



**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

TRABAJO FIN DE GRADO

# **LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA**

Alumna: Lidia María Mula Gálvez

Tutor: Julio Naranjo Berenguer

Curso Académico 2015/2016

# ÍNDICE

## I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación
2. Planteamiento y finalidad

## II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la motivación
2. Aproximaciones teóricas de la motivación
3. Factores de la motivación laboral
4. Clima laboral
  - Mejora del Clima laboral
5. Estrés laboral
  - Modelos de estrés
  - Consecuencias fisiológicas del estrés
  - Técnicas preventivas de carácter fisiológico
  - Consecuencias psíquicas y conductuales derivadas del estrés laboral
  - Consecuencias del estrés laboral en la organización
6. Teorías de la motivación
  - Teorías de contenido
    - ★ Teoría Clásica
    - ★ El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow
    - ★ Teoría ERG de Aldefer
    - ★ Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland
    - ★ Teoría bifactorial de Herzberg
  - Teorías de proceso
    - ★ Teoría de las expectativas de Vroom
    - ★ Teoría de la finalidad de Locke
    - ★ Teoría de la equidad de Adams

7. Salario Emocional
8. Asertividad y Frustración
9. Aumento de la motivación laboral

### **III. METODOLOGÍA DE UN PEQUEÑO TRABAJO DE CAMPO EXPLORATORIO**

### **IV. CONCLUSIÓN**

### **V. BIBLIOGRAFIA**

### **VI. ANEXOS**



# I. INTRODUCCIÓN

## 1. *Presentación*

En ésta investigación sobre la motivación laboral pretendo exponer como a los trabajadores les motivan muchas variables en el trabajo, y, aunque la retribución económica sea lo principal, también veremos otras muy importantes. Todo esto lo veremos a través de una serie de entrevistas que realizaré a 37 trabajadores.

La motivación es una predisposición del individuo a realizar un comportamiento orientado a un fin. Esa predisposición del trabajador a realizar una conducta laboral no se entiende sin el acompañamiento de un impulso, esto es, sin algo que la active. Así sabemos que la conducta surge cuando se crea una necesidad; ésta sirve de motor o impulso de la conducta y la dirige hacia una meta u objetivo atractiva para el sujeto que intenta lograr en su trabajo.

Por otro lado, la empresa, para que los trabajadores consigan los objetivos que dicha empresa desea, los motivarán para que realicen a tarea adecuadamente, implicándose así más en la tarea y consiguiendo los objetivos.

## 2. *Planteamiento y Finalidad*

Hoy en día podríamos considerar que el trabajo, es, básicamente la herramienta económica para subsistir y para satisfacer las necesidades básicas de cualquier individuo, ya que la crisis económica que vivimos no permite aspirar a más, sólo con tener ese trabajo la persona podrá sentirse satisfecha ya que tiene estabilidad en él, y su propia economía, aunque claro está, que la retribución económica es un elemento muy deficiente motivador en la vida laboral del trabajador. Esto también es un voto en contra del empresario, puesta que un trabajador motivado y que le guste su trabajo se implicará mucho más en él, por el contrario, si no está motivado, el trabajador no se implicará en el trabajo, no le importarán los resultados y se limitará a hacer su trabajo.

En ésta investigación explicaré las teorías sobre la motivación laboral y realizaré una serie de entrevistas para compararlo con los elementos motivadores en el trabajo, dónde veremos, como el trabajador busca satisfacer necesidades, no sólo las básicas, equiparándolas a la retribución económica.



## II. MARCO TEÓRICO

### ***1. Antecedentes de la motivación laboral***

La motivación laboral surge por el año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaban en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surgen como alternativa a los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El Psicólogo DORSCH menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir”.

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

## 2. Aproximaciones teóricas de la motivación

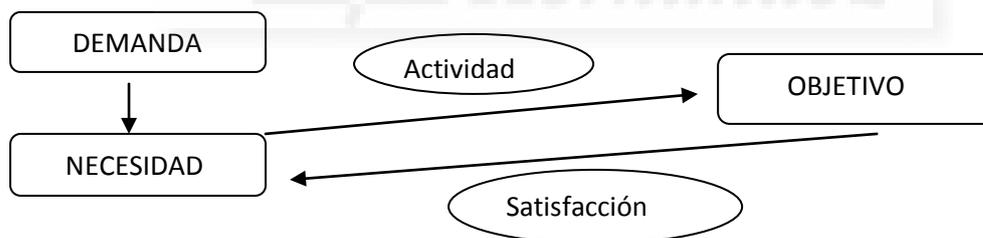
La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al desarrollar una actividad determinada, deciden realizar esfuerzos encaminados a concretar ciertas metas u objetivos, dependiendo del grado de motivación corresponderá el esfuerzo aplicado. En cuanto a la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Podemos derivar de la motivación dos aspectos:

- Las necesidades, que activan la conducta
- Los objetivos, que dirigen la conducta

La necesidad insatisfecha provoca en el individuo un estado de desequilibrio que le dirige a la búsqueda de un objetivo que compense esa necesidad.

Por ejemplo: en el caso de una actividad orientada hacia el rendimiento el objetivo podría establecerse en estas dos direcciones:



1º. Alcanzar una determinada puntuación satisfactoria comparándola con un nivel ya establecido. Por ejemplo, en el caso de un vendedor sería conseguir el nivel establecido de 18.000 euros al mes de ventas.

2º. Superar la puntuación de otros individuos que actúan como competidores. En el ejemplo anterior del vendedor, esto se daría cuando fuese promocionado aquel que lograse alcanzar el mayor número con respecto a los demás compañeros.

De esta forma, los individuos se distinguirían por la intensidad de su impulso de rendimiento, es decir, por los esfuerzos realizados, que estarán relacionados directamente con las aptitudes que posee el sujeto.

Con respecto a las necesidades, las que están vinculadas al ámbito laboral, se encuentran clasificadas en dos grandes grupos:

#### A) NECESIDADES INDIVIDUALES

Hacen referencia a la propia persona, al beneficio que obtendrá en la consecución de la necesidad.

- ✚ Certidumbre: A veces las personas prefieren tener una vida tranquila, sin problemas, aunque no destaquen en nada, a llevar una vida exitosa pero a la vez implicando ciertos riesgos.
- ✚ Dinero: Se antepone a cualquier otro tipo de necesidad y se considera de vital importancia dado que a través de él, de un cierto estatus económico, se puede alcanzar lo que se desee.
- ✚ Mando: por lo general, siempre ha habido y habrá individuos que sientan la necesidad de dominar a otros. De igual forma también cabría resaltar la competencia que existe a veces con otras personas y la satisfacción que supone el vencerlas en cualquier área.
- ✚ Estatus social: Hace referencia a la persona que trata de aparentar sobresalir por encima de los demás desde una posición destacada.
- ✚ Prestigio profesional: Muchas veces el individuo necesita que le sean reconocidos públicamente sus logros profesionales además de marcarle nuevos retos en principio difíciles de conseguir.
- ✚ Independencia: Se trata de personas que no suelen admitir con facilidad ideas u opiniones de otros prefiriendo conducirse por criterios propios evitando así alguna influencia por parte de los demás.

- ✚ Dignidad: En determinados momentos surgen “normas morales” que impiden la ejecución de alguna actuación.

## B) NECESIDADES GRUPALES

En este tipo de necesidad lo más importante es conseguir un beneficio mutuo, compartido con otras personas incluso llegando a aportar más a los demás. En un momento dado pueden considerarse menos relevantes dentro de la vida laboral, pero no por ello dejan de tener importancia. Destacarían:

- ✚ Pertenencia: Toda persona suele sentir la necesidad de formar parte dentro de una organización. Es de gran utilidad puesto que sirve para intercambiar ideas, sugerencias, dudas, dificultades, con otros componentes del mismo grupo.
- ✚ Defensa: Dentro de la vida personal de cada uno, en un momento dado, puede surgir la necesidad de arropar a otro, de proteger a una persona que se encuentra en una posición más débil. Aunque en la vida real, generalmente, sucede todo lo contrario, el trabajo exige olvidarse del más débil y centrarse en uno mismo, lo cual podría llegar a producir problemas de ética y moral.
- ✚ Dependencia: Puede surgir por parte del propio individuo o por la dirección en relación a que a veces se piensa en el jefe como si fuera el propio padre, o incluso el mando superior puede llegar a adoptar una actitud paternalista creando una adhesión afectiva mutua.

Todas estas necesidades cumplen una serie de funciones:

- a) Diferencias individuales: dependiendo de cada persona, cada una vivirá de una forma diferente la importancia que le den a cada necesidad. Para algunos individuos el dinero será vital mientras que otros lo consideren un punto superficial.

- b) Diferencias de rango social: Tenderán a agruparse según capas sociales, esto es, según las categorías que ocupen dentro de una organización. Por ejemplo, dentro de los peones especialistas, estos considerarán fundamental el factor económico.
- c) Necesidad conseguida: cuando se ha logrado satisfacer una necesidad básica, generalmente pasa a ocupar ese puesto otra que se encuentre en un segundo plano.
- d) Naturaleza jerárquica de las necesidades: Aunque se diferencia para cada individuo, se tiende a establecer un orden jerárquico dentro de las necesidades. Suelen ordenarse desde la más básica y fundamental hasta las de menor importancia, que a veces pueden ocupar puestos más principales si las primeras han sido satisfechas.
- e) Naturaleza intercambiable de las necesidades: A veces sucede que no se puede conseguir satisfacer una necesidad; generalmente el hombre lo que hace es centrarse en otras de más fácil consecución.
- f) Necesidades inconscientes: Puede darse el caso de tener una necesidad, pero no ser consciente la persona de que la siente o la percibe. Con el paso del tiempo y cuando deja de ser una necesidad puede la persona reconocer que ha estado influyéndole a comportarse de una forma determinada.

