013, págs. 95-117.
- BRENGELMANN, J. C., “Estrés, superación y calidad de vida en personas sanas y enfermas”, *Evaluación Psicológica*, n. 2, 1986, págs. 47-78.
- CAMPBELL, J. P. y PRITCHARD, D., *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Dunnette, Chicago, 1976.
- CARMONA HINOJOSA, L., “¿Estamos preparando a nuestros jóvenes para el futuro laboral que les espera?”, *Revista de Estudios de Juventud*, n.117, 2017, resumen.

- CUADRADO I SALIDO, D., “Salario y motivación”, *MK: Marketing + ventas*, n. 213, 2006, págs. 20-25.
- DECI, E. L., *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, Nueva York, 1975.
- DECI, E. L., *The Psychology of Self-determination*, D.C. Health, Lexington, 1980.
- Diccionario de la RAE. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- EVO BANCO, “El trabajo de tu vida todavía no se ha inventado”, *Ahorrando neuronas. El blog de EVO*. Disponible en: <https://blog.evobanco.com/trabajos-del-futuro/>
- GALLARDO GALLARDO, E., ESPLUGA SELLARÉS, M. y TRIADÓ I IVERN, X. M., “¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones”, *El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, vol. 2, 2007, págs. 5-7.
- GONDRA, J. M., “EL refuerzo de los principios de conducta de Clark L. Hull”, *Rec. de Historia de la Psicología del trabajo*, vol. 27, n. 2-3, págs. 313-321.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B., *The motivation to work*, John Wiley, Nueva York, 1959.
- HUDTWALCKER ZEGARRA, R., “Clima laboral en los equipos deportivos”, *Lecturas: Educación física y deportes*, n. 100, 2006.
- HULL, C. L., *Principles of behavior*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1943.
- JACKSON, E. F. y SLOCUM, J. W., “A longitudinal study of climates”, *Journal of Organizational Behavior*, n. 9, 1988, págs. 319-334.
- JAMES, L. R. y JONES, A. P., “Organizational climate: A review of theory and research”, *Psychological Bulletin*, n. 81, 1974, págs. 1096-1112.
- JOYCE, V. F. y SLOCUM, J. W., “Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations”, *Academy of Management Journal*, n. 27, 1984, págs. 721-742.

- KREITNER, R. y KINICKI, A., *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- Las revoluciones del siglo XVIII (II). La Revolución Industrial, *Antena de Telecomunicación*, n. 173, 2008, págs. 50-55.
- LOCKE, E. A., “Towards a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 3, 1968, págs. 157-189.
- LOCKE, E. A., “What is Job Satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 4, 1969, págs. 309-336.
- MASLOW, A. H., *Motivation and personality*, Harper & Row, Nueva York, 1954.
- McMCLELLAND, D., “Toward a theory of motive acquisition”, *American Psychologist*, n. 20, 1965, págs. 321-333.
- McGRATH, J. E., “Stress and behavior organizations”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, págs. 1351-1396.
- McGREGOR, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York, 1960.
- PAREDES, J., *Historia Universal Contemporánea I. De las revoluciones liberales a la Primera Guerra Mundial*, Ariel Historia, Barcelona, 2008.
- PÉREZ RUBIO, J. A., “Motivación y satisfacción laboral. Retrospectiva sobre su análisis”, *REIS: Revista española de investigaciones sociológicas*, n. 80, 1997, pág. 136.
- QUIJANO DE ARANA, S. D. y NAVARRO CID, J., “La autoeficacia y la motivación en el trabajo”, *Apuntes de Psicología*, vol. 30, n. 1, 2012, págs. 337-338.
- SÁNCHEZ, C., “Motivación, satisfacción y vinculación, ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?”, *Acción psicológica*, vol. 5, n. 1, 2008, págs. 12-14.
- SANZ APARICIO, M. T. et al., *Psicología de la motivación*, 2ª ed., Sanz y Torres S. L., Madrid, 2011.

SKINNER, B. F., *Beyond Freedom and Dignity*, Hackett Publishing Company, Nueva York, 1971.

THOMAS, K. W., *La motivación intrínseca en el trabajo*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2005, resumen.

VALERO MATAS, J. A., “Motivación laboral”, *Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales*, 2010, págs. 177-188.

VROOM, V. H., *Work and Motivation*, Wiley, Nueva York, 1964.