

Lucía Blanco Martín  
5º E-3 A

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE VENTAS EN EL SECTOR ENERGÉTICO DE ACCIONA.**

Autor: Lucía Blanco Martín  
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Mayo 2024

## **RESUMEN**

La importancia de la motivación en el ambiente laboral, especialmente en lo que respecta a su impacto en la satisfacción del empleado, se ha convertido en un tema de interés actual, principalmente en grandes corporaciones donde se observa una tendencia creciente de control sobre el bienestar de los trabajadores. Ante esta realidad, aumenta el número de empresas que se esfuerzan por implementar estrategias destinadas a mejorar la satisfacción de sus empleados.

Este Trabajo Final de Grado profundiza en el estudio de la motivación laboral y su relación directa con la satisfacción en el trabajo. Uno de sus objetivos clave es analizar cómo la motivación afecta específicamente a los empleados del sector comercial en España, con especial atención a la empresa Acciona. Además, el estudio busca identificar y explicar las técnicas más efectivas para fomentar la motivación laboral, incentivando a las empresas a evaluar y reflexionar sobre la eficacia de las prácticas que actualmente aplican.

Palabras clave: motivación laboral, satisfacción laboral, gestión de RRHH, sector energético.

## **ABSTRACT**

The significance of motivation in the workplace, particularly regarding its effect on employee satisfaction, has become a pertinent issue today, mainly within large corporations where there is a growing trend of increased control over workers, which adversely affects their job satisfaction. In response, an increasing number of companies are striving to implement strategies aimed at enhancing employee satisfaction.

This Final Year Project delves into the study of work motivation and its direct relationship with job satisfaction. One of its primary objectives is to examine how motivation specifically impacts commercial employees in Spain, focusing particularly on the company Acciona. Additionally, the study aims to identify and explain the most effective techniques to promote work motivation, encouraging companies to assess and reflect on the efficiency of the practices they currently implement.

Key words: job motivation, job satisfaction, HR management, energy sector.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. Partes principales del TFG.....	6
<b>2. OBJETO Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Objetivos.....	8
2.2 Metodología.....	9
2.3 Estado de la cuestión.....	9
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
3.1 El contexto de Acciona.....	14
3.2 ¿Qué es la motivación?.....	16
3.2.1 <i>Teorías de la motivación</i> .....	16
i. Teorías clásicas.....	17
ii. Teorías modernas.....	18
3.2.2 <i>La desmotivación y los nuevos conceptos felicidad en el trabajo y bienestar.</i>	21
3.2.3 <i>Importancia de la motivación en los profesionales de ventas</i> .....	23
3.3 ¿Qué es la satisfacción laboral?.....	25
3.3.1 <i>La Satisfacción laboral</i> .....	25
3.3.3 <i>Medición satisfacción laboral y el impacto de la motivación</i> .....	26
3.4 Relación entre la motivación y la satisfacción laboral.....	27
3.4.1 <i>Relación entre motivación y satisfacción</i> .....	27
3.4.2 <i>Estudios y casos que ilustran esa relación</i> .....	29
3.4.3 <i>Brechas en la literatura existente</i> .....	30
<b>4. TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>31</b>
4.1 Contexto de Acciona.....	31
4.2 La encuesta.....	32
4.2.1 <i>La encuesta como técnica de investigación en Ciencias Sociales</i> .....	33
4.2.2 <i>Construcción de la encuesta</i> .....	33
a. Tipo de investigación y tipo de entrevista.....	33
b. Población y muestra de la investigación.....	34
c. Desarrollo de la encuesta.....	35
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
5.1 Análisis empírico de los datos.....	36
5.1.1 <i>Bloque 1: Factores Demográficos y Contexto Personal</i> .....	37
1. ¿Eres hombre o mujer?.....	37
2. ¿Qué edad tienes?.....	37
3. Tiempo en el puesto actual.....	38
4. Nivel de estudios.....	38
5. Nivel de ingresos mensual.....	39
5.1.2 <i>Bloque 2: Satisfacción y Compromiso Laboral General</i> .....	40
a. Indique su grado de satisfacción respecto a su relación laboral en general.....	40
b. ¿Encuentras tu trabajo desafiante y emocionante?.....	40

5.1.3 Bloque 3: Ambiente Laboral y Experiencia Profesional.....	41
a. Satisfacción con la flexibilidad horaria y la conciliación de vida personal y familiar de su empresa.....	41
b. ¿Su empresa le facilita beneficios sociales tales como ayudas para planes de pensiones, guarderías, y en general, trabaja en un ambiente inclusivo?.....	42
c. Evalúe el ambiente laboral que hay en su empresa, identificación y atributos del medio en el que se desarrolla el trabajo.....	43
d. Nivel de confianza con tu superior y su capacidad para motivar.....	44
e. ¿Estás satisfecho con el plan de ascenso o promoción laboral de tu empresa?.....	44
5.1.4 Bloque 4: Evaluación y Perspectivas Futuras.....	45
a. Frustración en el puesto de trabajo.....	45
b. Las evaluaciones anuales se hacen desde un enfoque positivo.....	46
c. Tus metas van cambiando según evolucionar profesionalmente.....	46
5.1.5 Bloque 5: Influencia que tiene la motivación y la satisfacción laboral.....	47
a. Cree que su grado de motivación laboral influye en el desempeño de su trabajo.....	47
b. ¿Le afecta su nivel de satisfacción con las condiciones de su puesto y con su empresa, a la hora de atender a los clientes?.....	48
c. ¿Piensa que su nivel de satisfacción laboral influye en su absentismo?.....	48
d. Aspectos mejorables en la empresa.....	49
5.2 Conclusiones de la encuesta.....	50
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial enfrenta constantes desafíos y transformaciones, lo que exige a las organizaciones una adaptación continua y el desarrollo de estrategias que aseguren no solo su supervivencia, sino también su crecimiento sostenible. Dentro de este marco, el capital humano se destaca como un pilar fundamental, siendo la motivación laboral uno de los factores críticos que influyen en la productividad y satisfacción de los empleados.

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en la empresa Acciona, una organización líder en soluciones sostenibles de infraestructuras y proyectos de energía renovable. En particular, se analiza cómo la motivación influye en la satisfacción laboral y desempeño de los profesionales de ventas, un grupo clave en la cadena de valor de la empresa, ya que son el nexo directo con la clientela y juegan un papel esencial en el logro de los objetivos corporativos.

El propósito de este estudio es explorar las diversas dimensiones que componen la motivación laboral y cómo estas se correlacionan con la satisfacción en el trabajo dentro del contexto específico de Acciona. Al hacerlo, se busca contribuir a las prácticas para la gestión de recursos humanos dirigidas a mejorar el bienestar y rendimiento de los profesionales de ventas.

Los profesionales de ventas de energía, ostentan roles donde es de gran importancia las habilidades técnicas y blandas y su adaptación a las nuevas necesidades del mercado. Este enfoque sobrepasa la mera consecución de la calidad del servicio, objetivo general en el mundo empresarial, para desarrollar una relación más estrecha con los clientes, aspecto considerado central en el departamento de ventas.

La mayoría de la doctrina argumenta que la perspectiva sobre la motivación y satisfacción laboral varía con el tiempo, reflejando las cambiantes expectativas y necesidades de los empleados, según el momento<sup>1</sup>(Pérez Rubio, 1997). Además, subraya la relevancia de analizar el entorno laboral, las dinámicas sociales y los marcos culturales para entender cómo estos factores influyen en la motivación y satisfacción en el trabajo, demostrando que

---

<sup>1</sup> Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (80), 133-167. Centro de Investigaciones Sociológicas.

la motivación de los empleados está significativamente influenciada por su contexto social y cultural.

En conclusión, dada la naturaleza dinámica de nuestro entorno y el hecho de que las tendencias en cualquier campo están sujetas a cambios constantes, creo firmemente que este estudio, realizado en 2024, ofrecerá perspectivas frescas y valiosas en el ámbito de la gestión del capital humano. A diferencia de otros trabajos anteriores, que con el paso del tiempo pueden haber perdido relevancia, nuestra investigación proporcionará un enfoque innovador y diferenciado.

Este análisis no sólo enriquecerá la literatura académica con nuevos conocimientos y evidencia empírica sino que también podría convertirse en un recurso imprescindible para aquellos profesionales comprometidos con el desarrollo de sistemas de gestión humana más efectivos y adaptativos en sus organizaciones.

### **1.1. Partes principales del TFG**

El trabajo está organizado en cuatro secciones fundamentales:

En la primera sección, se introduce el estudio estableciendo el contexto y la importancia de explorar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral específicamente en los profesionales de ventas del sector energético de Acciona. Aquí, se definen claramente los objetivos que se buscan alcanzar con la investigación.

La segunda parte se dedica a la revisión de la literatura existente, donde se examinan distintas teorías de la motivación, así como conceptos relacionados como la desmotivación, la frustración, y el bienestar en el entorno laboral. Esta sección también resume las opiniones de autores renombrados en el campo y establece las hipótesis iniciales de la investigación.

En la tercera sección, se describe detalladamente la metodología empleada, específicamente el diseño de la encuesta que sirve como herramienta principal de recolección de datos. Aquí, se detallan las preguntas incluidas en la encuesta y la estructura de la misma, seguido por la presentación de los resultados principales obtenidos del estudio.

Finalmente, la cuarta sección presenta las conclusiones principales del estudio, resumiendo los hallazgos más relevantes y proporcionando una interpretación basada en los resultados

obtenidos. Además, esta parte incluye recomendaciones prácticas dirigidas a Acciona, formuladas a partir de las conclusiones de la investigación.

## 2. OBJETO Y METODOLOGÍA

### 2.1 Objetivos

Este trabajo de Fin de Grado se enfoca en investigar la **relación entre la motivación y la satisfacción laboral** dentro de la empresa Acciona. El objetivo principal es determinar **si existe** una conexión entre ambas variables y el desempeño laboral, en caso afirmativo, **explicar el tipo de relación**.

Además, este estudio busca responder a la preocupación común de muchas empresas sobre **cómo mantener a sus trabajadores** contentos y **comprometidos** en el contexto actual. Se *evaluarán las estrategias de motivación aplicadas globalmente* y su eficacia para aumentar la satisfacción laboral.

Profundizando, se explorarán los siguientes aspectos: los factores de motivación que actualmente impactan la satisfacción de los empleados; la correlación entre diferentes niveles de motivación y grados de satisfacción laboral; y cómo la cultura organizacional afecta tanto la motivación como la satisfacción y su relación mutua. Con base en estos análisis, se desarrollarán recomendaciones prácticas para las empresas, enfocadas en mejorar la motivación y, por ende, la satisfacción de los empleados en el contexto estudiado.

### 2.2 Metodología

En este Trabajo de Fin de Grado, empleamos una metodología cuantitativa y descriptiva correlacional para investigar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en la empresa Acciona. Esta metodología permite no solo medir las dos variables de estudio, sino también analizar la conexión entre ellas, proporcionando una base para la comparación con investigaciones anteriores.

La población objetivo de este estudio son los profesionales de ventas del sector energético de Acciona. Para garantizar la representatividad y evitar sesgos, he seleccionado una muestra de estos empleados mediante un muestreo aleatorio. La herramienta principal para la recopilación de datos fue una encuesta en línea, diseñada para medir los niveles de motivación y satisfacción laboral entre los participantes. La encuesta tiene como propósito

específico determinar si existe una relación entre las variables estudiadas y, en caso de hallarla, identificar su naturaleza ( más información en el punto 4).

Procedimos a distribuir las encuestas de manera digital, colaborando con el director comercial de Acciona y su equipo para garantizar la confidencialidad y el consentimiento informado de todos los participantes. Este método se eligió principalmente por dos razones: promueve la honestidad al permitir el anonimato y se adapta a la situación actual y la dispersión geográfica de los empleados, facilitando así la recogida de datos de manera eficiente y a gran escala.

### **2.3 Estado de la cuestión**

Antes de adentrarnos en el estudio, debemos saber que la motivación y la satisfacción laboral son elementos clave en el comportamiento organizacional, con diferencias notables. La motivación es el impulso interno y externo que lleva a una persona a actuar, cambiante y variable, dependiendo de factores personales y del entorno. Se mide en términos de impulso y energía hacia objetivos. Por otro lado, la satisfacción laboral es el grado o nivel de satisfacción de un empleado con su trabajo, influenciada por su entorno, relaciones y la naturaleza del trabajo; es más estable y se mide a través de encuestas. Lo que vamos a estudiar en este trabajo es si a pesar de sus diferencias, ambos se influyen mutuamente: una buena motivación puede mejorar la satisfacción laboral y viceversa, siendo ambos fundamentales para una gestión eficaz de recursos humanos y el desarrollo

Considero que conforme al estado en cuestión o enmarque del tema debemos tratar la base sobre 3 asuntos clave:

- Teorías de la motivación
- Satisfacción laboral
- Motivación en el sector de ventas y energías renovables

En la discusión sobre las teorías de motivación, es importante destacar la significativa evolución que este campo ha experimentado recientemente. Las contribuciones iniciales de Herzberg<sup>2</sup> sobre los factores de motivación han sido fundamentales, estableciéndose como elementos esenciales en cualquier análisis relacionado con la motivación y la satisfacción

---

<sup>2</sup> Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. The Motivation to Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons; 1959.



laboral. Adicionalmente, el enfoque propuesto por Douglas McGregor en su obra "The Human Side of Enterprise", que introduce las teorías X e Y, ha sido de gran relevancia. Publicadas originalmente en el siglo XX (corrección necesaria del error de siglo), estas teorías continúan siendo cruciales para nuestra base teórica y análisis posterior.