Además, conviene saber que la Motivación en sí se estructura en:

#### Motivación Extrínseca

Cualquier persona a veces es capaz de realizar una tarea poco agradable o que en algún momento puede implicar cierto riesgo para conseguir el incentivo que le interesa.

#### Motivación Intrínseca

Cuando una persona desempeña unas funciones para conseguir un incentivo, no sólo lo hace por alcanzarlo, sino que la forma de llevarlo a cabo también le produce satisfacción.

### Motivación Positiva

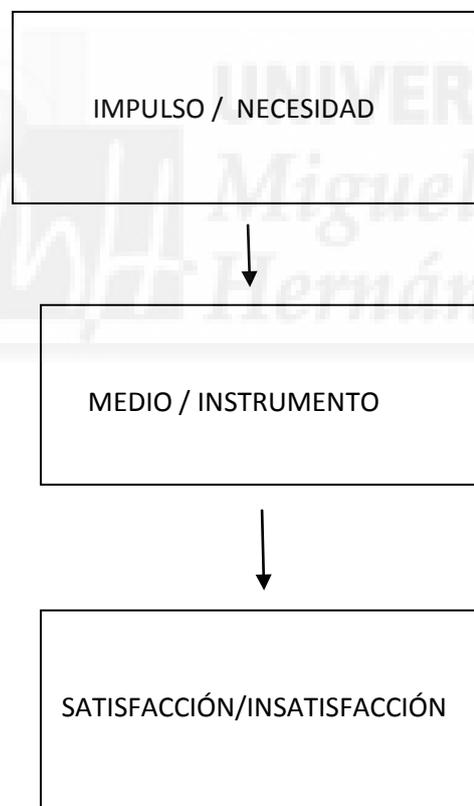
Un individuo desempeña una tarea por conseguir algo que realmente le atrae.

### Motivación Negativa

Una persona puede llevar a cabo una función para así poder evitar algo que le desagrada o moleste.

Por otro lado, los trabajos podrían diferenciarse por:

- ❖ El desafío que representan, relacionado a su vez con la probabilidad de éxito que el sujeto ve que puede tener esa actividad.
- ❖ Las oportunidades que ofrecen para despertar ese impulso.



Como se puede observar en el proceso motivacional de trabajo influyen:

- Variables individuales (por ejemplo, de personalidad, valores, actitudes...)

- Variables de organización (por ejemplo, diseño del trabajo, tecnología, grupos, innovaciones...), que hacen que un individuo afronte una determinada empresa en una situación concreta, y esto es precisamente lo que estudian, y analizan las diferentes teorías de la motivación.

Dentro de la motivación se podrían distinguir tres características:

- ★ Activación del individuo

Supone el momento de comienzo. El sujeto se siente con energía, con fuerzas para dar comienzo a una actuación.

- ★ Orientación de la conducta

Toda la energía se canaliza en el mismo sentido que tiene lo que desea obtener. La cuestión está en buscar algo que satisfaga la necesidad surgida en ese momento.

- ★ Reducción del campo de pensamiento

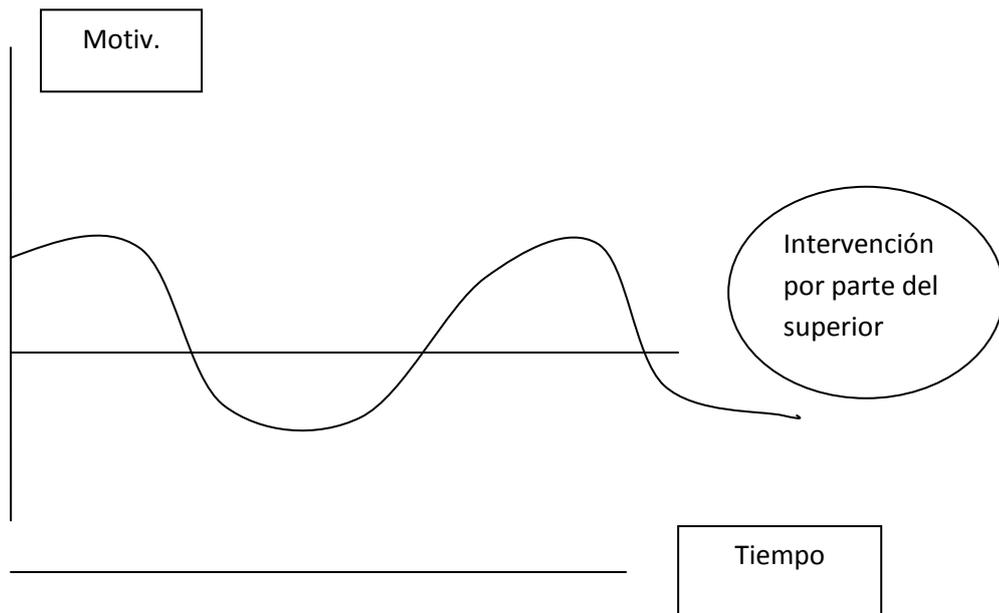
Este punto hace referencia a que la persona se pone en alerta sensibilizándose hacia toda actividad relacionada con la necesidad surgida.

A continuación, veremos un estudio acerca de los ciclos que produce la motivación, según la teoría de K.Goharriz. Generalmente estos ciclos producirán una curva que tendrá una movilidad tanto en sentido ascendente (por ejemplo, puede ser resultado de un aumento de sueldo), como en sentido descendente (por ejemplo, puede ser resultado de un mal momento que está viviendo la empresa). Todo extremo será perjudicial puesto que resultará casi imposible que una persona cada vez se automotive más, puesto que conduciría al total egocentrismo, y por otro lado, una persona cada vez más desmotivada perjudicará el buen desarrollo de la organización. Por todo ello, el superior siempre deberá estar pendiente de los cambios motivacionales que se

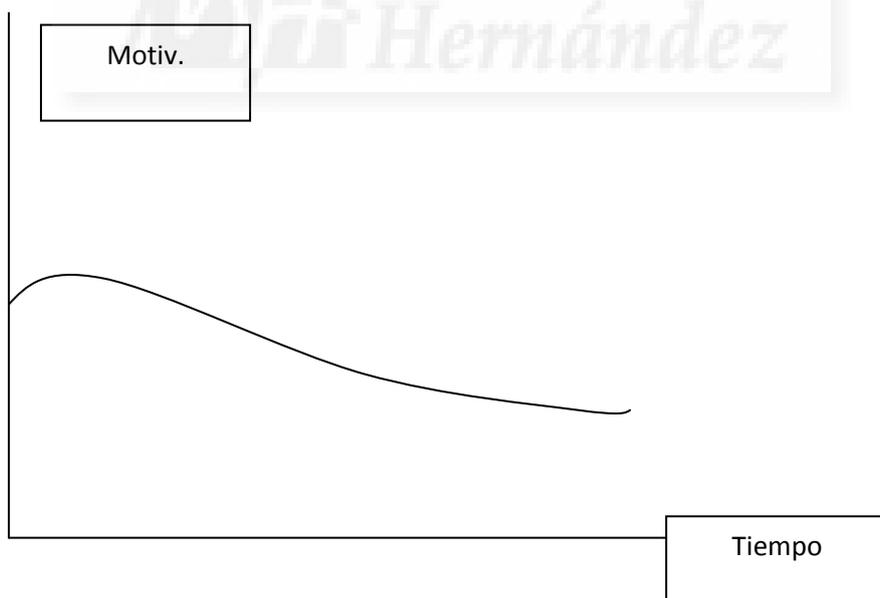
produzcan en sus subordinados para tratar de resolverlos con la mayor eficacia.



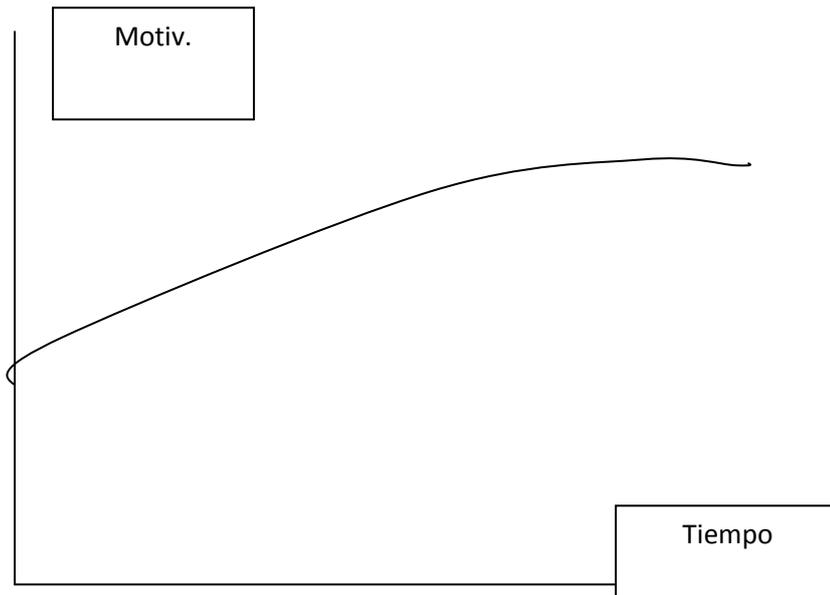
➤ CICLOS QUE PRODUCE LA MOTIVACIÓN



➤ ESTUDIO DE LOS CAMBIOS MOTIVACIONALES



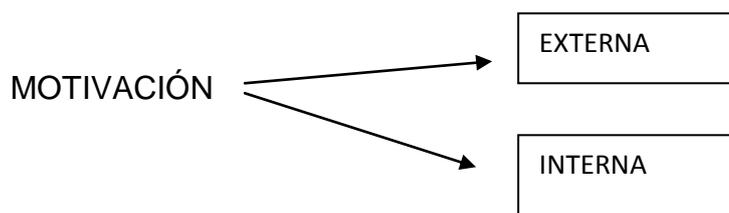
➤ PERSONA PESIMISTA, CONFLICTIVA



➤ PERSONA OPTIMISTA, AUTOMOTIVADA

### 3. Factores de la motivación laboral

La motivación depende de la situación y de cómo es percibida por los empleados y no habrá mayor o menos satisfacción según las necesidades de cada individuo y el valor que les otorgue estas. Hay distintos tipos de motivaciones, que pueden ir desde la retribución económica hasta el estatus social. La motivación de cada trabajador dependerá de varios factores, como puede ser la situación económica del entorno donde vive, las metas que quiere conseguir y, también, el nivel cultural. Dependiendo de las necesidades de cada trabajador se le deberá motivar de una forma u otra.