La teoría de los dos factores de Herzberg realiza una distinción fundamental entre dos tipos de factores: los motivadores y los factores de higiene. Los motivadores, como el reconocimiento y la realización personal, están directamente relacionados con la satisfacción laboral y el rendimiento, y emergen de la naturaleza intrínseca del trabajo. Por otro lado, los factores de higiene, que incluyen el salario, las condiciones laborales y la seguridad, son elementos externos al trabajo. Aunque pueden prevenir la insatisfacción, no necesariamente fomentan la satisfacción por sí mismos. Herzberg argumenta que para motivar efectivamente a los empleados, los gestores deben centrarse principalmente en mejorar los motivadores (Herzberg, 1959).

Esta teoría es parte de un conjunto de teorías clásicas de la motivación que incluyen la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, las teorías X e Y de McGregor, y la teoría de las necesidades de McClelland. A pesar de su variabilidad, estas teorías comparten características comunes: una base intuitiva y una falta de soporte en investigaciones posteriores, aunque continúan siendo valoradas y utilizadas por los directivos hasta la fecha actual, como refleja Padovan en su análisis (Padovan, 202, p.50)<sup>3</sup>.

La Teoría X parte de la premisa de que los empleados son intrínsecamente perezosos y carentes de ambición, motivados únicamente por el dinero y el temor al castigo. Según esta teoría, la función de la gerencia es ejercer un control estricto sobre los trabajadores para asegurarse de que alcancen los objetivos establecidos.

Contrariamente, la Teoría Y sostiene una visión más positiva: postula que los empleados están naturalmente automotivados y en búsqueda de responsabilidad. De acuerdo con esta perspectiva, es deber de la gerencia proporcionar confianza y empoderamiento a los trabajadores. Actualmente, esta teoría se refleja en la implementación de programas de

---

<sup>3</sup> Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

compromiso de los empleados, arreglos de trabajo flexibles y sistemas de reconocimiento, (Lawter, 2015)<sup>4</sup>.

Entre las teorías de motivación contemporáneas se encuentran la Teoría de la evaluación cognitiva, la Teoría del establecimiento de metas de Locke, la Teoría de la eficacia personal de Bandura, la Teoría del reforzamiento de Skinner, la Teoría de la equidad de Adams y la Teoría de las expectativas de Vroom, (Padovan, 2020, p.50). Estas teorías reflejan la complejidad actual en el campo de la motivación laboral y construyen sobre la base establecida por las teorías clásicas. Con el tiempo, seleccionaremos de la literatura relevante las teorías específicas que serán el foco de nuestro análisis más detallado.

Además, más allá de las teorías establecidas, la situación actual en el ámbito de la motivación laboral introduce perspectivas novedosas. Según un post de Team Stage<sup>5</sup> en su blog, se anticipan tendencias importantes para 2024, donde se destaca que una considerable cantidad de empleados podría considerar cambiar de trabajo buscando mejores ofertas. Sin embargo, se sugiere que la motivación intrínseca podría ser más decisiva que la extrínseca para la retención de empleados (Tina, 2024). Esta y otras investigaciones emergentes serán examinadas en nuestro marco teórico para determinar la relación actual entre motivación intrínseca y extrínseca y su impacto en el ambiente laboral.

La satisfacción laboral se ha establecido como un indicador esencial para evaluar el bienestar de los empleados. Entre las teorías clásicas que abordan este tema, destacan la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), y las Teorías X y Y de McGregor (1960). Estas proporcionaron un marco inicial para comprender la satisfacción laboral. Posteriormente, se han sumado otras perspectivas, como la Teoría de la Equidad de Adams, la Teoría del Ajuste Persona-Puesto, la Teoría del Modelo de Características del Trabajo y la Teoría de la Discrepancia de Locke.

Además, investigaciones más recientes, como las de Susanto et al. (2022)<sup>6</sup>, han ampliado nuestro entendimiento indicando que la satisfacción laboral no solo se ve afectada por factores intrínsecos, sino también extrínsecos. Esto incluye las condiciones de trabajo, las

---

<sup>4</sup> Lawter, L., Kopelman, R. E., & Protas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101. Available from: JSTOR.

<sup>5</sup> TeamStage. (2024). Motivation Statistics 2024: By the Numbers. Recuperado de <https://teamstage.io>

<sup>6</sup> Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>

relaciones con colegas y gerentes, la cultura de la empresa, las oportunidades de avance y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, resaltando la importancia de aspectos como la compensación, la conciliación familiar y las oportunidades de desarrollo profesional.

En la actualidad, diversos estudios continúan explorando la relación entre la satisfacción laboral y otros factores clave. Por ejemplo, se ha evidenciado la relevancia del ajuste entre la persona y su puesto de trabajo. Este ajuste no solo contribuye a una mayor satisfacción laboral, sino que también actúa como un mediador en la conciliación con la vida familiar y el compromiso con la organización, (International Journal Of Research And Innovation In Social Science , 2023)<sup>7</sup>.

Para concluir la introducción a nuestro tema, es crucial enfocarse en cómo la motivación y la satisfacción laboral se manifiestan específicamente en el sector de ventas y energías renovables. En estos campos, observamos una clara distinción entre las motivaciones tradicionales y aquellas impulsadas por la sostenibilidad y el impacto ambiental. Recientes avances, como la innovación tecnológica, la concienciación sobre el cambio climático y las variaciones en la demanda del mercado, han modificado significativamente los factores de motivación. Posteriormente, analizaremos el impacto del establecimiento de metas realistas, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento en la motivación de los empleados y su desempeño en ventas.

Un estudio reciente de Bain & Company<sup>8</sup>, evalúa las estrategias clave del capital humano necesarias durante la transición energética. Resalta la importancia de fomentar un entorno laboral inclusivo que acoja la diversidad de nuevos empleados, proporcionando insights sobre cómo las estrategias de gestión del talento afectan directamente la motivación y satisfacción en el sector. Además, subraya la necesidad de comunicar eficazmente los objetivos organizacionales, especialmente entre aquellos que trabajan en colaboración con el sector público, y la implementación de técnicas motivacionales afectivas (Engidaw, 2021).

---

<sup>7</sup> Determinants of Job Satisfaction: A Review of Empirical Literature - International Journal of Research and Innovation in Social Science. (2023, 16 marzo). International Journal Of Research And Innovation In Social Science. <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/determinants-of-job-satisfaction-a-review-of-empirical-literature/>

<sup>8</sup> Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>

En términos generales, la doctrina actual sugiere que la motivación incide directamente en el rendimiento de los empleados en cualquier sector, ya sea en ventas, educación universitaria o el sector bancario. Las organizaciones deben, por ende, atender las necesidades de motivación individuales de sus empleados para potenciar su rendimiento, en busca siempre de la eficacia y la rentabilidad (International Journal Of Research And Innovation In Social Science, 2023)<sup>9</sup>.

### 3. MARCO TEÓRICO

En este apartado analizaremos cómo la motivación influye en la satisfacción laboral, asimismo revisaremos las principales teorías de la motivación laboral y su aplicabilidad en el ámbito comercial y su repercusión en el rendimiento empresarial. Incluiré estudios de caso y ejemplos pertinentes, examinaré las metodologías empleadas en investigaciones previas y señalaré las carencias en la literatura existente. Este marco permitirá al lector entender y evaluar de manera profunda la relación entre la motivación y la satisfacción laboral dentro de un contexto empresarial específico, proporcionando una base sólida para la investigación que se desarrollará posteriormente.

#### 3.1 El contexto de Acciona

Acciona es una empresa multinacional española especializada en el desarrollo y gestión de infraestructuras y energías renovables. Fundada en 1997<sup>10</sup>, se ha consolidado como una de las principales compañías en el sector de la construcción, el agua, los servicios y las energías renovables, operando en más de 40 países (*Historia de la Compañía | ACCIONA | Business As Unusual*, s. f.). Su modelo de negocio se centra<sup>11</sup> en la sostenibilidad y la innovación, buscando proporcionar soluciones eficientes y responsables frente al cambio climático y a los desafíos medioambientales (Objetivos de Desarrollo Sostenible | ACCIONA | Business As Unusual, s. f.). Acciona se ha destacado por su compromiso con el desarrollo sostenible, integrando principios de economía circular, reducción de la huella de carbono y respeto por

---

<sup>9</sup> An Analysis of the Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Selected Private Universities in Lusaka - International Journal of Research and Innovation in Social Science. (2023b, mayo 15). International Journal Of Research And Innovation In Social Science.  
<https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/an-analysis-of-the-impact-of-motivation-on-employee-performance-a-case-study-of-selected-private-universities-in-lusaka/>

<sup>10</sup> Historia de la compañía | ACCIONA | Business as unusual. (s. f.).  
[https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/historia/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/historia/?_adin=02021864894)

<sup>11</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible | ACCIONA | Business as unusual. (s. f.).  
[https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/objetivos-desarrollo-sostenible/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/objetivos-desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894)

el medio ambiente en todas sus áreas de negocio<sup>12</sup>(Índices de Sostenibilidad | ACCIONA | Business As Unusual, s. f.).

Los profesionales de ventas en el sector energético de Acciona desempeñan un papel crucial en el desarrollo y expansión de la empresa, son responsables de la venta de los servicios y productos de Acciona, estableciendo relaciones con clientes y socios potenciales. Su trabajo implica no solo el conocimiento profundo de los productos y servicios de la empresa, sino también una comprensión de las necesidades y desafíos específicos de los clientes.

Por lo que, la efectividad de los profesionales de ventas en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, la negociación de contratos y la fidelización de clientes es fundamental para el crecimiento y la consolidación de Acciona en mercados nuevos y existentes.

El desempeño de los profesionales de ventas tiene un impacto significativo en los resultados de Acciona, ya que su labor influye directamente en las ventas, la rentabilidad y la expansión de la empresa. Obras como "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" de Daniel H. Pink, pueden servirnos de guía para comprender los elementos clave de la motivación, los cuales son aplicables al entorno de los profesionales de ventas en una compañía dedicada a la sostenibilidad y la innovación, como es el caso de Acciona. Dicho esto, una motivación y satisfacción laboral elevadas entre los profesionales de ventas pueden traducirse en una mayor productividad, un mejor servicio al cliente y, en última instancia, un aumento en la cuota de mercado y la competitividad de Acciona. Por lo tanto, entender y mejorar los factores que influyen en la motivación y la satisfacción de estos empleados es vital para el éxito continuado de la empresa.

### **3.2 ¿ Qué es la motivación?**

#### *3.2.1 Teorías de la motivación*

En el contexto de la influencia de la motivación en la satisfacción laboral, especialmente en los profesionales de ventas de Acciona, es fundamental considerar tanto las teorías clásicas de la motivación como las modernas, para comprender cómo impulsan la satisfacción en el ámbito laboral. Entre las teorías clásicas destacan la T. de la jerarquía de Maslow, que

---

<sup>12</sup> Índices de Sostenibilidad | ACCIONA | Business as unusual. (s. f).  
[https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/indices-sostenibilidad/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/indices-sostenibilidad/?_adin=02021864894)

propone una jerarquía de necesidades humanas que van desde las más básicas, como la supervivencia, hasta las más complejas, como la autorrealización; la T. X e Y de McGregor, que contrapone dos visiones del empleado, una negativa (X) y otra positiva (Y), sugiriendo que la forma en que los gerentes ven a los empleados influye en su motivación; y la T. de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción pero no motivan) y factores motivadores (que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento).

Por otro lado, las teorías modernas ofrecen una perspectiva más actualizada sobre la motivación laboral. La T. de la fijación de metas de Locke y Latham resalta la importancia de establecer metas claras y desafiantes para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. La teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci enfatiza la necesidad de satisfacer tres necesidades básicas: autonomía, competencia y relacionamiento, para fomentar la motivación intrínseca. La T. de la equidad de Adams, por su parte, se centra en la percepción de la justicia en el lugar de trabajo, sugiriendo que los empleados están motivados cuando perciben que su recompensa es proporcional a su esfuerzo comparado con otros. Aunque existen más teorías sobre la motivación, estas destacan por su relevancia y aplicación en el contexto laboral, especialmente para entender la dinámica de motivación y satisfacción en roles comerciales.

Asimismo, la T. del Establecimiento de Expectativas de Vroom y la T. del Reforzamiento de Skinner ofrecen perspectivas valiosas sobre la motivación laboral desde el ángulo de las expectativas personales y las consecuencias del comportamiento, respectivamente. Según Vroom, la motivación y el rendimiento están intrínsecamente ligados a las expectativas de éxito del empleado y al valor que este le asigna a las recompensas prometidas. Por otro lado, Skinner destaca la importancia de las consecuencias del comportamiento, indicando que el reforzamiento positivo puede fomentar la repetición de comportamientos deseables, mientras que las sanciones pueden desalentar los indeseables. Ambas teorías subrayan la complejidad de la motivación humana y su impacto directo en el desempeño laboral, proporcionando a los gerentes herramientas para influir en el comportamiento de los empleados. Para una comprensión más profunda de estas teorías, se recomienda consultar la obra de Vroom "Work and Motivation" (1964) y los estudios de Skinner sobre el condicionamiento operante.

i. Teorías clásicas

TEORÍA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS CLAVE	BIBLIOGRAFÍA
T. Jerarquía de necesidades (Maslow)	Propone que los seres humanos tienen cinco niveles de necesidades que buscan satisfacer secuencialmente.	Necesidades fisiológicas// Seguridad// Amor y pertenencia Estima Autorrealización	Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. <i>Psychological Review</i> , 50(4), 370-396.
T. ERC de Alderfer	Afirma que varias necesidades pueden estar activas simultáneamente y que, si se impide la satisfacción de una necesidad más elevada, puede intensificarse el anhelo por satisfacer una necesidad de menor jerarquía.	-fenómeno de la frustración -regresión	Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. <i>Organizational Behavior and Human Performance</i> , 4(2), 142-175
Teoría X y Teoría Y (McGregor)	Dos visiones opuestas de la gestión de personas: una supone que los empleados son perezosos, y la otra, que son ambiciosos y autodirigidos.	Teoría X: visión negativa de los empleados  Teoría Y: visión positiva de los empleados	McGregor, D. (1960). <i>The human side of enterprise</i> . New York: McGraw-Hill.
Teoría de los dos factores (Herzberg)	Distingue entre factores de higiene (externos) que pueden prevenir la insatisfacción y factores motivacionales (internos) que impulsan la satisfacción laboral.	-Factores de higiene -Factores motivacionales	Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). <i>The motivation to work</i> . New York: John Wiley & Sons.
T. de las necesidades de Mc. Clelland	Centrada en tres necesidades fundamentales: logro, poder y afiliación, y cómo	- Necesidad de logro - Necesidad de poder - Necesidad de afiliación	McClelland, D. C. (1961). <i>The achieving society</i> . Van Nostrand.

	influyen en la motivación laboral.		
--	------------------------------------	--	--

ii. Teorías modernas

TEORÍA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS CLAVE	BIBLIOGRAFÍA
T. evaluación cognitiva	Sostiene que los factores externos pueden afectar la motivación intrínseca al influir en la percepción de autonomía.	- Autonomía - Motivación intrínseca vs extrínseca	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.
Teoría del Establecimiento de Metas (Locke & Latham)	Argumenta que la intención de lograr una meta es una fuente importante de motivación.	-Claridad de las metas. - Dificultad de las metas. - Compromiso con las metas.	Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist, 57(9), 705-717.
T. de la eficacia personal (BANDURA)	la autoeficacia es crucial para cómo las personas abordan metas	La eficacia personal influye en la elección de actividades	Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
T. reforzamiento de Skinner	Basada en el conductismo, sostiene que la conducta es una función de sus consecuencias.	- Reforzamiento positivo - Reforzamiento negativo	Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: Free Press.
T. de la equidad de Adams	Se centra en cómo la percepción de equidad o inequidad en el tratamiento afecta la motivación y la satisfacción laboral.	-Equidad -Comparación social	Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp.



			267-299). Academic Press.
Teoría de la Expectativa (Vroom)	Propone que la motivación es el resultado de cómo las personas perciben el trabajo, sus resultados y la capacidad de lograr objetivos específicos.	- Expectativas - Instrumentalidad	Vroom, V. H. (1964). <i>Work and motivation</i> . New York: Wiley.
Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan)	Enfatiza la importancia de la autonomía, la competencia y la relacionabilidad en la motivación.	-Autonomía -Competencia -Relacionabilidad	Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. <i>Contemporary Educational Psychology</i> , 25(1), 54-67.

CUADRO 1: Resumen teorías motivacionales de contenido (ELABORACIÓN PROPIA).

La motivación en el trabajo es un tema central en el estudio del comportamiento organizacional, definiéndose como el conjunto de procesos internos y externos que inician, dirigen y mantienen las acciones del trabajador hacia el logro de objetivos personales y organizacionales (Gagné & Deci, 2022)<sup>13</sup>.

Los factores que influyen en la motivación pueden ser intrínsecos, derivados de la satisfacción que el trabajo en sí mismo proporciona, o extrínsecos, relacionados con las recompensas externas (Ryan & Deci, 2020)<sup>14</sup>:

- Autonomía
- Competencia
- Relaciones Sociales
- Reconocimiento y Retroalimentación

<sup>13</sup> Gagné, M., & Deci, E. L. (2022). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 19-35.

<sup>14</sup> Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Seguridad Laboral
- Condiciones de Trabajo y Balance entre Trabajo y Vida Personal
- Propósito y Significado
- Oportunidades de Desarrollo
- Salario y Beneficios
- Cultura Organizacional
- Estilo de Liderazgo
- Tareas y Responsabilidades
- Justicia y Equidad
- Expectativas del Rol

Para medir la motivación en el ámbito laboral, se han desarrollado diversos métodos, incluyendo ( Kilag, Angtud, Uy, Alvez, Zamora, Canoy, & Sasan, 2023) <sup>15</sup>:

- Encuestas y cuestionarios
- Entrevistas cualitativas
- Análisis de desempeño

### 3.2.2 *La desmotivación y los nuevos conceptos felicidad en el trabajo y bienestar.*

Para empezar a indagar este tema he leído *The Science of Motivation: Strategies & Techniques for Turning Dreams into Destiny*, donde se exploran las causas subyacentes de la desmotivación y la frustración, el autor enfatiza la importancia de entender estas dinámicas para implementar intervenciones efectivas que mejoren la motivación y reduzcan la frustración, lo que resulta crucial para el éxito organizacional en el dinámico mundo laboral actual ( Tracy, 2022)<sup>16</sup>.

La desmotivación puede ser conceptualizada como un estado psicológico caracterizado por una disminución del interés, el compromiso y la satisfacción con el trabajo, que resulta de una variedad de factores internos y externos al individuo y al entorno laboral (Gagné & Deci, 2022)<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Kilag, O. K. T., Angtud, R. M. A., Uy, F. T., Alvez, G. G. T., Zamora, M. B., Canoy, C. B., & Sasan, J. M. (2023). Exploring the Relationships among Work Motivation, Job Satisfaction, Administrative Support, and Performance of Teachers: A Comprehensive Study. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(3), 239-248.

<sup>16</sup> *The Science of Motivation: Strategies & Techniques for Turning Dreams into Destiny* por Brian Tracy (2022)

<sup>17</sup> Gagné, M., & Deci, E. L. (2022). "Self-Determination Theory and Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 19-35

Es un fenómeno multifacético que puede originarse por una variedad de factores (Flower, 2014):

- Falta de Reconocimiento
- Ausencia de Desafíos
- Ambiente Laboral Negativo
- Inequidad en el Trabajo
- Falta de Autonomía
- Inseguridad Laboral
- Falta de Apoyo para el Desarrollo Profesional
- Desalineación con los Valores Organizacionales
- Carga de Trabajo Excesiva
- Gestión Deficiente

Los métodos de medir la desmotivación son ( Flower, 2014):

- Encuestas de Satisfacción Laboral
- Entrevistas de Salida
- Grupos Focales
- Análisis de Rotación de Personal
- Evaluaciones del Desempeño
- Indicadores de Compromiso
- Análisis de Sentimiento
- Benchmarks de la Industria

Al abordar el tema de la desmotivación laboral, resulta esencial referirse a la doctrina desarrollada por Lencioni, quien distingue tres causas primordiales que contribuyen a la desmotivación o frustración en el entorno laboral. Estas causas incluyen: primero, el anonimato, es decir, la sensación de invisibilidad o falta de reconocimiento en el lugar de trabajo; segundo, la irrelevancia, que se refiere a la percepción de no contribuir significativamente al objetivo final de la empresa, sintiendo que el esfuerzo personal es inútil; y tercero, la evaluación inexacta o ineficaz del desempeño laboral por parte del empleado. Lencioni destaca estos factores como cruciales para entender la desmotivación en el trabajo (Lencioni, 2015)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> "The Truth About Employee Engagement: A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery" por Patrick Lencioni (2015)

Por otro lado, se sostiene una perspectiva diferente, argumentando que el enfoque no debería estar tanto en identificar las causas de la desmotivación, sino en revisar y corregir las estrategias de motivación que se emplean. Según un escritor reconocido en el campo, muchas de estas estrategias resultan ineficaces al ignorar las necesidades fisiológicas básicas de los empleados (Flower, 2014)<sup>19</sup>. Sin embargo, a pesar de sus distintos puntos de partida, tanto Lencioni como Flower concuerdan en la importancia de implementar prácticas orientadas a superar estos obstáculos, con el fin de potenciar la motivación y el compromiso de los trabajadores, aunque sus enfoques y recomendaciones varíen.

Los conceptos de felicidad en el trabajo y bienestar laboral han evolucionado significativamente en la literatura reciente, abarcando una comprensión más holística que trasciende la simple ausencia de estrés. La felicidad en el trabajo se entiende ahora como una experiencia multifacética que incluye el disfrute de las tareas realizadas (*la necesidad de comprender la satisfacción, compromiso, engagement, buen clima de trabajo*), un sentido de propósito y realización, relaciones positivas con los colegas y supervisores, y la percepción de contribuir a algo mayor que uno mismo<sup>20</sup>( Ramírez Gañan, 2020).

### 3.2.3 Importancia de la motivación en los profesionales de ventas

Para el desarrollo de este apartado, no hemos recurrido directamente a referencias bibliográficas específicas. Sin embargo, ha resultado invaluable la contribución de mi padre, quien desempeña un papel comercial en Acciona, junto con la información obtenida de la página web oficial de Acciona. Además, la comprensión de las teorías de la motivación y los factores que la influencia se ha podido realizar gracias a la consulta de otras fuentes bibliográficas relevantes, como el trabajo de Ryan & Deci , proporcionando una base teórica para nuestra discusión.

Para los profesionales de ventas de Acciona, siendo esta una empresa que opera en sectores como las energías renovables, la construcción, el agua y los servicios, ciertos factores de motivación pueden ser particularmente relevantes debido a la naturaleza de su trabajo, que a menudo implica objetivos de ventas, interacción con clientes y la necesidad de adaptarse a entornos competitivos.

---

<sup>19</sup> "Why Motivating People Doesn't Work . . . and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging" por Susan Fowler (2014)

<sup>20</sup> Ramírez-Gañan, A. E., Orozco-Quintero, D., & Garzón-Castrillón, M. A. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión4 empresarial*, 18(2), 118-138.

En el ámbito de las ventas, la *autonomía* emerge como un factor clave de motivación para los comerciales, al permitirles ejercer su juicio y tomar decisiones en la gestión de relaciones con clientes y en el abordaje de las ventas. Esta capacidad de actuar con libertad no solo potencia la creatividad y adaptabilidad de los empleados, sino que también fomenta un sentido de propiedad y compromiso hacia sus roles. Paralelamente, la *competencia*, o sentirse eficaz en la realización de tareas y en la interacción con clientes, cobra una importancia crucial. Aquí, la formación continua y el desarrollo de habilidades juegan un papel preponderante, ya que no solo mejoran la capacidad de los profesionales de ventas para desempeñar sus funciones, sino que también elevan su confianza y satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, factores como las *relaciones sociales*, el *reconocimiento*, la *retroalimentación*, las oportunidades de desarrollo, la *remuneración*, el *sentido de propósito* y la *cultura organizacional* son determinantes significativos de la motivación en el ámbito comercial. Las relaciones interpersonales saludables con colegas y supervisores proveen un soporte vital, facilitando el intercambio de conocimientos y estrategias exitosas de ventas. El reconocimiento de logros y una retroalimentación constructiva son esenciales para valorar el desempeño y fomentar el crecimiento personal. Asimismo, las oportunidades para el desarrollo profesional y el avance dentro de la empresa motivan a los empleados a superar sus metas. Un salario justo y beneficios competitivos, junto con una cultura organizacional que valora la iniciativa y el compromiso con la sostenibilidad, y un liderazgo que inspira y apoya, completan el ecosistema motivacional, alineando los valores personales de los profesionales de ventas con los de la organización y promoviendo un entorno de trabajo positivo y proactivo.

En el contexto de las teorías de la motivación, los profesionales de ventas de Acciona podrían beneficiarse de un sistema de *establecimiento de metas* que les proporcione objetivos claros y alcanzables, alineados con los valores de sostenibilidad y los objetivos corporativos de la empresa. Esto no solo incrementa su claridad respecto a lo que se espera de ellos, sino que también les motivaría a esforzarse más para alcanzar estas metas, especialmente si se incorporan metas que reflejen tanto el logro de objetivos de ventas como la contribución a los objetivos de sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, la *autodeterminación* como teoría destaca la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relacionamiento para

fomentar la motivación intrínseca. Los profesionales de ventas de Acciona, al trabajar en un ambiente que promueva su autonomía en la toma de decisiones, que les permita desarrollar y demostrar su competencia, y que fomente relaciones positivas dentro del equipo, probablemente experimentará un aumento en su motivación intrínseca. Esto, a su vez, puede traducirse en un mayor compromiso con sus roles y un mejor desempeño en las ventas y en la construcción de relaciones con los clientes.

Y por último y no menos importante, a nuestro modo de ver, la teoría de la equidad subraya que los empleados buscan un balance equitativo entre sus contribuciones (esfuerzo, habilidad, tiempo, etc.) y las recompensas que reciben (salario, beneficios, reconocimiento). En el ámbito de los profesionales de ventas de Acciona, asegurar una percepción de equidad es crucial. Esto puede lograrse mediante sistemas de recompensa transparentes y justos, que reconozcan adecuadamente el esfuerzo individual y colectivo, y que estén alineados con las metas de desempeño.