Hablamos de motivación externa cuando a los miembros de una organización se les motiva con recompensas extrínsecas al trabajo.

Los principales factores de motivación externa son:

- × Remuneración
- × Incentivos
- × Beneficios sociales
- × Pluses
- × Premios
- × Participaciones

Los resultados obtenidos por muchas investigaciones acerca de la importancia relativa de la remuneración con respecto a otras recompensas posibles, indican la consideración de “salario” como principal factor de motivación.

Sin embargo, no es posible generalizar esta consideración a todos los individuos, poder lograr que los empleados estén satisfechos con su retribución no es fácil y dependerá de varios factores

- a. De la diferencia entre lo que se espera y lo que se recibe y de una comparación entre las exigencias del puesto, esfuerzo y rendimientos con la combinación de recompensas extrínsecas e intrínsecas que se reciben.
- b. Las comparaciones que un individuo hace entre sus aptitudes, formación y experiencia con respecto a las de los demás miembros de su organización tanto en puestos similares como en puestos distintos y la repercusión de éstas en su actuación, implicando satisfacción o insatisfacción según consideren que están bien o mal pagados.
- c. Otro aspecto importante de insatisfacción es la “percepción” equivocada que se tiene de las recompensas recibidas por otros. Se ha comprobado que se tiende a sobrevalorar la remuneración de los compañeros de trabajo que efectúan tareas similares, al mismo tiempo que se infravalora su rendimiento.

- d. Se establecerá un sistema mixto que combine ambos tipos de recompensas intrínsecas y extrínsecas, pues el establecimiento de uno u otro por separado produce insatisfacción.

Una de las principales características que debe cumplir un sistema de retribuciones es la “Equidad”; las consecuencias de la falta de equidad en las remuneraciones, en comparación con los mercados de trabajo externo, puede ser muy grave para las empresas.

Por ejemplo, la incapacidad para atraer y conservar talentos requeridos; lo difícil será mantener un equilibrio entre equidad interna y equidad externa.

La causa de que se produzca falta de equidad se encuentra en un conflicto de intereses; por un lado la empresa quiere dar recompensas a los que trabajan bien y por otro, reducir costes. Como consecuencia, los miembros de una organización se hallan en un estado de insatisfacción que se incrementa cuando la empresa contrata personal del exterior.

En cuanto a la motivación interna, es aquella que se produce utilizando las recompensas intrínsecas resultantes de la realización de la tarea en sí misma.

Factores principales de la motivación intrínseca:

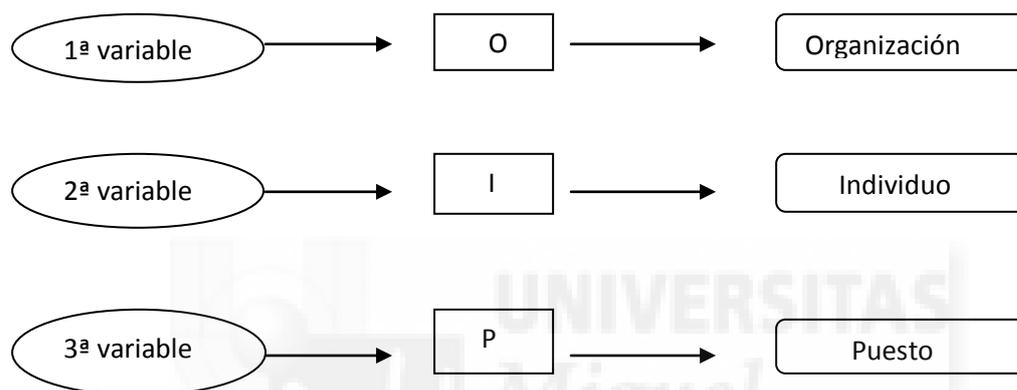
- × Satisfacción por el triunfo
- × Sensación de influir
- × Relación de poder
- × Estatus
- × Autoestima
- × Sentimiento de competencia

Para aumentar dichas recompensas es necesario que la organización desarrolle un ambiente de trabajo favorable a tales satisfacciones. Esto es, necesita que el “clima” que rodea a los empleados sea bueno y no dificulte su actuación en direcciones:

1. Alcanzar las metas y objetivos definidos por la organización.

2. Alcanzar las metas y objetivos definidos por el individuo.
3. Alcanzar las metas y objetivos concretos definidos en su puesto de trabajo.

Existen tres variables que están estrechamente relacionadas y que constantemente interactúan entre sí para lograr la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

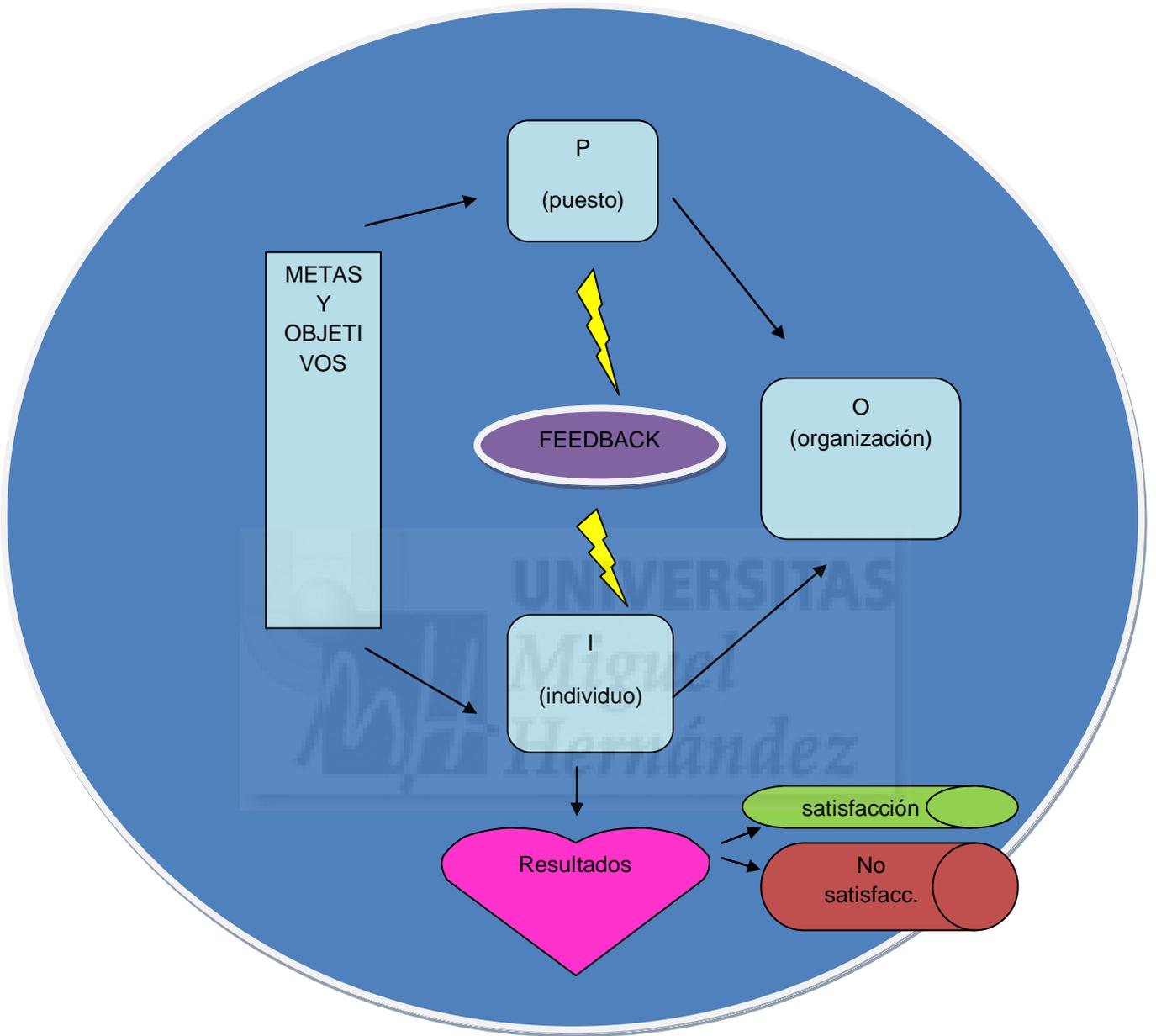


Podemos ver representadas la interacción de estas tres variables. El individuo recibe el feedback del desempeño de su puesto a través de sus compañeros (de cada uno y del grupo) y de su jefe inmediato. La interacción de estas tres variables afecta al rendimiento de los miembros de una organización.

Los resultados pueden ser:

POSITIVOS = SATISFACCIÓN

NEGATIVOS = INSATISFACCIÓN



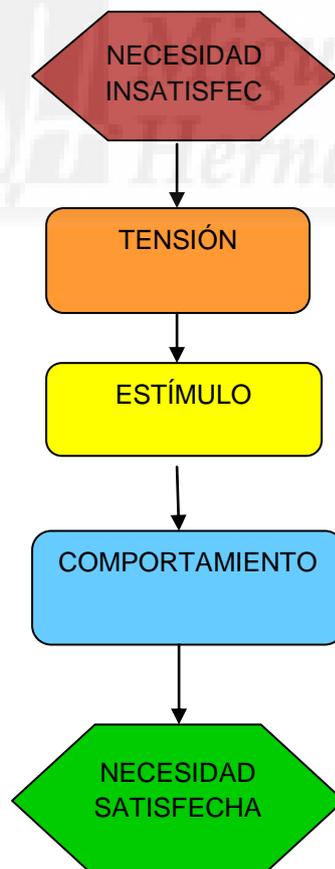
## CLIMA LABORAL

Según el clima laboral que haya en la empresa se produce un avance o distanciamiento en la dirección de la motivación. Relacionado con ésta se encuentra la escala de valores que sustenta una organización y que define el comportamiento o actuación de sus miembros.

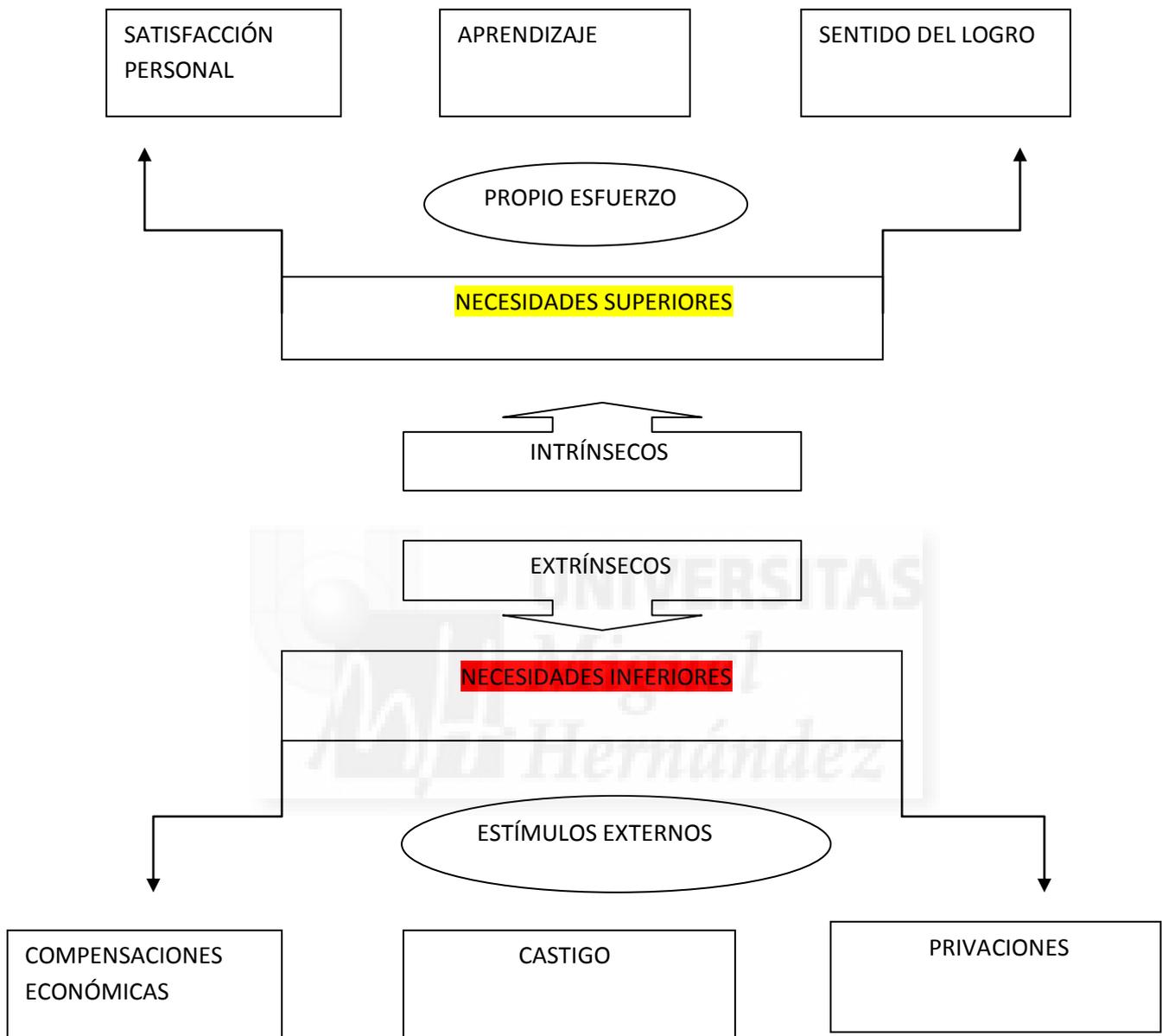
Para conseguir sus objetivos, una empresa deberá encontrar la combinación óptima de motivación y control que mueva a la gente hacia un propósito común.

Para lograr la “motivación interna”, uno de los objetivos será aumentar la motivación de los empleados con el fin de que disminuya el absentismo como la rotación y se incremente la productividad.

## PROCESO DE MOTIVACIÓN



## FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS



#### **4. El Clima Laboral**

El Clima Laboral es el medio humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción o motivación de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del Clima Laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen Clima Laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de RR.HH la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el Clima Laboral.

El clima laboral está constituido por una serie de factores del contexto de trabajo relacionados todos ellos con la satisfacción laboral y que pueden llegar ser una fuente tanto de insatisfacción en el trabajo como de estrés. En todos los lugares de trabajo existe un clima o ambiente laboral que cuando es malo puede volverse asfixiante e insoportable para los que se desenvuelven en él. Un mal clima laboral puede facilitar la aparición de conflictos interpersonales que, a su vez, empeoran el clima. Además, un mal ambiente de trabajo es un importante factor de absentismo y de rotación. La responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección. Se desprende que los esfuerzos de los responsables y directivos deben ir encaminados a crear el mejor clima o ambiente de trabajo posible y a identificar y solucionar los conflictos puntuales de la manera más rápida y beneficiosa para todos. Por otro lado, las decisiones que se tomen y que afecten en mayor o menor medida al personal, deben tener

en cuenta qué efectos van a tener en el personal o qué cambios causaran en el clima laboral.

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

1. **LIDERAZGO:** Se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.
2. **RELACIONES INTERPERSONALES:** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.
3. **IMPLICACIÓN:** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
4. **ORGANIZACIÓN:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo:
  - Puesto
  - Políticas
  - Procedimientos
  - Manuales de operación
  - Las características del lugar en que se desarrolla el trabajo, como: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc.

Sloan y Cooper (1987) identifican cinco factores dominantes en el clima laboral:

1. Grado de autonomía del puesto de trabajo.
2. Grado de estructura impuesta y relaciones jerárquicas y horizontales.
3. Recompensas y gratificaciones.
4. Consideración, trato y apoyo al empleado.
5. Participación en la toma de decisiones, que es mayor en los niveles superiores de la jerarquía de la organización.

Todos los factores anteriores tienen que ver, en mayor o menor medida con el estrés laboral. Otros, no están incluidos en esta clasificación, pero tienen una gran importancia, como es el caso de la calidad de las relaciones con los compañeros. Los factores que influyen en un mal clima laboral, son semejantes a los que llevan a la insatisfacción laboral: el empleado se siente poco valorado, no está informado sobre lo que pasa en la compañía o no participa en las decisiones. Las consecuencias de un mal clima laboral son las mismas que las derivadas de la insatisfacción: el empleado se esfuerza al mínimo, tiene un bajo rendimiento y se elevan el absentismo y la rotación. La mejora del clima laboral aumenta el rendimiento, la calidad de los productos o servicios y, en último extremo, el volumen de negocio o de ventas. Un punto de partida para mejorarlo, es conocer cuál es el clima laboral. El clima o ambiente de trabajo puede medirse de diferentes maneras, por ejemplo a través de entrevistas con empleados, de conversaciones informales, pero también por medio de instrumentos más científicos y objetivos como las encuestas de clima laboral u otros sistemas de evaluación del personal. La evaluación del clima laboral abarca un amplio rango de áreas que se solapan con las propias de la satisfacción laboral. La comunicación interna, es un factor que influye decisivamente en el clima y en la satisfacción en el trabajo. Cuando los cambios y los proyectos son conocidos por todos y se recogen debidamente opiniones y sugerencias, salen mejor. Además el eco o repercusión que una decisión tiene en los empleados es también un indicador del clima laboral y de la existencia de conflictos latentes en la empresa. Los objetivos de una evaluación de clima laboral serán proporcionar a la dirección una imagen detallada de los problemas más significativos, establecer dónde residen estos problemas y dar guías fiables para establecer las soluciones más adecuadas. Los instrumentos se aplicarán a muestras representativas para disponer de

datos fiables y suficientes. Una encuesta de clima supone un riesgo para la empresa, pero se trata de un riesgo necesario ya que comunica a los empleados que existe una preocupación por ellos. Los aspectos más negativos que surgen de las evaluaciones de clima laboral deben abordarse para intentar superarlos o eliminarlos. La recogida de datos y de información genera expectativas, y si no se hace nada se pierde credibilidad, se devalúa el trabajo y el esfuerzo de las personas que han colaborado y se generan recelos y desconfianzas hacia futuras actuaciones. Los resultados deben ser comunicados en el menor plazo posible y diseñar un plan que muestre que algo va a cambiar o que se va a intentar cambiar.