Integrando estas teorías en las estrategias de gestión de recursos humanos de Acciona, la empresa puede crear un entorno de trabajo que no solo motive a los profesionales de ventas a través de metas desafiantes y recompensas justas, sino que también satisfaga sus necesidades psicológicas fundamentales, conduciendo a un mejor desempeño general. Este enfoque requiere una implementación cuidadosa y un compromiso constante con el monitoreo y la adaptación de las estrategias de motivación y desempeño para asegurar que se ajusten a las necesidades cambiantes de los empleados y de la organización.

### **3.3 ¿ Qué es la satisfacción laboral?**

#### *3.3.1 La Satisfacción laboral*

En el ámbito de la psicología organizacional, la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que emerge directamente de la experiencia laboral. Este concepto fue ampliamente explorado y definido por Locke en 1976, y posteriormente analizado por investigadores como Mason y Griffin (2002), Hancer y George (2003), Wright y Davis (2003), Lapiere y Hackett (2007), y Moynihan y Pandey (2007). Según Mason y Griffin (2002, p. 283), la definición de satisfacción laboral integra tres componentes clave, tal como lo resumió Ruiz en 2010(Ruiz, 2010)<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> Ruiz, E. J. G. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com. <https://psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

1. **Componente Afectivo:** Al considerarse un estado emocional, la satisfacción laboral implica una dimensión afectiva que refleja cómo se siente un empleado respecto a su trabajo.
2. **Componente Cognitivo o Evaluativo:** La naturaleza de ser un resultado implica que existe un proceso de evaluación cognitiva, donde el empleado pondera diversos aspectos de su trabajo.
3. **Foco en el Trabajo y sus Experiencias:** Esta definición distingue la satisfacción laboral de otras formas de satisfacción, centrándose en el ámbito laboral y lo que este ofrece al empleado.

Por otro lado, Morillo (2006, p. 48) ofrece una perspectiva que define la satisfacción laboral como la visión, ya sea positiva o negativa, que un trabajador tiene de su empleo. Esta visión se manifiesta en la medida en que el trabajo cumple con las expectativas del empleado, ofreciendo recompensas adecuadas, promoviendo relaciones interpersonales saludables y un estilo de gestión efectivo. En esencia, la satisfacción laboral se traduce en el grado de contentamiento o sensación de logro que el empleado obtiene de su rol laboral, evaluando si el trabajo cumple con sus valores personales o satisface sus necesidades básicas.

Los elementos fundamentales que componen la satisfacción laboral, según Aprendemania (2021), se agrupan en dos facetas (Aprendemania, 2021)<sup>22</sup>:

1. **Faceta del Contenido del Trabajo:** Incluye la naturaleza del trabajo en sí, las características específicas del puesto, la carga laboral y la compensación recibida.
2. **Faceta del Contexto Laboral:** Engloba las relaciones con compañeros de trabajo, supervisores, las condiciones físicas del lugar de trabajo, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como las políticas y reglamentaciones de la organización.

Estos elementos destacan la complejidad de la satisfacción laboral, enfatizando que va más allá de simples recompensas monetarias, abarcando aspectos emocionales, cognitivos, y contextuales del entorno laboral.

---

<sup>22</sup> Aprendemania. (2021, 17 octubre). ¿Qué es la satisfacción laboral? definición, facetas y causas - AprendoMania. AprendoMania.  
[https://aprendomania.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-definicion-facetas-y-causas/?expand\\_article=1](https://aprendomania.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-definicion-facetas-y-causas/?expand_article=1)

### 3.3.3 Medición satisfacción laboral y el impacto de la motivación

Los métodos más utilizados para medir la satisfacción laboral son BUSCAR CITA:

- Encuestas de Satisfacción Laboral<sup>23</sup>
- Entrevistas<sup>24</sup>
- Grupos Focales<sup>25</sup>
- Análisis de Retención de Empleados<sup>26</sup>
- Evaluaciones de Desempeño<sup>27</sup>
- Indicadores Psicosomáticos<sup>28</sup>

## 3.4 Relación entre la motivación y la satisfacción laboral

### 3.4.1 Relación entre motivación y satisfacción

Las teorías de motivación basadas en necesidades, como la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de la Autodeterminación, sugieren que la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas y físicas es fundamental para la motivación y el bienestar de los individuos.

Tanto la satisfacción laboral como la motivación están estrechamente vinculadas al compromiso de los empleados y su desempeño en el trabajo. Los empleados motivados tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la productividad. Por lo tanto, los factores que incrementan la motivación también pueden aumentar la satisfacción laboral, creando un ciclo positivo de mejora continua.

Se ha expuesto el marco teórico que fundamenta la evolución de los conceptos de motivación y satisfacción laboral, elementos esenciales en el ámbito laboral, donde se observa una clara correlación entre ambos. La motivación en el trabajo conduce a resultados

---

<sup>23</sup> Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". En M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.

<sup>24</sup> "Qualitative Research & Evaluation Methods" de Patton (2014).

<sup>25</sup> Krueger y Casey (2014) en su libro "Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research"

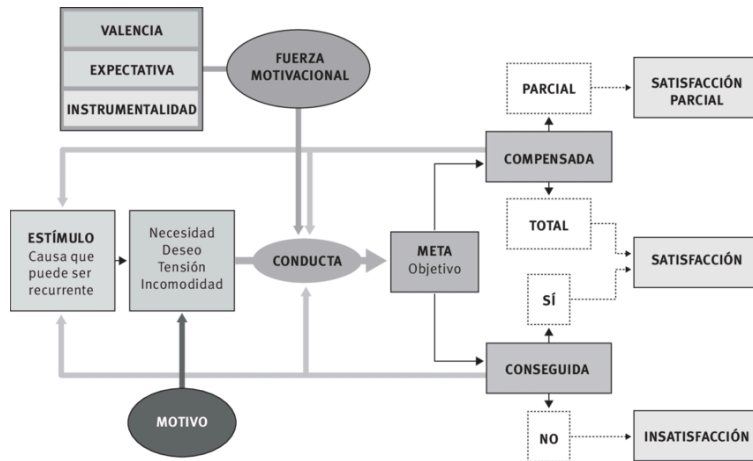
<sup>26</sup> Tett y Meyer (1993) investigaron la relación entre la satisfacción laboral, la intención de abandonar el trabajo y la rotación de empleados en su estudio "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover".

<sup>27</sup> Judge et al. (2001), que revisa "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature"

<sup>28</sup> Cass y Cooper (2005), "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis"



psicológicos positivos tales como la autorrealización y la autoestima, permitiendo a los individuos sentirse útiles, valorados y competentes. A su vez, la satisfacción laboral mejora el bienestar personal y la autovaloración.



Este diagrama ilustra la relación entre motivación y satisfacción laboral, destacando cómo diferentes factores interconectados influyen en el rendimiento y la satisfacción de las necesidades en el entorno de trabajo.

En el diagrama, la motivación es presentada como el punto de partida, lo cual es consistente con la teoría de motivación de Herzberg, que distingue entre factores de motivación que incrementan la satisfacción y factores de higiene que previenen la insatisfacción. La motivación impulsa al esfuerzo, que es el input o energía que los empleados invierten en sus tareas. Según Vroom en su teoría de expectativa, el esfuerzo se ve influenciado por la expectativa de que el trabajo duro llevará a un buen desempeño y a recompensas subsiguientes.

El desempeño en el trabajo, que es influido por el esfuerzo, se conecta con el resultado del trabajo. La relación entre desempeño y resultados está alineada con la teoría del establecimiento de metas de Locke, que argumenta que la intención de trabajar hacia una meta es una fuente fundamental de motivación en el trabajo. Los resultados obtenidos, a su vez, generan una satisfacción de la necesidad, completando el ciclo de influencia. Este concepto se refleja en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, que sostiene que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación) es esencial para el bienestar psicológico y la motivación intrínseca.

Finalmente, el diagrama muestra que **la satisfacción de la necesidad retroalimenta positivamente la motivación inicial del empleado, sugiriendo un ciclo continuo** donde la satisfacción incrementa la motivación. Este modelo resalta cómo la motivación y la satisfacción laboral son fenómenos interdependientes que se refuerzan mutuamente, sugiriendo que mejorar uno potencialmente mejora el otro. En resumen, el diagrama captura la dinámica esencial entre la motivación, el esfuerzo, el desempeño, los resultados y la satisfacción, subrayando la importancia de cada factor en la promoción de un ambiente de trabajo productivo y gratificante.

El capital humano es crucial en cualquier organización. Por ello, al desarrollar políticas de responsabilidad social, las empresas deben implementar estrategias que consideren las necesidades de sus empleados. Prácticas como la igualdad y la conciliación de la vida personal y laboral no solo aumentan la motivación del personal, sino que también mejoran el ambiente de trabajo y, consecuentemente, la productividad empresarial.

A lo largo del siglo XX, la percepción sobre el valor de las personas en el ámbito laboral ha evolucionado significativamente. Desde referirse a ellos inicialmente como mano de obra, pasando por considerarlos recursos humanos, hasta reconocer su importancia como individuos motivados, comprometidos y talentosos, elementos ahora considerados clave para el éxito empresarial.

Sin embargo, algunos sectores aún no valoran adecuadamente el factor humano en su gestión, lo que resulta en una alta rotación de empleados y la dificultad para retener personal cualificado. En la actualidad, factores como la flexibilidad, promoción y desarrollo personal se han priorizado sobre la compensación económica directa.

Para una motivación efectiva, es crucial emplear creatividad, empatía y un conocimiento profundo de las emociones y estados de ánimo de los empleados, utilizando métodos que se apliquen tanto a nivel grupal como individual. Es vital reconocer que no estamos lidiando con máquinas, sino con personas, cuyas necesidades van más allá de lo meramente económico (Balanza, González, Guerrero, 2020)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Balanza Galindo, S., Morales Moreno, I., & Guerrero Muñoz, J. (2009). Prevalencia de ansiedad y depresión en una población de estudiantes universitarios: factores académicos y sociofamiliares asociados. *Clinica y salud*, 20(2), 177-187.

Es vital que las empresas investiguen si sus empleados están motivados y satisfechos, identificando las causas de la desmotivación y sus efectos negativos para actuar de manera eficaz y mejorar el funcionamiento organizacional.

Las investigaciones sobre satisfacción laboral<sup>30</sup> ofrecen múltiples ventajas para la organización, incluyendo proporcionar a la dirección un análisis detallado de la situación actual y los problemas que enfrenta, mejorar la comunicación en todos los niveles, identificar requerimientos de capacitación, enriquecer las actitudes de los empleados, y ayudar en la planificación y el monitoreo de los cambios organizativos.

#### *3.4.2 Estudios y casos que ilustran esa relación*

El caso de IBM es un ejemplo sobresaliente de cómo la teoría de la Expectativa de Vroom puede aplicarse prácticamente para mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados. Según esta teoría, para que un empleado esté motivado, es fundamental que perciba una conexión directa entre su esfuerzo, el desempeño esperado y las recompensas resultantes. Partiendo de esta base, IBM revisó su sistema de recompensas para alinear mejor las expectativas de los empleados con los objetivos corporativos, enfocados en asegurar que las recompensas fueran tanto significativas como satisfactorias para los empleados.

El primer paso en la aplicación de la teoría implicó una clara definición de expectativas y la clarificación de roles dentro de la empresa. IBM se aseguró de que cada empleado comprendiera su rol y las expectativas asociadas a este. Mediante sesiones de formación y la revisión de descripciones de puestos, la empresa fortaleció el componente de 'expectativa' de la teoría de Vroom, asegurando que los empleados pudieran ver cómo sus esfuerzos personales se traducirían directamente en un desempeño efectivo.

Posteriormente, IBM procedió a ajustar su sistema de recompensas para reforzar la 'instrumentalidad', otro componente clave de la teoría. Esto se logró mediante la introducción de un sistema de bonificaciones más transparente y métricas de desempeño claras. De esta manera, los empleados podían entender claramente qué necesitaban lograr para recibir bonificaciones y promociones, vinculando directamente su desempeño con sus recompensas.

---

<sup>30</sup> Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). El comportamiento humano en el trabajo.

Finalmente, para asegurar la 'valencia' —que las recompensas fueran realmente valoradas por los empleados— IBM personalizó las recompensas para satisfacer diversos deseos y necesidades de sus trabajadores. Esto incluyó desde opciones de bonificación flexibles hasta oportunidades de desarrollo profesional y otros beneficios. El enfoque en personalizar las recompensas aseguró que fueran adecuadas y valoradas, lo que, a su vez, incrementó la motivación y, como resultado, el desempeño y la satisfacción laboral en IBM. Estos cambios ilustran cómo las teorías motivacionales, cuando se implementan cuidadosamente, pueden mejorar significativamente la dinámica laboral y el éxito organizacional (Tripleada blog, 2012)<sup>31</sup>.

### 3.4.3 Brechas en la literatura existente

A pesar del amplio cuerpo de investigación, persisten brechas significativas. Específicamente, la necesidad de más estudios contextualizados dentro de sectores específicos, como el de los profesionales de ventas en empresas de servicios públicos, para entender cómo las dinámicas únicas de estos ambientes afectan la motivación y la satisfacción (Gapinski, 2015)<sup>32</sup>.