#### Principales riesgos psicosociales:

- ✚ Estrés
- ✚ Violencia
- ✚ Acoso laboral o mobbing
- ✚ Acoso sexual
- ✚ Inseguridad contractual
- ✚ Burnout o desgaste profesional
- ✚ Otros riesgos psicosociales

En los últimos tiempos el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos llamados psicosociales. En estos últimos años esos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo buscando protección de los trabajadores. El acoso laboral o mobbing, se puede definir, como la presión y maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un período de tiempo prolongado

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador-acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por la valía que los trabajadores-

acosadores reconocen en el trabajo que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas

El síndrome del burnout se produce cuando el trabajador sufre una sobreesaturación de tareas. El trabajador que sufre el síndrome del burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte el trabajador para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta sobreesaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece. Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para él es un fracaso profesional personal.

### **Mejora del Clima Laboral**

Actuaciones de la empresa que pueden mejorar el clima laboral:

- La acogida del empleado. Debe notarse la preocupación de la empresa por el nuevo trabajador. Son importantes los cursos, seminarios o sesiones de acogida o bienvenida, así como la elaboración del manual de acogida del empleado.
- Flexibilidad en reglas y procedimientos.
- Esfuerzo de la empresa en la formación y en el desarrollo profesional del trabajador. Establecimiento de planes de formación.
- Retribución adecuada. Reconocimiento e incentivos.
- Relación con el jefe inmediato y, especialmente, que éste posea adecuadas capacidades de liderazgo.

El manual de acogida del empleado y las sesiones de bienvenida cumplen varias funciones. Deben proporcionar información suficiente sobre la empresa, sobre normas generales y las relaciones entre compañeros, explicar adecuadamente los canales de comunicación interna y su uso, y especialmente qué hacer ante ciertas incidencias como el estrés, el acoso moral o el acoso sexual. La capacidad y ejercicio del liderazgo por parte del jefe inmediato es uno de los aspectos más importantes de la satisfacción laboral y contribuye a un buen clima en el trabajo y a elevar la motivación. Por otro lado, las malas relaciones con el jefe inmediato son una de las principales causas del abandono de la empresa. El jefe inmediato nunca debe desmotivar a sus empleados. El liderazgo se adquiere a través de actitudes, experiencias y formación. El líder no sólo debe poseer cualidades sino que las debe ejercer: crear confianza en el trabajador, ser un buen comunicador y hablar claro, delimitar funciones y responsabilidades para evitar conflictos de roles, establecer los objetivos y las prioridades y saber delegar. El líder forma y desarrolla equipos, estimula el trabajo compartido, la creatividad y vela por que el clima de trabajo sea estimulante y favorable. Es quien da sentido, motiva y da energía a su equipo, transmite valores, fomenta la capacidad de innovación y el espíritu emprendedor. Corresponsabiliza a los miembros de su equipo de la marcha del proyecto y de la empresa y les hace sentirse útiles e importantes. Los buenos líderes saben gestionar personas y equipos, sacar lo mejor de cada uno, mostrar respeto y dar confianza. La dirección contribuye a la mejora del clima creando y transmitiendo a toda la organización una actitud abierta y honesta. De manera negativa, un superior insensible a los aspectos personales de la relación, con una supervisión excesivamente crítica o arbitraria o que trate mal a los empleados es una fuente de estrés laboral (Peiró, 2000). Para crear un buen clima laboral, es importante la prevención de conflictos o la detección temprana de los mismos para solucionarlos. Las empresas que se preocupan por la salud y bienestar de sus empleados tienen menos conflictos que aquellas que utilizan métodos coercitivos. Un estilo de liderazgo que aumenta la satisfacción en el trabajo y mejora el clima es el que caracteriza a la “dirección por objetivos”, basada en una participación de los trabajadores en fijar metas y en compartir responsabilidades, lo que aumenta la

autonomía e iniciativa personal, el espíritu de equipo y la identificación con la empresa.

## **5. Estrés Laboral**

Para definir el estrés, debemos tener en cuenta que son muchas las teorías que lo explican. Esto se debe a que se estudia desde numerosas disciplinas (psicología, biología, sociología...). También se debe a los diferentes enfoques desde los que se aborda y a la cantidad de variables que se incluyen: no es solo una causa la que provoca el estrés, si no que los factores son múltiples y se relacionan entre sí. Del mismo modo, las consecuencias debidas al estrés, pueden estudiarse a partir de los cambios psicológicos, alteraciones fisiológicas, enfermedades físicas...

### **Modelos de Estrés**

El estudio del estrés se ha enfocado desde diversas perspectivas, los primeros estudios partían de un enfoque fisiológico, luego se añadió la importancia de los aspectos individuales y se enfocó desde la psicología cognitiva.

A continuación, pasamos a explicar brevemente los modelos teóricos más conocidos:

#### El modelo del entorno social

Fue desarrollado por French y Kahn de la Universidad de Michigan en 1962 aunque posteriormente ha sufrido varias reformulaciones. Este modelo es el más conocido, ya que define el estrés como las reacciones que se dan en el individuo a partir de la percepción que el sujeto tiene del entorno objetivo y la percepción subjetiva de esta realidad. Además, este modelo recoge los componentes básicos del estrés y reconoce el papel que juegan las condiciones de trabajo y la percepción que se tiene de ellas en el origen del estrés. Se define una serie de categorías o de factores que deben considerarse en el estudio de situaciones de estrés:

- Entorno objetivo: independientemente de la percepción individual. Se refiere a aspectos estructurales y de la organización de la empresa.
- Entorno subjetivo: lo conforman los estresores y son aspectos que el individuo percibe (entorno psicológico): ambigüedad y conflicto de rol, falta de participación y sobrecarga.
- Reacciones del estrés. Respuestas afectivas, emocionales o de conducta del individuo: insatisfacción, presión sanguínea, fumar... A largo plazo: absentismo e incluso abandono del puesto.
- Enfermedad. Aparecen como reacciones a un estrés persistente. Pueden ser alteraciones físicas o mentales.
- La persona. Características individuales (genéticas, demográficas, de personalidad...) que moderan o condicionan las reacciones del entorno.
- Apoyo social, como moderador del estrés. Se refiere a las relaciones interpersonales o laborales.

### El modelo demandas-control

Este modelo fue desarrollado por Karasek y Theorell en los años 70, aunque fue revisado posteriormente en los 90. Se basa en las exigencias psicológicas del trabajo y en la posibilidad que la persona tiene de controlarlas y de aplicar sus capacidades (latitud de decisión). La hipótesis básica consiste en que los puestos con elevadas exigencias y escaso control (entendido como la posibilidad y la aptitud de las personas de controlar sus actividades, no de control sobre otras personas) son las que mayor riesgo de enfermedad presentan. El nivel de exigencias psicológicas junto con un control escaso de la situación puede llevar a dos tipos de reacción: la tensión psicológica o el repliegue positivo. El estrés no se enfoca como resultado de una serie de variables, sino de la interacción entre las exigencias de la tarea y el grado de control que la persona puede ejercer para la realización de la misma. Pueden darse cuatro situaciones:

1. Puestos activos: existen elevadas exigencias para el desarrollo del trabajo pero también se da la posibilidad de controlarlas.

2. Puestos pasivos: tanto las demandas como la capacidad de control son escasas.
3. Puestos con elevada tensión: elevadas exigencias sin posibilidad de control.
4. Puestos con baja tensión: bajas demandas y posibilidad de controlar los problemas.

### El modelo ajuste persona/entorno

Este modelo se refiere al grado en que el trabajo permite a la persona aplicar y desarrollar sus capacidades individuales, hasta qué punto la persona puede satisfacer sus necesidades. El estrés viene determinado por la interacción entre las variables del entorno y las características individuales. Entre las características personales se contemplan tanto las aptitudes como las necesidades. Entre las características del trabajo se incluyen las oportunidades y las exigencias. Este modelo ha demostrado estar relacionado con la satisfacción en el trabajo y en sus consecuencias, por ejemplo, el rendimiento. En este caso, el estrés es el resultado de la discrepancia entre las expectativas de las personas y lo que el trabajo ofrece o entre las capacidades individuales y las exigencias del trabajo.

### El modelo vitamínico

Este modelo está desarrollado por Warr y es similar al ajuste de persona-entorno. Consiste en equiparar la salud mental a la física y se establece un paralelismo: las vitaminas mejoran la salud, hasta un cierto punto en que ya no son efectivas o incluso pueden llegar a tener efectos “tóxicos” y consecuencias negativas. Algunos aspectos del trabajo actúan de la misma manera: su ausencia tiene consecuencias negativas y su presencia mejora la salud. Cuando se alcanza cierto nivel, la salud no mejora. El tipo de efecto depende de cada situación particular. Warr identifica nueve factores, de los cuales seis tienen un efecto de curva: tienen efectos negativos por tanto exceso como por defecto y los restantes tienen efectos lineales: cuanto más se dan, mejor es la salud. Además, según Warr, el bienestar afectivo y emocional como indicador de salud mental, relacionada con el trabajo, tiene tres dimensiones:

contento/descontento (satisfacción); ansioso/confortable (ansiedad, estrés); deprimido/activo (burnout, depresión, fatiga).