Gapinski señala la importancia de realizar investigaciones que se centren específicamente en estos contextos para entender mejor las dinámicas únicas que los caracterizan. Tales estudios contextualizados son fundamentales para desarrollar estrategias de gestión de recursos humanos que estén bien ajustadas a las necesidades específicas de los empleados en estos sectores. Identificar cómo las políticas de motivación y satisfacción pueden ser adaptadas o diseñadas para abordar las peculiaridades de estos entornos podría conducir a mejoras significativas en el compromiso y el rendimiento de los empleados.

En conclusión, si bien la literatura existente sobre motivación y satisfacción laboral es extensa, la necesidad de investigaciones más focalizadas en sectores específicos sigue siendo una brecha importante. Profundizar en cómo las características únicas de entornos como las empresas de servicios públicos impactan en la motivación y satisfacción de roles específicos, como los de los comerciales, no solo enriquecerá nuestra comprensión

---

<sup>31</sup> *Motivación en IBM según Vroom*. (s. f.).

<https://tripleada.blogspot.com/2012/09/motivacion-en-ibm-segun-vroom.html>

<sup>32</sup> Gapinski, J. H. (2015). The need for sector-specific studies on employee satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(4), 824-830.

académica sino que también ofrecerá directrices prácticas para el diseño de intervenciones de gestión de recursos humanos más efectivas y personalizadas.

#### 4. TRABAJO DE CAMPO

##### **4.1 Contexto de Acciona**

En el Trabajo de Fin de Grado que explora la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los profesionales de ventas en Acciona, la elección del método de encuesta es particularmente pertinente debido a las características específicas y la cultura corporativa de Acciona. Este enfoque se detalla a continuación en relación con cada bloque temático de la encuesta.

En el contexto de Acciona, líder global en soluciones sostenibles y proyectos de energía renovable, la encuesta se utiliza para captar una amplia variedad de información sobre los profesionales que trabajan en múltiples geografías y culturas. La recolección de datos demográficos y de contexto personal es crucial, ya que permite adaptar y entender cómo las diferencias individuales pueden influir en la percepción del trabajo y en la motivación laboral. Este entendimiento es esencial para gestionar eficazmente una fuerza laboral tan diversa y para implementar políticas de inclusión y equidad efectivas.

Además, en un entorno tan innovador y de rápido crecimiento como el de Acciona, es fundamental comprender la motivación y la satisfacción general de los empleados. La encuesta evalúa cómo las políticas de la empresa en gestión, desarrollo profesional y reconocimiento influyen directamente en el compromiso y la productividad de los empleados. Asimismo, se examina la interacción entre colegas y la percepción del ambiente de trabajo, factores clave para la retención de talento y la eficacia de los equipos en proyectos a largo plazo.

Finalmente, con el enfoque de Acciona en la sostenibilidad no sólo en términos ambientales sino también en la gestión de relaciones laborales éticas y duraderas y el desarrollo profesional continuo, la encuesta también se enfoca en cómo los empleados perciben su progreso y desarrollo dentro de la empresa. Esto es esencial para evaluar si las estrategias actuales de desarrollo de carrera y las evaluaciones de desempeño están alineadas con las expectativas de los empleados y contribuyen a su satisfacción y motivación a largo plazo.

Desde un punto de vista social y práctico, utilizar una encuesta en Acciona permite no solo captar una amplia gama de percepciones y experiencias, sino también demostrar un compromiso con la transparencia y el diálogo abierto. Acciona valora la sostenibilidad no sólo en términos ambientales, sino también en términos de relaciones laborales sostenibles y éticas. Este método permite recoger datos de manera eficiente en una organización grande, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que las políticas de la empresa se puedan ajustar para reflejar las necesidades reales de sus empleados.

En resumen, la estructura de la encuesta y su aplicación en Acciona están diseñadas para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de cómo los factores de motivación y satisfacción laboral impactan específicamente en los profesionales de ventas dentro de esta empresa, permitiendo así un enfoque de gestión más informado y adaptado a las particularidades de Acciona.

## **4.2 La encuesta**

En esta sección, llevaremos a cabo un análisis empírico sobre cómo la motivación en el ámbito laboral impacta la satisfacción en el trabajo, con el objetivo de demostrar la aplicabilidad de los conceptos teóricos discutidos previamente.

Comenzaremos detallando las razones por las cuales se eligió este método de estudio para investigar la motivación laboral y describiremos el desarrollo del proceso investigativo. Luego, discutiremos la selección del método, enfatizando los beneficios que aporta a la investigación realizada. Finalmente, describiremos el tipo de muestra examinada y presentaremos los resultados obtenidos en el estudio.

### *4.2.1 La encuesta como técnica de investigación en Ciencias Sociales*

Este estudio se realizó empleando la técnica de investigación descriptiva mediante encuestas, que consiste en plantear una serie de preguntas a un grupo de personas para obtener datos sobre un tema determinado. El principal instrumento usado fue el cuestionario, concebido para recopilar información a través de diversas preguntas.

En cuanto al método de muestreo, se implementó un enfoque de muestreo sin reposición, es decir, una vez seleccionado un individuo, este no se incluye nuevamente en la unidad de selección. Originalmente, se pretendía utilizar un muestreo aleatorio simple, que ofrece a

todos los individuos igual probabilidad de ser seleccionados. Sin embargo, debido a ciertas complicaciones prácticas, también se recurrió al método de muestreo "bola de nieve", donde los encuestados proporcionan contactos de otros individuos que cumplen con los criterios necesarios para participar en el estudio.

La población de estudio estuvo compuesta por todos los trabajadores que desempeñan roles de profesionales de ventas en Acciona bajo relación de dependencia, y por lo tanto, la muestra estudiada incluyó a trabajadores por cuenta ajena de esta empresa.

#### *4.2.2 Construcción de la encuesta*

##### a. Tipo de investigación y tipo de entrevista

Las técnicas de investigación se clasifican en dos grandes categorías: cualitativas y cuantitativas. La investigación cualitativa se enfoca en recolectar y analizar datos que son inherentemente subjetivos, como opiniones y experiencias, donde el control del investigador sobre los datos es relativamente bajo. Por otro lado, la investigación cuantitativa se concentra en determinar la relación entre variables, generalizando y objetivando los resultados a través de muestras significativas que permiten hacer inferencias sobre una población más amplia.

Hay diferencias sustanciales entre estos dos métodos en varios aspectos. La investigación cualitativa busca ofrecer una descripción exhaustiva del tema bajo estudio, aplicando técnicas como entrevistas en profundidad para obtener datos en formatos como palabras, imágenes y objetos. En contraste, la investigación cuantitativa se centra en medir y analizar características numéricas para comprender los fenómenos observados, utilizando herramientas como encuestas para recolectar datos que pueden ser expresados en forma de estadísticas. Mientras la investigación cualitativa es especialmente útil para generar ideas e hipótesis en las primeras etapas de un estudio, la cuantitativa se emplea preferentemente para confirmar estas hipótesis en las fases finales de la investigación.

Por estas razones, se decidió adoptar el enfoque cuantitativo a través de encuestas para investigar la motivación laboral de los trabajadores, debido a la precisión y objetividad que este método ofrece. Este enfoque trae consigo varias ventajas como la simplicidad en la recolección de datos, costos reducidos o inexistentes, la relevancia práctica de la información recogida y la imparcialidad de los resultados obtenidos.

El proceso de investigación siguió varias etapas clave: inicialmente se planificó el estudio con la elaboración de un borrador y la revisión por parte de un tutor. Posteriormente, se seleccionaron la técnica y las herramientas adecuadas para el diseño del estudio. Luego, se llevó a cabo la encuesta, que fue distribuida a la muestra para su respuesta. Finalmente, se evaluaron los resultados obtenidos y se extrajeron las conclusiones pertinentes, proporcionando insights valiosos sobre la motivación laboral de los trabajadores involucrados.

#### b. Población y muestra de la investigación

La muestra analizada en nuestro estudio está compuesta por empleados por cuenta ajena, cuyas edades varían entre 25 y 60 años. Para obtener una comprensión más detallada, hemos clasificado a los encuestados según su sexo, edad, nivel académico y salario, con el fin de identificar posibles diferencias en la motivación laboral entre estos grupos.

A pesar de estos contratiempos y de contar solamente con la perspectiva de los trabajadores, consideramos que la información recopilada es útil y relevante. Creemos que los datos obtenidos reflejan adecuadamente la realidad del fenómeno de la motivación laboral que estábamos interesados en estudiar.

#### c. Desarrollo de la encuesta

Como se mencionó previamente, para nuestra investigación cuantitativa se eligió el método de la encuesta, utilizando un cuestionario que contiene una serie de preguntas diseñadas para recolectar información relevante. Este cuestionario fue distribuido a un número específico de personas activas laboralmente, utilizando herramientas digitales como Google Forms, y compartido a través de plataformas como WhatsApp, Facebook y correo electrónico. Para ofrecer una visión más clara del proceso, hemos incluido imágenes del cuestionario respondido por los participantes en el primer anexo y, en el segundo anexo, imágenes que muestran cómo se transfirieron los datos recogidos a una hoja de cálculo.

El cuestionario incorporó una variedad de tipos de preguntas para capturar una gama amplia de datos. Se utilizaron preguntas abiertas, que permiten respuestas extensas sin categorías predefinidas, y preguntas cerradas, que limitan las respuestas a opciones específicas. También se incluyeron preguntas dicotómicas, que ofrecen sólo dos posibles respuestas como "Sí" o "No", y preguntas de escala, como las de Likert, que evalúan actitudes y



comportamientos en un espectro. Las preguntas estaban diseñadas para ser directas o indirectas según el objetivo específico, además de categorizarlas según su función en el cuestionario: introducción, filtro y control, para asegurar la precisión y relevancia de las respuestas.

Además, se prestó especial atención a la redacción de las preguntas para asegurar la claridad, la neutralidad y evitar sesgos. Se evitaron términos abstractos y se proporcionaron explicaciones para conceptos que podrían ser confusos, asegurando que las preguntas cerradas cubrieran todas las posibles respuestas sin superposición y evitando cuestionamientos demasiado personales.

La encuesta se estructura en cinco bloques temáticos, diseñados para explorar diferentes dimensiones de la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. El primer bloque recoge datos demográficos y contextuales de los participantes para discernir posibles variaciones. El segundo bloque se centra en la satisfacción y el compromiso laboral general. El tercer bloque examina aspectos específicos del ambiente laboral. El cuarto bloque se dedica a evaluar las perspectivas futuras y la valoración de los empleados. Finalmente, el quinto bloque analiza las actitudes de los trabajadores hacia su propia motivación y satisfacción. Este método estructurado nos permite entender con claridad cómo se interrelacionan diversos factores y su impacto en la experiencia laboral.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Análisis empírico de los datos

El análisis empírico de datos es una metodología que se basa en la observación directa y la experimentación para explorar relaciones, tendencias y patrones en conjuntos de datos concretos. Este enfoque se sustenta en evidencias obtenidas de experiencias y observaciones auténticas, en vez de basarse meramente en teorías o conjeturas.

Existen diversas razones para llevar a cabo análisis empíricos. Primero, la verificación de teorías, que permite a los investigadores comprobar la validez de las teorías en escenarios reales. Además, el análisis empírico facilita el descubrimiento de patrones y correlaciones anteriormente ocultos, revelando nuevas tendencias y comportamientos, así como posibles factores de riesgo en campos tan variados como la economía, la salud y la tecnología. Por último, cuando se enfrentan a problemas o situaciones susceptibles de mejora, el análisis

empírico puede fundamentar la toma de decisiones basadas en datos. En el ámbito empresarial, por ejemplo, este análisis proporciona una base sólida para decisiones informadas y permite a los líderes desarrollar estrategias más eficaces basadas en el comportamiento real de los sistemas o mercados.

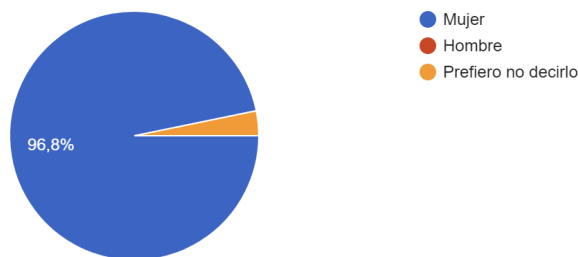
### 5.1.1 Bloque 1: Factores Demográficos y Contexto Personal

#### 1. ¿Eres hombre o mujer?

¿Eres hombre o mujer?

31 respuestas

 Copiar



Fuente: Elaboración propia

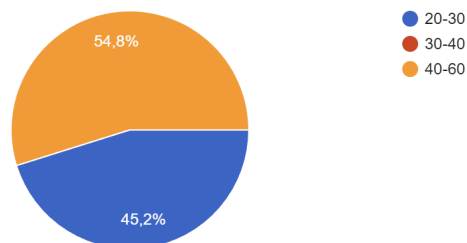
Como se puede ver en los resultados de las 32 personas encuestadas, el 96,8% son mujeres. Esto indica que la fuerza laboral entre los profesionales de ventas en el sector energético está compuesta mayoritariamente por mujeres.

#### 2. ¿Qué edad tienes?

¿ Qué edad tienes?

31 respuestas

 Copiar



Respecto a la edad de los participantes en la encuesta, el 45,2% se encontraba en el rango de 20 a 30 años, mientras que el 54,8% estaba entre los 40 y 60 años. Por lo tanto, es notable

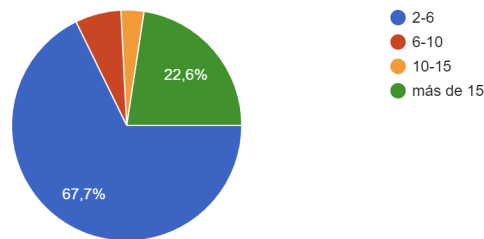
que una gran parte de los encuestados son jóvenes trabajadores, pero también existe una considerable presencia de empleados de mayor edad.