Por tanto, la definición según el Instituto de trabajo, salud y organizaciones, es la siguiente, “el estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe el suficiente apoyo de sus superiores y compañeros, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en la que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales”.

En las reacciones que se producen intervienen: el trabajo/la persona, y una serie de aspectos que se llaman “modeladores” (factores del individuo y del contexto). Esto permite enfocar la prevención desde las actuaciones primarias: debe atenderse al buen diseño de las tareas y sus condiciones de realización para prevenir posibles consecuencias negativas sobre la salud que pueden manifestarse a través de trastornos tanto psicosociológicos como físicos.(Enfermedades cardiovasculares son las más estudiadas).

El objetivo es conseguir un trabajo que dé respuesta a las necesidades de las personas, permitiéndoles aplicar y desarrollar sus capacidades. Estos principios se contemplaban ya en el año 1963 en los estudios desarrollados por el Instituto Tavistock de Londres hasta conceptos más modernos como el de “trabajo decente”. La mala organización del trabajo, es decir, la forma en que se definen los puestos y el sistema de trabajo, pueden provocar estrés laboral.

El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen en una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias. Del mismo modo, estas circunstancias pueden hacer que el trabajador no reciba suficiente apoyo de los demás, o no tenga suficiente control sobre su actividad y las presiones que conlleva. Lo que podemos extraer de los diversos estudios es que el tipo de trabajo que produce más estrés es aquel en que las exigencias y presiones superan los conocimientos y capacidades del trabajador, hay pocas

oportunidades de tomar decisiones o ejercer control, y el apoyo que se recibe de los demás es escaso.

Cuanto más se ajusten los conocimientos y capacidades del trabajador a las exigencias y presiones del trabajo, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral. Al igual que cuanto más control ejerza el trabajador sobre su trabajo y la manera en que lo realiza, y cuanto más participe en las decisiones que atañen a su actividad, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral. A partir de los modelos/teorías que hemos revisado a lo largo de este apartado, y a pesar de las limitaciones metodológicas, se pueden considerar algunas variables que intervienen en el proceso de aparición del estrés laboral.

Tabla 1: Factores asociados al estrés laboral

<b>FACTORES ASOCIADOS AL ESTRÉS LABORAL</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>RIESGOS</b>
	<b>CONTEXTO LABORAL</b>
CULTURA Y FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Mala comunicación, poco apoyo en resolución de problemas, falta de definición de objetivos.
FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	Antigüedad, conflictividad entre funciones.
PERSPECTIVAS PROFESIONALES	Estancamiento e inseguridad profesional, inadecuación del puesto, baja valoración social del trabajo.
CIERTA LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES	Poca participación en la toma de decisiones, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	Aislamiento social o físico, malas relaciones, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
INTERRELACIÓN HOGAR-TRABAJO	Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar, falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares.
	<b>CONTENIDO LABORAL</b>
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	Tareas monótonas, aburridas y triviales, tareas desagradables.
ENTORNO Y EQUIPO DE TRABAJO	Problemas relativos a la fiabilidad, disponibilidad, adecuación o mantenimiento del equipo y de las instalaciones.
DISEÑO DE TAREAS	Falta de variedad, ciclos cortos, fragmentados o sin sentido, no utilización de capacidades.
VOLUMEN DE TRABAJO	Exceso o escasez de trabajo, falta de control sobre el ritmo de trabajo, precisión temporal, trabajos con plazos muy estrictos.
TIEMPO DE TRABAJO	Trabajo por turnos, horarios inflexibles, imprevisibles, jornadas extensas.

Fuente: elaboración propia; extraído de la Revista Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Magazine nº5, Luxemburgo 2002.

El estrés laboral afecta tanto al individuo como a la organización. Dentro de las consecuencias para el trabajador, además de afectarles de forma diferente, se distinguen consecuencias físicas y psíquicas.

Cuando el individuo está bajo estrés, le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional; al mismo tiempo, puede abandonarse a actividades poco saludables como el consumo de alcohol, tabaco y drogas. El estrés también puede afectar al sistema inmunitario, reduciendo la capacidad del individuo para luchar contra infecciones, problemas cardiovasculares, alteraciones dermatológicas, alteraciones digestivas y también puede inducir a desórdenes alimenticios como la obesidad, bulimia y anorexia.

A nivel psíquico, el individuo puede presentar dificultad para concentrarse, ansiedad y/o depresión, dificultad para tomar decisiones, insomnio, trastornos sexuales, desórdenes mentales como esquizofrenia o trastornos obsesivo compulsivos, sensación de angustia e irritabilidad y deterioro de las relaciones personales.

### **Consecuencias fisiológicas del estrés**

El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si esta reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta “le supera”. Este nivel de equilibrio dependerá de los factores individuales de las distintas situaciones o experiencias. Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste realice su objetivo, volviendo a la “normalidad” cuando el estímulo ha cesado.

¿Qué pasa cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia?

Las personas empiezan a tener una sensación de discomfort. Si el estrés continua, se llega al estado de agotamiento con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas en los órganos. El origen histórico del concepto de estrés parte de las investigaciones que realizó Hans Selye y que dieron lugar al

llamado Síndrome General de Adaptación (GAS). Selye (1936) se refiere a él como el conjunto de reacciones fisiológicas desencadenadas por cualquier exigencia ejercida sobre el organismo, por la incidencia de cualquier agente nocivo llamado estresor. Se podría definir, pues, como la respuesta física y específica del organismo ante cualquier demanda o agresión, ante agresores que pueden ser tanto físicos como psicológicos. Ante una amenaza, el organismo emite una respuesta. Ese intento de adaptación por parte del organismo, se distinguen tres fases:

□ *Fase de alarma*: ante un peligro, se produce una reacción de alarma durante la que baja la resistencia por debajo de lo normal. Aquí se activaría el eje hipofisopararrenal (hipotálamo, hipófisis y glándulas suprarrenales) y produce una movilización de las defensas del organismo; aumenta la frecuencia cardíaca; se contrae el bazo, liberándose gran cantidad de glóbulos rojos; aumenta la capacidad respiratoria.

□ *Fase de resistencia o adaptación*: el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia del agente nocivo de los factores que percibe como amenaza y se produce la normalización de los niveles de corticoides y la desaparición de la sintomatología.

□ *Fase de agotamiento*: si los recursos de la persona para conseguir un nivel de adaptación no son suficientes, se entra en la fase de agotamiento que conlleva una alteración de los tejidos y la aparición de la patología llamada psicósomática.

Tabla 2: Alteraciones producidas por el estrés laboral

ALTERACIÓN DE:	TENSIÓN	ESTRÉS
Cerebro	Ideación clara y rápida	Dolor de cabeza, temblores, tics nerviosos.
Humor	Concentración mental	Ansiedad, pérdida del sentido del humor.
Saliva	Muy reducida	Boca seca, nudo en la garganta.
Músculos	Mayor capacidad	Tensión y dolor muscular, tics.
Pulmones	Mayor capacidad	Hiperventilación, tos, asma, taquipnea.
Estómago	Secreción ácida aumentada	Ardores, indigestión, dispepsia.
Intestino	Flujo disminuido	Diarrea, cólico, dolor, colitis, ulcerosa.
Vejiga	Disminución de la micción	Poliuria
Sexualidad	Irregularidades menstruales	Impotencia, amenorrea, frigidez.
Energía	Aumento del gasto energético	Fatiga facial

Fuente: Elaboración propia; extraído de “Psicosociología del trabajo” Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.

### **Técnicas preventivas de carácter fisiológico**

Así como la reacción del organismo frente al estrés tiene un componente fisiológico, también la fisiología puede ayudar a las personas a afrontar una situación de estrés, de manera que se reduzcan sus efectos negativos sobre su salud. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, es evidente que la prevención debe ir encaminada a evitar situaciones que provoquen el estrés; pero a veces ocurren estas circunstancias y por ello, se recomiendan una serie de técnicas. Estas situaciones enseñan a controlar los efectos fisiológicos del estrés, a fin de disminuir la sintomatología que se percibe como negativa o desagradable, a través de la realización de unos determinados ejercicios físicos.

Es muy importante señalar que éstas técnicas no son curativas, el problema hay que solucionarlo de base mediante una intervención psicosocial en el origen de los trastornos.

Algunas de las técnicas son las siguientes:

- *Técnicas de relajación* (Jacobson, Shultz). Son las más utilizadas en el mundo occidental. Se basa en la relajación muscular que supone, a su vez, la relajación del sistema nervioso.
- *Biofeedback*. Esta técnica pretende llegar a controlar de forma voluntaria, a través de la utilización de sensores externos, algunos parámetros fisiológicos que pueden estar alterados.
- *Técnicas de respiración*.
- *Meditación y relajación mental*. Como complemento a estas terapias, se recomienda seguir una vida sana, tanto los aspectos de la alimentación como los referentes a la práctica de algún ejercicio físico.

### **Consecuencias psíquicas y conductuales derivadas del Estrés Laboral**

Cuando el trabajador no dispone de recursos para dar respuesta a las demandas relativas a la tarea, a la cualificación, al rol, a la interacción etc... que las fuentes de estrés exigen, se pueden ocasionar manifestaciones sintomáticas de carácter específico en los trabajadores en los distintos planes psicofisiológicos. Puede ocurrir que estas interacciones nocivas para el trabajador no produzcan una sintomatología significativa si el apoyo social o la resistencia personal son elevadas y actúan de moderadores en la aparición de dicha sintomatología. Si el trabajador no puede afrontar las situaciones de estrés, ni dar respuesta a ciertas exigencias, pueden aparecer alteraciones emocionales que le perturbarán en el desempeño de sus tareas. Algunos de los trastornos emocionales que pueden aparecer son: la ansiedad, inquietud

interior, temor, miedo, desasosiego, desazón, agobio, inseguridad, rabia, ira, desesperanza...