### 3. Tiempo en el puesto actual

Tiempo en el puesto actual

31 respuestas

 Copiar



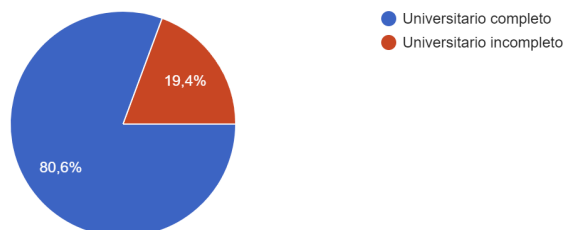
En cuanto a la antigüedad en el puesto actual, el 67.7% de los empleados ha estado entre 2 y 6 años, mientras que el 6.5% se sitúa entre 6 y 10 años y un 3.2% entre 10 y 15 años. Sorprendentemente, el 22.6% lleva más de 15 años en su puesto de trabajo. Este patrón revela una brecha en la capacidad de la empresa para captar y retener talento. Aunque la mayoría de los empleados muestra una estabilidad considerable al permanecer entre 2 y 6 años en su puesto, son pocos los que superan los 6 años, lo que sugiere que existen oportunidades para mejorar las políticas de retención a largo plazo y fomentar el desarrollo profesional dentro de la empresa.

### 4. Nivel de estudios

Nivel de estudio

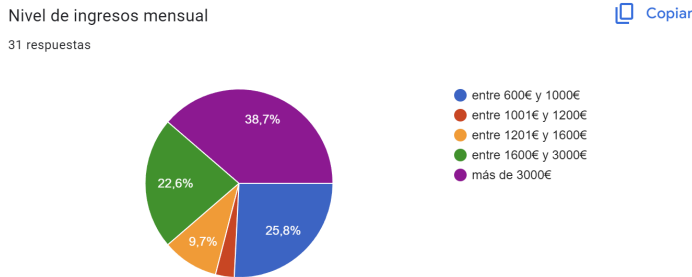
31 respuestas

 Copiar



En relación al nivel educativo de los encuestados, es notable que el 80.6% posee una titulación universitaria completa, mientras que solo un 19.4% cuenta con estudios universitarios sin finalizar.

## 5. Nivel de ingresos mensual



En la última cuestión de identificación se notó que el rango salarial mensual de los encuestados varía ampliamente, tendiendo a ser inferior al promedio nacional. De acuerdo con las estadísticas del INE de 2024, el salario medio anual es de 23,175.95 euros para mujeres y 28,388.69 euros para hombres, equivalentes a aproximadamente 1,849.77 euros brutos mensuales. De los encuestados, un 25.8% percibe menos de 1001€ mensuales, mientras que el 74.2% supera esta cantidad. Aunque la mayoría de los encuestados reporta ingresos entre 1601€ y 3000€ mensuales, un segmento minoritario gana menos de 1001€, reflejando así cierta inestabilidad laboral en el contexto español.

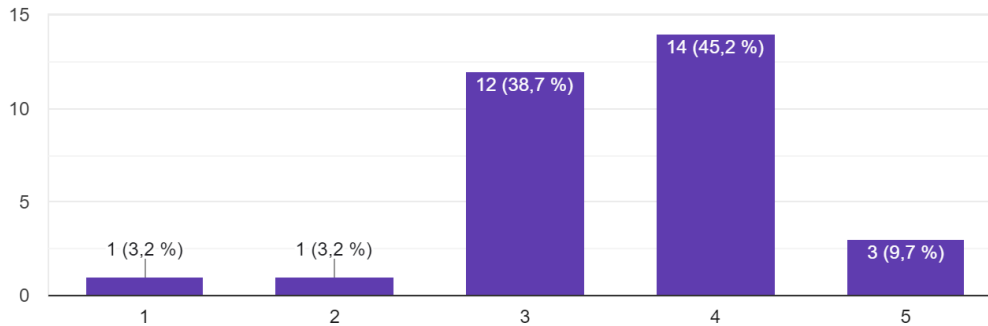
En las próximas secciones, se profundizará en el análisis de las preguntas de la encuesta. Como se adelantó en la cuarta sección de este capítulo, las primeras cuatro preguntas del cuestionario buscaban evaluar la motivación, satisfacción y el nivel de compromiso de los participantes.

### 5.1.2 Bloque 2: Satisfacción y Compromiso Laboral General

a. Indique su grado de satisfacción respecto a su relación laboral en general

1. Indique su grado de satisfacción respecto a su relación laboral en general [Copiar](#)

31 respuestas

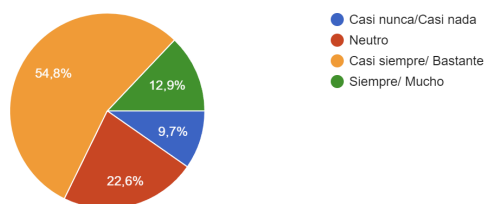


La respuesta a esta pregunta revela que sólo un 3,2% de los encuestados se siente completamente insatisfecho con su relación laboral, mientras que otro 3,2% expresa poca satisfacción. Un 40% se encuentra en una posición neutral, sin sentirse ni satisfecho ni insatisfecho, y otro 40% se siente bastante satisfecho. Además, un 10% de los encuestados indica sentirse muy satisfecho. En resumen, el 50% de los empleados muestra un alto o muy alto nivel de satisfacción general, sólo el 7% exhibe un nivel bajo o muy bajo de satisfacción, y un 40% se sitúa en un nivel neutral. Esto sugiere que, en general, la satisfacción laboral entre la población encuestada es de media a alta.

b. ¿Encuentras tu trabajo desafiante y emocionante?

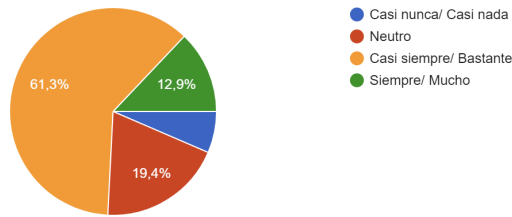
Encuentras tu trabajo desafiante y emocionante  
respuestas

[Copiar](#)



¿Te resulta interesante tu trabajo?  
respuestas

 Copiar



En cuanto al compromiso laboral, se observa que el 60% de los encuestados percibe frecuentemente su trabajo como interesante y emocionante. Los empleos que presentan desafíos tienden a ser más motivadores y pueden incrementar la satisfacción laboral. La diversidad en las tareas cotidianas y la habilidad para abordar problemas complejos en el ámbito de las ventas tienen un impacto positivo, haciendo que el día a día laboral sea más interesante y estimulante.

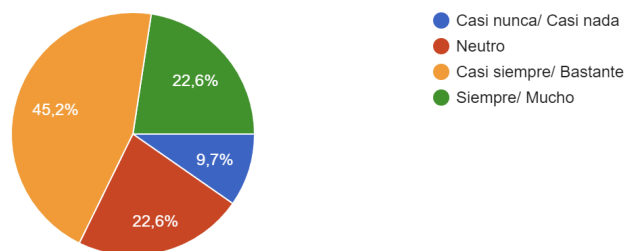
### 5.1.3 Bloque 3: Ambiente Laboral y Experiencia Profesional

- a. Satisfacción con la flexibilidad horaria y la conciliación de vida personal y familiar de su empresa.

Satisfacción con la flexibilidad horaria y la conciliación de vida personal y familiar de su empresa.

 Copiar

respuestas



Entre las técnicas motivacionales más destacadas y contemporáneas se incluyen aquellas que ofrecen flexibilidad horaria y facilitan la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Esto se debe a que el entorno laboral actual a menudo complica la capacidad de los empleados para equilibrar su trabajo con su vida personal.

Las opiniones sobre esta política varían considerablemente entre los encuestados: el 9.7% no está nada satisfecho con las políticas de su empresa respecto a esta cuestión, el 22.6% se

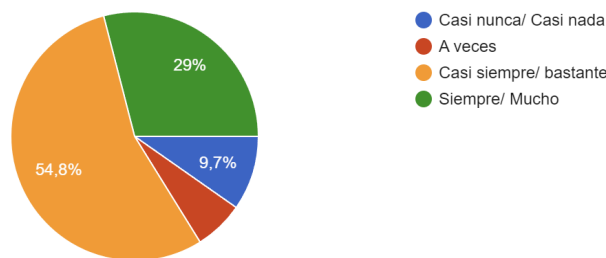
muestra neutral, el 45.2% está bastante satisfecho y otro 22.6% se encuentra muy satisfecho. En general, hay una mayor tendencia hacia la satisfacción que hacia la insatisfacción, aunque la diferencia no es muy marcada. Claramente, este es un aspecto crucial que las empresas deben considerar para mejorar la satisfacción de sus empleados. Sin embargo, se enfrentan al desafío de que en muchos sectores, como el de ventas en empresas grandes, es complicado adaptar los horarios laborales debido a la naturaleza de las actividades que realizan.

b. *¿Su empresa le facilita beneficios sociales tales como ayudas para planes de pensiones, guarderías, y en general, trabaja en un ambiente inclusivo?*

11. ¿Su empresa le facilita beneficios sociales tales como ayudas para planes de pensiones, guarderías, y en general, trabaja en un ambiente inclusivo?

 Copiar

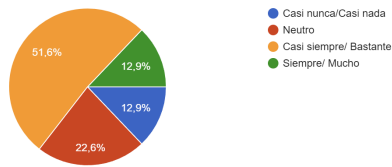
31 respuestas



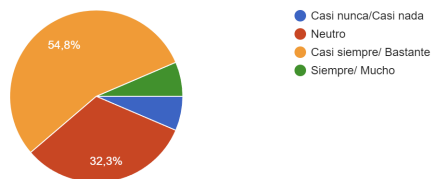
Cuando se les preguntó si recibían algún tipo de beneficio social, el 54.8% de los encuestados afirmó que sí, bastante, mientras que el resto indicó que recibían poco o a veces. Estos resultados son coherentes con las expectativas, dado que este tipo de incentivos motivacionales son actualmente menos empleados. No obstante, esta respuesta también sugiere que más de la mitad de los empleados se sienten parte de un entorno inclusivo que fomenta la colaboración e innovación. En contraste, la minoría que no percibe tal inclusión podría estar menos motivada y satisfecha, lo cual podría impactar negativamente en su rendimiento.

- c. Evalúe el ambiente laboral que hay en su empresa, identificación y atributos del medio en el que se desarrolla el trabajo.

Nivel de compromiso e identificación con los valores de tu superior, de tu equipo y de tu empresa [Copiar](#)  
respuestas



Consideras que tu equipo y otros equipos reconocen y valoran tu trabajo [Copiar](#)  
respuestas



La cuestión evaluó el ambiente laboral en la empresa y, tal como se anticipaba, este factor resulta ser uno de los que más contribuye a la satisfacción de los empleados. Este aspecto está considerablemente influido por las buenas relaciones entre compañeros, las cuales tienden a ser positivas y son clave para un ambiente laboral agradable. En este contexto, el 60% de los empleados indica estar bastante o muy satisfecho con el ambiente en el trabajo, mientras que el 30% se mantiene neutral y sólo un 12% manifiesta tener una baja o muy baja satisfacción con este aspecto.

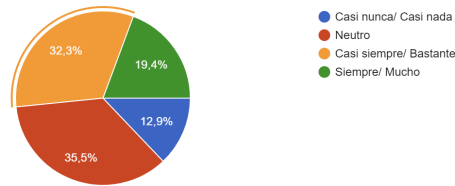
Una fuerte identificación con los valores corporativos y del equipo directivo puede aumentar tanto el compromiso como la satisfacción laboral, al alinear las metas personales con las de la organización. La cultura corporativa y las prácticas de liderazgo ejercidas influyen en cómo los empleados perciben y adoptan los valores de la empresa. En el área de ventas, esta alineación con los valores corporativos puede mejorar la coherencia en las interacciones tanto con clientes como con colegas, fortaleciendo la integridad y la ética profesional.



d. Nivel de confianza con tu superior y su capacidad para motivar

Nivel de confianza con tu superior y su capacidad para motivar

respuestas



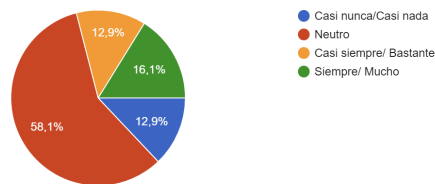
La visión varía significativamente al considerar la satisfacción con la capacidad de liderazgo de los directivos. Se destaca que un 20% de los encuestados muestra poca o ninguna satisfacción con el liderazgo en su organización, mientras que un 40% se posiciona de manera neutral y otro 20% expresa estar bastante o totalmente satisfecho con esta faceta. La carencia de habilidades de liderazgo constituye un factor desmotivador significativo. La confianza en los líderes puede elevar notablemente la motivación, creando un ambiente de trabajo más abierto y de apoyo. Una comunicación clara y un respaldo constante por parte de los superiores son cruciales para fomentar esta confianza. En el sector de las ventas, la confianza en el liderazgo es especialmente crítica, ya que puede impactar directamente en la disposición del equipo para adoptar las estrategias y directrices necesarias para el éxito comercial.

e. ¿Estás satisfecho con el plan de ascenso o promoción laboral de tu empresa?

5. ¿Estas satisfecho con el plan de ascenso o promoción laboral de tu empresa?

[Copiar](#)

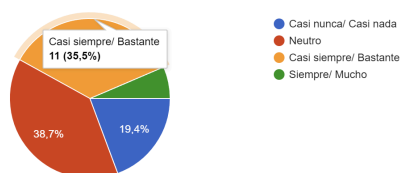
31 respuestas



12. Nivel de oportunidades profesionales que te ofrece la tu empresa/ equipo

[Copiar](#)

31 respuestas



La promoción constituye un factor esencial que afecta directamente la motivación y la satisfacción laboral. Lamentablemente, también representa una significativa fuente de insatisfacción, evidenciado por el hecho de que solo el 16% de los encuestados se siente muy satisfecho con el sistema de ascensos en su empresa. Existen diversas barreras que limitan las posibilidades de promoción, y es crucial identificar y examinar estas para ver si se pueden superar. Por ello, en la vigésima segunda pregunta del cuestionario, hemos pedido a los empleados insatisfechos que detallen las razones de su insatisfacción.

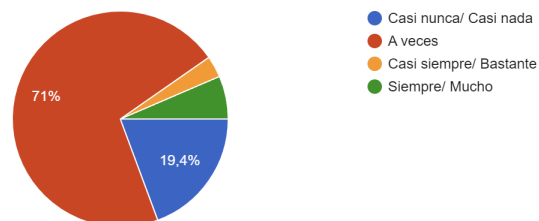
La insatisfacción con las oportunidades de ascenso, que afecta al 70% de los encuestados, puede reducir notablemente su motivación y, por ende, su satisfacción general. En ambientes como el de ventas, donde los progresos pueden medirse a través de ascensos y reconocimientos, la percepción de un camino claro hacia el crecimiento profesional es fundamental. La falta de claridad en las oportunidades de avance puede resultar particularmente desalentadora en un entorno de ventas competitivo.

#### 5.1.4 Bloque 4: Evaluación y Perspectivas Futuras

##### a. Frustración en el puesto de trabajo

13. Siento frustración en general en mi puesto de trabajo  
31 respuestas

 Copiar



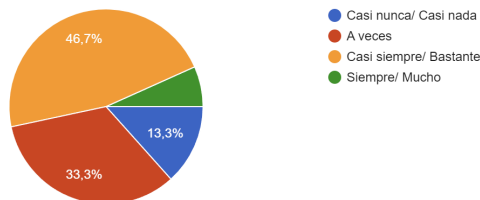
Como se preveía en cuanto al sentimiento de frustración, el 71% de los encuestados experimenta frustración ocasionalmente, mientras que el 20% casi nunca la siente. Por otro lado, un 4% la siente con frecuencia y un 7% la experimenta siempre o muy a menudo. Estos resultados son interesantes y muestran una gran variabilidad. El hecho de que el 71% solo sienta frustración de vez en cuando es positivo, ya que esto puede tener un impacto favorable en aspectos como la moral y el rendimiento. En el sector de las ventas, esto podría

indicar que las estrategias de gestión son efectivas o que los objetivos comerciales son realistas y alcanzables.

b. Las evaluaciones anuales se hacen desde un enfoque positivo

1. Las evaluaciones anuales se hacen desde un enfoque positivo  
respuestas

[Copiar](#)

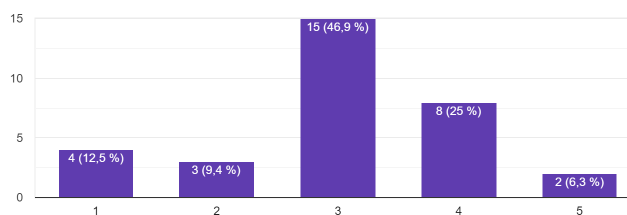


El 60% de los encuestados percibe las evaluaciones como mayormente positivas, indicando que estas tienden a centrarse en fortalezas y oportunidades de mejora. Por otro lado, el 30% las considera neutras, y un 10% las ve como completamente negativas. Es importante destacar que los resultados de esta pregunta podrían haber sido diferentes. Las evaluaciones que son tanto positivas como constructivas contribuyen a aumentar la motivación, ya que hacen que los empleados se sientan valorados y comprendidos.

c. Tus metas van cambiando según evolucionar profesionalmente

2. A lo largo del año tus metas van cambiando según evolucionas profesionalmente  
respuestas

[Copiar](#)



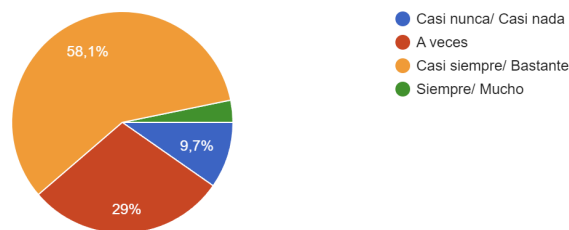
En relación con el logro de metas y su evolución, el 50% de los encuestados muestra una postura neutral hacia el desarrollo de las mismas. Esto sugiere que la gestión de objetivos y la motivación para alcanzarlos pueden haberse estancado, situación que resulta perjudicial tanto para la empresa como para los trabajadores. La falta de progreso puede generar desmotivación e insatisfacción general con el trabajo. Establecer y alcanzar nuevas metas es esencial, ya que fomenta la eficiencia y el compromiso laboral. Además, permite a la empresa mantener una dinámica de adaptación constante a nuevas circunstancias y

oportunidades de crecimiento. La capacidad para adaptar los objetivos en un entorno de ventas dinámico, donde las metas deben ajustarse a cambios en el mercado y las necesidades del cliente, es crucial para mantener al equipo de ventas estimulado y comprometido.

#### 5.1.5 Bloque 5: Influencia que tiene la motivación y la satisfacción laboral

- a. Cree que su grado de motivación laboral influye en el desempeño de su trabajo.

I. Cree que su grado de motivación laboral influye en el desempeño de su trabajo. [Copiar](#)  
respuestas



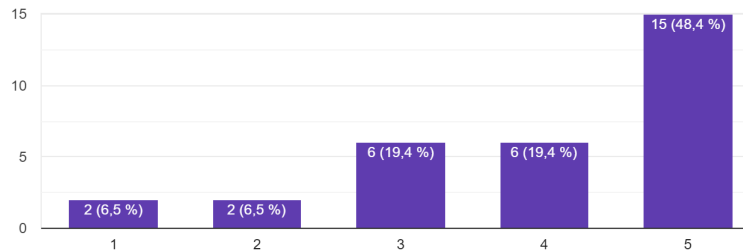
La consulta planteada es clara y las respuestas recibidas son igualmente explícitas, con un 90% de los encuestados afirmando que su nivel de motivación laboral impacta directamente en su rendimiento. Aunque pueda parecer una relación evidente, a menudo se subestima la relevancia de la motivación en el ámbito laboral. La influencia de la motivación se manifiesta principalmente en el desempeño cotidiano, donde una alta motivación se traduce en mayor productividad y eficacia. Adicionalmente, empleados motivados tienden a mostrar una mayor capacidad de innovación y resolución de problemas, contribuyendo a un ambiente laboral más dinámico y creativo. Esta motivación también fomenta un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, lo que puede llevar a una reducción en la rotación de personal y a una mejora en la satisfacción general del trabajo.

b. ¿Le afecta su nivel de satisfacción con las condiciones de su puesto y con su empresa, a la hora de atender a los clientes?

¿Le afecta su nivel de satisfacción con las condiciones de su puesto y con su empresa, a la hora de atender a los clientes?

[Copiar](#)

respuestas



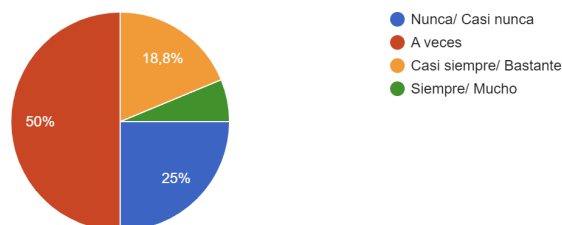
Este tema tiene una conexión directa con el anterior, examinando cómo la motivación y la satisfacción laboral afectan el trato hacia los clientes. De acuerdo con la información recopilada, un 86% de los encuestados afirma que está contento con su puesto y la empresa influye notablemente en su manera de atender a los clientes, mientras que un 14% opina que tiene un impacto mínimo o nulo. Es crucial reconocer que a menudo los empleados no están completamente conscientes de cómo este factor afecta su comportamiento en el trabajo. Sin embargo, está bien establecido y documentado que existe una relación significativa entre la motivación y la satisfacción en el trabajo y la calidad del servicio al cliente, así como con el rendimiento general laboral.

c. ¿Piensa que su nivel de satisfacción laboral influye en su absentismo?

¿Piensa que su nivel de satisfacción laboral influye en su absentismo?

[Copiar](#)

respuestas



Cuando se les consultó sobre el impacto de la satisfacción laboral en el absentismo, el 75% de los encuestados afirmó que existe una influencia directa, mientras que el 25% indicó que

no. La mayoría señala que la baja satisfacción puede llevar a un incremento en las ausencias o el abandono del trabajo, ya sea a través del uso más frecuente de bajas médicas o la programación de citas durante horas laborales, lo que suele sustraer solo un breve período de tiempo laboral y muchas veces se realiza de manera inadvertida. Pensar a menudo en dejar el empleo puede ser un signo de baja satisfacción y motivación laborales. En el ámbito de las ventas, la retención de talento es fundamental; una alta tasa de rotación puede ser un síntoma de estrés, insatisfacción o desajustes entre las expectativas del puesto y la realidad, lo que a su vez puede conducir a mayor absentismo.

d. Aspectos mejorables en la empresa

Algunas de las respuestas: *El feedback, Falta de cuidado del empleado, no hay balance entre la vida profesional y personal, El compañerismo, Mejores condiciones, posibilidad de ascenso., La comunicación, la igualdad, el trabajar en equipo, Más reconocimiento a nivel otros departamentos, Liderazgo de los managers, Implicar en los proyectos a todo el equipo y dar importancia a los menos importantes, Carrera personalizada. Pero trabajo en sector público y esto es difícil Salario, Ser más justos con las oportunidades dentro de un equipo, Ajustarse a las obligaciones de cada empleado, Más teletrabajo.*

En el análisis de las respuestas a la encuesta, podemos agrupar las preocupaciones y sugerencias de los empleados en tres bloques principales: feedback y comunicación, conciliación entre la vida personal y laboral con inclusión y teletrabajo, y finalmente, planes de ascenso junto con liderazgo y establecimiento de metas.

- **Feedback y Comunicación Efectiva:** Los encuestados resaltaron la importancia del feedback y una comunicación efectiva. Teorías como la del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard enfatizan que una comunicación clara y adaptativa es crucial para el éxito del liderazgo y la motivación de los empleados. En el entorno dinámico de las ventas, un feedback constante y constructivo no solo mejora la comprensión de los objetivos, sino que también alinea los esfuerzos personales con los de la organización. Una comunicación frecuente y efectiva ayuda a alinear las expectativas y reduce la incertidumbre, factores críticos en momentos de alta presión y desafío.

- **Conciliación Vida Laboral-Personal, Inclusión y Teletrabajo:** Este bloque se conecta con la Teoría de la Autodeterminación, que sugiere que apoyar la autonomía de los empleados potencia su motivación intrínseca. La flexibilidad horaria y el fomento de un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral pueden conducir a una mayor satisfacción y retención del personal. El reconocimiento de los logros y una cultura inclusiva que valore las contribuciones de todos fortalecen la motivación y la satisfacción laboral. Además, el teletrabajo ha emergido como un componente crucial de la adaptabilidad laboral, ofreciendo más oportunidades para mantener un equilibrio efectivo entre la vida personal y laboral.
- **Planes de Ascenso, Liderazgo y Establecimiento de Metas:** Según la teoría de la expectativa de Vroom, la motivación resulta de la creencia de que un esfuerzo llevará a un rendimiento que a su vez conduce a un resultado deseado. La claridad en las oportunidades de ascenso es vital, ya que su ausencia puede disminuir la motivación. Un liderazgo efectivo y que inspire, apoyando el desarrollo profesional, es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Personalizar las trayectorias profesionales y adaptar las responsabilidades a las habilidades y expectativas de los empleados puede mejorar significativamente su eficacia y satisfacción.

Mejorar estos sectores podría traducirse en un aumento en la retención y satisfacción del personal, elementos esenciales en un entorno de ventas donde la cohesión del equipo y la claridad de los objetivos pueden determinar el éxito o el fracaso. En ventas, el liderazgo efectivo y el reconocimiento tanto de resultados como de esfuerzos son cruciales para mantener un equipo motivado y enfocado hacia los objetivos.

## **5.2 Conclusiones de la encuesta**

En la encuesta realizada a profesionales de ventas, se han identificado varios factores clave que impactan la motivación y la satisfacción en el trabajo, estableciendo una conexión directa con el rendimiento de los empleados. Los hallazgos subrayan la necesidad crítica de gestionar efectivamente la motivación para incrementar la satisfacción laboral, la eficiencia en las tareas cotidianas y el compromiso con la organización. Esta gestión adecuada no solo potencia la productividad individual, sino que también fomenta un ambiente laboral más positivo y una mayor lealtad hacia la empresa.