El estrés también afecta al comportamiento de los individuos, las conductas básicas frente a los estresores laborales pueden ir desde no hacer nada (pasividad) o tratar de evitar o huir de la situación (huida), a tratar de enfrentarla y controlarla (ataque). No hay conductas mejores que otras. Cada persona, cuando es superada por las demandas, intenta controlar la situación frente a los estresores de acuerdo con sus habilidades y recursos. Las personas cuyo comportamiento característico es afrontar directamente la situación y buscar una solución, pueden ver superada su capacidad de resistencia, pudiendo dar lugar a trastornos, que generalmente son de tipo cardiovascular. En cambio, las personas que no disponen de estrategias de afrontamiento o reaccionan con conductas evitativas, no pueden hacer otra cosa que soportar el estrés, presentándose trastornos ansiosos, depresivos, etc.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) clasifica los trastornos de comportamiento en:

- Comportamientos activos*: quejas, huelgas, conflictos interpersonales, rechazo ante determinadas tareas, retrasos, etc.
- Comportamientos pasivos*: resignación, indiferencia hacia la calidad de la producción, absentismo, falta de participación poca disposición para asumir responsabilidades, etc.

Por último, a través de varios estudios se ha constatado que el apoyo social relacionado con el trabajo es un factor significativo en la mejora del impacto del estrés percibido y de la tensión laboral sobre la salud física y mental.

Hirsh (1980) enumera cinco posibles elementos integrantes del apoyo social:

- Apoyo emocional: cuidados, comodidad, amor, afecto y comprensión.
- Estímulo: elogio y cumplidos.
- Asesoramiento: información útil para la solución de problemas.
- Compañía: el tiempo pasado con la persona que presta ayuda.

□ Ayuda tangible: recursos materiales, como dinero o ayuda en la realización de las tareas.

Por otro lado, House (1981) utiliza otro marco de referencia para el análisis del apoyo social en el contexto del estrés relacionado con el trabajo:

□ Apoyo emocional: empatía, cuidados, amor, confianza, estima o muestra de interés.

□ Apoyo evaluativo: información aplicable a la autoevaluación, retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal.

□ Apoyo informativo: sugerencias, consejos e información de utilidad para la solución de problemas.

□ Apoyo instrumental: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

El entorno social y organizativo es un determinante importante del apoyo social.

Dependiendo de factores como el tipo de tarea, estructura de la organización o número de empleados, el apoyo será mayor o menor; por ejemplo, un mayor grado de especialización de la tarea y de división de trabajo, da lugar a un mayor aislamiento de las actividades laborales, dificulta la relación con otros empleados y reduce la posibilidad de recibir apoyo.

### **Consecuencias del Estrés Laboral en la organización**

En cuanto al efecto del estrés laboral en la organización, es fundamental para las empresas ser capaces de mantener controlados los niveles de estrés de sus empleados, ya que afectan directamente al rendimiento, productividad y competitividad de las mismas. Uno de los componentes más importantes de la empresa es el factor humano, por tanto las consecuencias de unos factores psicosociales mal diseñados se dejarán notar en la propia organización.

Una posible manifestación de problemas de índole psicosocial podemos encontrarla en las alteraciones que el sistema va a tener en la producción. Estas alteraciones se van a reflejar por un lado, en la pérdida de la cantidad de producción y por otro lado, en la disminución de la calidad de esta producción. Por un lado y en cuanto a los efectos sobre la cantidad de producción,

podemos establecer una relación entre la insatisfacción en el trabajo y una reducción de la producción inferiores a las teóricamente posibles.

También es verdad que hay otros factores que pueden condicionar a que la reducción de la producción sea mayor o menor, por ejemplo el salario (cuando se trabaja a destajo, al menos durante determinados periodos, la producción es elevada). No sólo en unos niveles inferiores de producción donde puede dejarse sentir una mala organización del trabajo; también la calidad, tanto de los productos elaborados como de los servicios prestados, pueden sufrir una merma. Ritmos elevados de trabajo, determinadas organizaciones de los tiempos de trabajo, falta de formación suficiente de los trabajadores son, junto con otros factores, variables que pueden incidir en que la calidad de los productos no sea la deseada. Un sistema de calidad realmente integrado habrá de tener en cuenta, por tanto, la parte humana del sistema de producción. Si esto no fuera así, la empresa tendría que aumentar sus inversiones en controles, o bien, asumir las deficiencias en la producción, que pueden suponer derroches en el sistema productivo y deficiencias en sus productos y/o servicios.

Otras de las consecuencias que el estrés laboral implica para la empresa son: la generación de sinergias negativas (deterioro de las relaciones laborales, falta de colaboración...); aumento del absentismo; incremento de la accidentalidad laboral; mayor número de bajas por enfermedad; bajo rendimiento por empleado; movilidad laboral; aumento de quejas por parte de cliente y por tanto, menor nivel de satisfacción.

Como podemos ver, los efectos del estrés laboral son más amplios de lo que pudiera parecer en un primer momento y afectan tanto al trabajador, como a la gente que le rodea y a la propia empresa. Por ello es muy importante prevenir el estrés laboral teniendo en cuenta, sobretodo, las condiciones de trabajo de los empleados, ya que esto repercute directamente en la satisfacción del trabajador.

## **6. Teorías de la motivación**

Para intentar explicar la conducta motivada en la organización y sus relaciones con el rendimiento, se desarrollan múltiples teorías que se pueden estructurar en dos grupos:

Teorías de contenido: estudian los elementos que motivan a las personas.

Teorías de proceso: se ocupan del proceso de la motivación; cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Según Harper y Lynch en su libro "Motivación de personal y Clima laboral" se establecen las siguientes teorías de contenido y de proceso:

### **TEORÍAS DE CONTENIDO**

Dentro de estas teorías se plantea la siguiente cuestión; ¿qué es lo que motiva al individuo a trabajar? Para responderla se analizan las necesidades y las recompensas que pueden causar la conducta.

Hace referencia concretamente a lo que está motivando a la persona, qué es lo que la lleva a realizar una actividad determinada.

Dentro de este grupo se incluirían:

#### Teoría Clásica

-Por un lado se encuentra el "Taylorismo" que considera como único factor motivacional la retribución económica y que conduciría a un aumento en el rendimiento.

-La "Teoría de las relaciones humanas", cuyo máximo representante es Elton Mayo, entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo que se explicaría mediante las normas conductuales, concediéndole mayor importancia a la comunicación y las relaciones interpersonales.

## ✚ El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1954) parte del hecho de que todas las personas tienen una serie de necesidades, que son los motivadores del comportamiento, es decir, a cuya satisfacción aspiran los sujetos. Distingue cinco tipos:

-Necesidades fisiológicas: Vitales para la supervivencia elemental del organismo. Puede ser hambre, sed, oxígeno, etc.

-Necesidades sociales: Incluye la amistad, el cariño y la pertenencia a algo.

-Necesidades de estimación o autoestima: Están relacionadas con las percepciones del propio sujeto.

-Necesidades de autorrealización: El individuo que tiene muy claro lo que quiere llega a satisfacer sus necesidades.

Estos tipos anteriormente expuestos están clasificados jerárquicamente en relación a su importancia. Por un lado, están las de nivel inferior que engloba las dos primeras y luego el nivel superior que incluye las tres siguientes. Esta jerarquía de necesidades conlleva que, hasta que no sean satisfechas a un nivel aceptable las de orden inferior, no se activarán las de orden superior. Es imprescindible que estas necesidades sean logradas a un orden jerárquico determinado. Además existen una serie de propuestas:

1. Las necesidades están clasificadas según un orden de importancia.
2. El deseo del hombre por conseguir satisfacer sus necesidades no tiene límite. Cuando lo ha conseguido con una pasa a la siguiente.
3. Cuando se pasa de un nivel a otro esta decisión no es irrevocable puesto que en cualquier momento puede volver a sentir necesidades inferiores.
4. Las necesidades se unen llegando a tener una relación de interdependencia.

El mayor inconveniente que se objeta a esta teoría es que los datos de investigación de los que se dispone no son suficientes para avalar la hipótesis

de jerarquización. Existen diferencias claras en cuanto al grado en que se quiere satisfacer una necesidad inferior antes de pasar al nivel siguiente.



#### ✚ Teoría ERG de Aldefer

Aldefer (1969) critica la teoría de Maslow, en base a que ésta no es aplicable a los miembros de las organizaciones. Este autor sostiene que existen tres necesidades básicas:

- Necesidad de existencia: Están relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia.
- Necesidades de relación entre personas: Se refiere a la interacción con otros sujetos.
- Necesidades de desarrollo y de autorrealización racional-potencial: Son las capacidades que la propia persona valora positivamente de sí mismo.

Sus postulados se diferencian del modelo anterior, ya que según Aldefer, el proceso jerarquía de necesidades es inverso al propuesto por Maslow, añadiéndole un componente de frustración-agresión que bloquea la satisfacción en las necesidades superiores de manera que activa la necesidad

inmediatamente inferior. Además no es necesaria la satisfacción total de las necesidades de orden inferior para que las de orden superior sean prepotentes.