Tras un análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta aplicada a profesionales de ventas, se observa que, en líneas generales, los participantes muestran un nivel medio-alto de satisfacción y compromiso. Sin embargo, un examen más minucioso de los factores específicos que inciden en la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral revela que la satisfacción con estos aspectos particulares es inferior a la percepción global. Entre los elementos que registran los niveles más bajos de motivación se encuentran el **liderazgo** de los superiores, el **sistema de promociones**, los programas de capacitación y la **retroalimentación** recibida de los jefes.

La investigación también verifica la conexión clara entre la motivación y la satisfacción laboral, y su impacto en varios aspectos fundamentales del rendimiento en el trabajo. Los trabajadores que reportan **altos niveles de satisfacción y motivación** tienden a desempeñarse mejor en sus labores, **tratan de manera más eficaz a los clientes**, presentan tasas **más bajas de absentismo** y tienen una **menor tendencia a dejar la empresa** o participar en actividades contraproducentes. Estos resultados destacan la necesidad de enfocarse en el aspecto humano y aplicar estrategias efectivas para fomentar la motivación y la satisfacción, generando así beneficios tanto directos como indirectos para la organización.

Por tanto, es esencial que las empresas se enfoquen en fortalecer el liderazgo, mejorar las políticas de promoción y desarrollo profesional, y asegurar un sistema de retroalimentación efectivo y continuo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este estudio sobre la influencia de la motivación en la satisfacción laboral en Acciona, se exploraron diversas dimensiones clave, como las teorías de motivación, la desmotivación, la medición de la satisfacción laboral, y el impacto de la motivación en el compromiso y la satisfacción general del empleado. A través de la investigación, hemos podido correlacionar teoría y práctica utilizando los datos obtenidos de una encuesta aplicada a los empleados de Acciona, lo que ha permitido una comprensión profunda y aplicada de estas teorías en un contexto empresarial real.

La revisión teórica ha permitido entender cómo diversas teorías de motivación se aplican en el entorno laboral de Acciona. Hemos observado que tanto las teorías clásicas como las modernas ofrecen una base sólida para entender los impulsores detrás de la motivación laboral. Entre las teorías clásicas, la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la



Teoría X e Y de McGregor y la Teoría de los dos factores de Herzberg resaltan por su enfoque en cómo las necesidades humanas básicas y la percepción de los empleados por parte de los gerentes influyen en la motivación laboral. Las teorías modernas, como la Teoría de la fijación de metas de Locke y Latham y la Teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci, enfatizan la importancia de metas claras y la satisfacción de necesidades intrínsecas como autonomía y competencia para fomentar la motivación y la satisfacción laboral. Adicionalmente, la Teoría de la equidad de Adams aborda la percepción de justicia en el trabajo y su impacto en la motivación. Estas teorías proporcionan una base sólida para entender y mejorar la dinámica de motivación y satisfacción en el ámbito laboral, ofreciendo herramientas clave para los gestores en roles comerciales.

La conexión entre la satisfacción laboral y la motivación, ha sido crucial para interpretar cómo las necesidades y expectativas de los empleados influyen en su desempeño y compromiso. La relación entre motivación y satisfacción laboral está intrínsecamente interconectada, tal como lo sugieren teorías basadas en necesidades como la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de la Autodeterminación. Estas teorías enfatizan que la satisfacción de necesidades psicológicas y físicas es crucial para la motivación y el bienestar individual. Los empleados motivados suelen estar más comprometidos y satisfechos, lo que potencialmente mejora su desempeño y productividad. Este ciclo positivo de mejora continua es fundamental en el ámbito laboral, donde la motivación no solo lleva a un mayor esfuerzo y mejor desempeño, sino que también, a través de la consecución de resultados, satisface necesidades individuales, retroalimentando positivamente la motivación inicial. En resumen, entender y fomentar este vínculo puede resultar en un entorno de trabajo más productivo y gratificante, alineando las políticas de responsabilidad social empresarial con las necesidades reales de los empleados para maximizar su potencial y satisfacción.

El análisis empírico de datos es esencial en diversos ámbitos debido a su capacidad para verificar teorías y descubrir patrones ocultos mediante la observación directa y la experimentación. Este método se destaca en campos como la economía, la salud y la tecnología, donde puede revelar tendencias no evidentes, identificar factores de riesgo, y proporcionar una base sólida para decisiones informadas. En el ámbito empresarial, el análisis empírico se convierte en una herramienta crucial para los líderes, permitiéndoles desarrollar estrategias basadas en el comportamiento real observado, lo que mejora significativamente la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Los resultados de la encuesta han demostrado una relación clara entre la motivación de los empleados y su nivel de satisfacción laboral. La mayoría de los empleados expresaron un nivel medio-alto de satisfacción, lo cual correlaciona directamente con su desempeño y eficiencia en el trabajo. Además, los datos empíricos pueden influir positivamente en la gestión de recursos humanos, como se observa en el análisis de factores demográficos y el contexto personal dentro de una empresa. Por ejemplo, en el sector energético, la predominancia de mujeres en la fuerza laboral y la diversidad de edades y antigüedad en los puestos ofrecen información valiosa para diseñar políticas que mejoren la retención y satisfacción del empleado.

Sin embargo, también se identificaron superficies críticas de mejora, como el liderazgo y la promoción, lo que sugiere que el fortalecimiento de estos campos podría impulsar aún más la motivación y la satisfacción general. El análisis empírico también revela espacios de mejora en la gestión del talento, como la necesidad de fortalecer las políticas de ascenso y desarrollo profesional, y proporciona datos cruciales que respaldan la implementación de estrategias efectivas para aumentar la productividad y el compromiso de los empleados.

En el contexto de este Trabajo, la interrelación entre las teorías de motivación y su implementación práctica en Acciona, los resultados de la encuesta realizada a los empleados han reflejado claramente esta conexión, mostrando que el bienestar y la productividad de los empleados pueden ser significativamente elevados mediante la aplicación consciente de estrategias motivacionales basadas en teorías sólidas y reconocidas. Esta concordancia entre la teoría y la práctica no solo valida los conceptos académicos estudiados sino que también subraya la importancia de su correcta aplicación en entornos empresariales reales.

La aplicación de la teoría de la autodeterminación en Acciona, que resalta la necesidad de satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y relación, se ha observado positivamente en los resultados de la encuesta. Los empleados que experimentaron un alto grado de autonomía en sus roles y reconocimiento por sus competencias reportaron niveles más altos de satisfacción laboral. Por lo tanto, se destaca la relevancia de implementar prácticas que promuevan estas necesidades intrínsecas para fomentar un ambiente laboral más motivador y productivo.

Los resultados enfatizan la importancia de que las estrategias de recursos humanos en Acciona se alineen con teorías motivacionales bien establecidas, como la Teoría de la Expectativa de Vroom, la Teoría de Reforzamiento de Skinner y la Teoría de la Equidad de Adams, para maximizar tanto la eficiencia como el bienestar del empleado. Estos ajustes estratégicos, respaldados por la teoría, apuntan a que el refuerzo positivo del buen desempeño, la percepción de equidad en el tratamiento y la motivación basada en expectativas claras pueden conducir a mejoras significativas en el clima laboral y la cultura organizacional de Acciona. La implementación de sistemas de reconocimiento que valoran y recompensan efectivamente el desempeño del empleado no solo refleja estos principios teóricos sino también se traduce en una mayor retención.

Este análisis subraya la crucial importancia de implementar una gestión de motivación basada en teorías validadas y aplicadas de manera efectiva. Los resultados de la encuesta en Acciona evidencian cómo las políticas de recursos humanos, que se fundamentan y ejecutan siguiendo principios teóricos de motivación, no solo son viables sino también extremadamente beneficiosas en un contexto práctico.

En el estudio sobre la influencia de la motivación en la satisfacción laboral en Acciona, se han identificado varias zonas clave para mejorar la gestión de los recursos humanos. Para fortalecer el liderazgo dentro de la empresa, se recomienda la implementación de programas de formación para líderes que promuevan un estilo de liderazgo inclusivo y motivador. Estos programas deberían centrarse en desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y la capacidad de inspirar y reconocer el esfuerzo de los empleados. Al capacitar a los líderes para que fomenten un ambiente de trabajo que cumpla los objetivos empresariales y satisfaga las necesidades de desarrollo personal de los trabajadores, se puede mejorar significativamente el clima laboral y la motivación de los empleados.

Asimismo, es crucial mejorar las políticas de reconocimiento y promoción para garantizar que sean transparentes y basadas en el mérito. Esto incluye establecer criterios claros y comprensibles para todos los empleados, asegurando que los sistemas de promoción y reconocimiento sean accesibles y percibidos como justos. La transparencia en estos procesos no solo aumenta la confianza en la gestión, sino que también motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar su máximo potencial, sabiendo que su contribución será adecuadamente reconocida y recompensada.

Finalmente, es esencial fomentar el desarrollo profesional y realizar evaluaciones continuas de la satisfacción laboral. Crear oportunidades de capacitación y desarrollo que permitan a los empleados avanzar en su carrera no solo aumenta la competitividad de Acciona, sino que también muestra un compromiso con el bienestar de su equipo. Además, implementar encuestas anuales de satisfacción laboral ayuda a monitorear y adaptar las estrategias de recursos humanos a las necesidades cambiantes de los empleados, permitiendo ajustes proactivos que alineen las políticas de la empresa con las expectativas y necesidades del personal.

En suma; este análisis no solo ha profundizado en la comprensión teórica de la motivación y la satisfacción laboral, sino que también ha proporcionado un marco aplicable para mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos en Acciona. A través de un enfoque empírico, se ha demostrado que la alineación efectiva entre teoría y práctica puede conducir a una fuerza laboral más motivada y comprometida, generando beneficios tangibles tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (80), 133-167. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. The Motivation to Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons; 1959.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299). Academic Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor 's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101. Available from: JSTOR.
- Team Stage. (2024). *Motivation Statistics 2024: By the Numbers*. Recuperado de <https://teamstage.io> BLOG

- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Determinants of Job Satisfaction: A Review of Empirical Literature - *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. (2023, 16 marzo ). *International Journal Of Research And Innovation In Social Science*.<https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/determinants-of-job-satisfaction-a-review-of-empirical-literature/>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of the North Wollo zone. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- An Analysis of the Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Selected Private Universities in Lusaka - *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. (2023b, mayo 15). *International Journal Of Research And Innovation In Social Science*. <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/an-analysis-of-the-imp-act-of-motivation-on-employee-performance-a-case-study-of-selected-private-universities-in-lusaka/>
- Historia de la compañía | ACCIONA | Business as unusual. (s. f.). [https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/historia/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/historia/?_adin=02021864894)

- Objetivos de Desarrollo Sostenible | ACCIONA | Business as unusual. (s. f.).  
[https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/objetivos-desarrollo-sostenible/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/objetivos-desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894)
  - Índices de Sostenibilidad | ACCIONA | Business as unusual. (s. f.).  
[https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/indices-sostenibilidad/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/indices-sostenibilidad/?_adin=02021864894)
  - Gagné, M., & Deci, E. L. (2022). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 19-35.
  - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
  - Kilag, O. K. T., Angtud, R. M. A., Uy, F. T., Alvez, G. G. T., Zamora, M. B., Canoy, C. B., & Sasan, J. M. (2023). Exploring the Relationships among Work Motivation, Job Satisfaction, Administrative Support, and Performance of Teachers: A Comprehensive Study. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(3), 239-248.
  - Tracy, Brian (2022) *The Science of Motivation: Strategies & Techniques for Turning Dreams into Destiny*
  - Lencioni Patrick (2015) *"The Truth About Employee Engagement: A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery"*
  - Fowler Susan (2014) *"Why Motivating People Doesn't Work" . . . and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging"*
- Ramírez-Gañan, A. E., Orozco-Quintero, D., & Garzón-Castrillón, M. A.

(2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión empresarial*, 18(2), 118-138.

- Ruiz, E. J. G. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologíaCientífica.com*.  
<https://psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Aprendemania. (2021, 17 octubre). ¿Qué es la satisfacción laboral? Definición, facetas y causas - AprendeMania.  
[https://aprendomania.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-definicion-facetasy-causas/?expand\\_article=1](https://aprendomania.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-definicion-facetasy-causas/?expand_article=1)
- Tett y Meyer (1993) investigaron la relación entre la satisfacción laboral, la intención de abandonar el trabajo y la rotación de empleados en su estudio "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover".
- Krueger y Casey (2014) en su libro "Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research"
- Patton (2014) "Qualitative Research & Evaluation Methods" de Patton (2014)
- Judge et al. (2001), que revisa "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature"
- Cass y Cooper (2005), "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis"
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407



- Bohlander, G., & Snell, S. (2012) *Managing Human Resources*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Hsieh, T. , (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York, NY: Business Plus).
- Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York, NY: Business Plus).
- Creswell, J. W. (2014) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw, y Bruce L. Rich, "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", publicado en "Journal of Vocational Behavior".
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Gapinski, J. H. (2015). The need for sector-specific studies on employee satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(4), 824-830).
- Balanza Galindo, S., Morales Moreno, I., & Guerrero Muñoz, J. (2009). Prevalencia de ansiedad y depresión en una población de estudiantes universitarios: factores académicos y sociofamiliares asociados. *Clínica y salud*, 20(2), 177-187.
- Davis, K., Newstrom, J. W., Ager, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*.

- Motivación en IBM según Vroom. (s. f.).

<https://tripleada.blogspot.com/2012/09/motivacion-en-ibm-segun-vroom.html>