#### ✚ Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Este modelo se postula desde una óptica ambientalista. McClelland defiende que el hombre se mueve bajo el impulso de tres tendencias:

1. Afiliación
2. Poder
3. Logro

Sus estudios se han centrado básicamente en la necesidad de logro por considerarla esencial en la estructura humana, y, sobretodo en la laboral. Aporta una serie de características que pueden llegar a activar el comportamiento humano:

- ♥ Se decantan por situaciones en las que debido a su capacidad y habilidad tienen responsabilidad personal y poder de decisión.
- ♥ Resulta mucho más importante el conseguir éxito que un reconocimiento público.
- ♥ Se deben marcar una serie de objetivos no debiendo correr muchos riesgos para conseguirlos.
- ♥ Una persona se esfuerza más en conseguir realizar una tarea cuando ésta implica un reto; no se trata de alguno rutinario.
- ♥ Ante una tarea sobre la cual no se posee ningún tipo de experiencia, se tiende a sobrevalorar otras en las cuáles ya se han obtenido un éxito.
- ♥ Es importante que reciban información sobre como vienen llevando a cabo alguna tarea.
- ♥ Cuando se trabaje en equipo, suelen preferirse compañeros con una alta capacidad y competencia.
- ♥ No se dejan influenciar fácilmente por recompensas económicas.

Los investigadores y directivos han prestado especial atención a esta teoría debido a las aplicaciones inmediatas que de ella se pueden hacer al mundo del trabajo. Por ejemplo, en el campo de la selección de directivos, en el desarrollo profesional, al considerar que la necesidad de logro se puede adquirir mediante el adiestramiento.

### ✚ Teoría bifactorial de Herzberg

Herzberg considera la existencia de dos conjuntos de necesidades:

- Las que tienen su origen en la naturaleza animal del hombre y que por instinto, procuran evitar cualquier daño que provenga del exterior.
- Otras relacionadas con la capacidad de logro del ser humano y su desarrollo psicológico.

Por otro lado, hace una distinción muy clara entre factores que favorecen la satisfacción y otros que pueden llegar a producir no satisfacción:

#### Necesidades higiénicas

Cuando no existen pueden llegar a producir insatisfacción; referidas al contexto de trabajo podrían ser:

- retribución
- seguridad en el puesto
- salario
- condiciones de trabajo

#### Necesidades motivadoras

Cuando se dan pueden producir satisfacción; referidas al trabajo en sí serían:

- reconocimiento
- ascensos
- responsabilidad
- promoción
- Crecimiento

Los primeros pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no pueden causar motivación si están presentes; mientras que los segundos pueden incrementar la satisfacción y el rendimiento, pero su ausencia no necesariamente ocasiona insatisfacción.

## TEORÍAS DE PROCESO

Aquí la preocupación no radica tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se produce la conducta laboral motivada.

Así se intentan describir y analizar los procesos por los que la conducta laboral es activada, dirigida, sustentada y frenada. Se presta mayor atención a las variables que hacen posible la dirección y persistencia de las expectativas, objetivos... Por ejemplo, se preocuparían de ver la relación existente entre el alto rendimiento laboral y la promoción y ascenso.

### ✚ Vroom (1964) Teoría de las expectativas

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

#### 🚩 Locke (1968) Teoría de la finalidad

Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

- El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para

motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

- Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

#### Adams (1963) Teoría de la Equidad

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que

son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

□ Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.

□ Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

## **7. Salario Emocional**

A continuación, explicaré lo que significa el salario emocional a través de un artículo/cita de Juan Carlos Barceló (profesor de los Máster de RR.HH y MBA de IMF Business School) :

*“El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personas, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un*

*buen clima organizacional. Las nuevas generaciones de trabajadores, los “millennials” como ejemplo paradigmático ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además de ser compensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional, son las empresas preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en las “best places to work”.*

Continúa con la explicación de diez ejemplos de salario emocional:

*“El salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento. Cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial.”*

Ejemplos:

- 1. Horario flexible. Es decir, cumplir con las ocho horas pero sin tener un horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante es realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar ocho horas en una oficina. Salvo las mentes más cerradas, todo el mundo entiende ya que cumplir un horario no es sinónimo de productividad.*
- 2. El teletrabajo (trabajo a distancia); muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, pero también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.*
- 3. Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional; las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.*
- 4. Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.*

5. *Días libres para los empelados en el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles de pérdida de un ser querido.*
6. *Beneficios sociales: seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.*
7. *Espacios de distracción en la empresa: Todos conocemos oficinas como las de Google y otras organizaciones punteras que ofrecen a sus empleados salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.*
8. *Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal*
9. *Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.*
10. *Y, por último, algo tan sencillo de hacer y a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales como es el reconocimiento al trabajo bien hecho. Y no me refiero a un reconocimiento monetario sino simplemente a las palabras o a los gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “confío en ti”, “bien hecho”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.*

En cuanto se refiere a la **aplicación** del salario emocional (Teoría de las 4 C's) veremos el artículo/cita de Ángel Javier Vicente Pérez (Director de RR.HH, Sociedad de Prevención de FREMAP):

*“Lo que se le pide a cualquier empresa es satisfacer las necesidades personales; pero hay que tener en cuenta que estas necesidades son*

*singulares, propias y cambiantes. Pretender la satisfacción de todos en todo y con los mismos factores motivacionales, no sólo es utópico, sino que es difícil su perdurabilidad en el tiempo. De ahí que, el salario emocional es poco generalizable y, por el contrario, altamente eficaz y eficiente si se singulariza y flexibiliza. El llamado “café para todos” es contrario al salario emocional. Podemos hablar de la Teoría de las 4 C’s del salario emocional:*

- *Condiciones suficientes para trabajar a gusto*
- *Condiciones ambientales del espacio de trabajo*
- *Compañerismo en las relaciones laborales*
- *Conciliación con el trabajo y familia*

*Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa. Por ello, el reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.*

*La gente que se siente “querida” posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado, Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima positivo y productivo.*

*Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.*

*La gente se compromete por como se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz d ofrecerles. Las empresas que realmente*

*tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.”*

## **8. Asertividad y Frustración**

Dos de los elementos que forman parte de este tema son la asertividad y la frustración.

Empecemos con la asertividad.

La asertividad es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás.

La asertividad puede ayudarnos mucho a mejorar nuestra comunicación, a facilitar nuestra interrelación con las personas y a disminuir el estrés. Es una conducta que puede resumirse como un comportamiento mediante el cual defendemos nuestros legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos.

En un principio, la asertividad fue concebida como una característica de la personalidad. En esos términos se pensó que algunas personas eran asertivas y otras no. Años más tarde, basados en la observación de que la mayoría de las personas podrían ser asertivas en algunas circunstancias y poco o nada en otras. Wolpe y Lazarus, redefinieron el concepto como la expresión de los derechos y sentimientos personales.

La conducta asertiva se dirige a la defensa de los derechos propios de modo tal que no se violen los ajenos. La persona asertiva, consigue expresar sus gustos e intereses de forma espontánea, hablar de sí mismo sin vergüenza, aceptar los halagos sin incomodidad, discrepar sin miedo, abiertamente, pedir aclaraciones de las cosas y saber decir no.

El trabajo actual requiere personas activas, con iniciativa propia, comprometidas con su trabajo y que consigan los objetivos.

Por lo tanto, los trabajadores deben ser asertivos en el trabajo, con todos sus compañeros y con los superiores para mejorar la productividad del trabajo.

En cuanto a la frustración, se trata de un estado de tensión emocional que se origina cuando existen obstáculos o barreras que se interponen en la consecución de un objetivo.

La frustración de una persona en su trabajo puede deberse bien a un fracaso profesional concreto o bien a un desajuste entre las expectativas insatisfactorias, sentimientos no placenteros y consecuencias negativas de diversa índole, que no es capaz de detectar y reconducir a tiempo es poco probable que pueda solucionar por sí mismo.

Resulta triste cuando no se consiguen buenos resultados, y la simple falta de colaboración de compañeros para la realización de ideas y objetivos resulta ser una barrera. En muchas ocasiones la indecisión, la negatividad, la falta de comunicación y la falta de liderazgo, provocan en las personas, el desánimo constante para emprender o tener iniciativa propia, en sus trabajos.

Frustración es aquello que sucede cuando una persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo que se lo impide. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como a formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

Son muchas las personas que se encuentran en sus trabajos, alineadas con los objetivos de sus empresas y quieren generar valor, aunque se ven frenadas por el ambiente laboral o porque se les asignó una tarea inadecuada.

Nos suele crear frustración:

- ✚ Sentimiento de fastidio, desamparo e ira u otro estado, debido a la incapacidad de lograr una meta, son circunstancias decepcionantes.
- ✚ Verse privado de la satisfacción de un deseo y sentirse defraudado en sus expectativas de recompensa o bloqueado en su acción.
- ✚ Situaciones en las que una expectativa, un deseo, un proyecto o una ilusión o una necesidad no se satisfacen.
- ✚ Algo molesto se interpone a nuestros deseos y nos lo hace irrealizables.

La frustración y sus consecuencias no tienen tanta importancia para los directivos como la motivación, pero es un elemento importante, debido a que

muchos problemas existentes en las empresas son debidos a la existencia de frustraciones personales más que a la carencia de factores motivacionales.

## **9. Aumento de la motivación laboral**

Es decisivo para que la empresa funcione, que el empleado esté motivado. Una plantilla motivada es más productiva. Además se atribuye la alta rotación de directivos en las empresas a una falta de motivación. Es necesario que el empleado se identifique con la cultura corporativa y con la filosofía de la empresa y sus jefes, para que se sienta orgulloso de trabajar en ella, y que lo haga a gusto. Sin embargo, esto no ocurre habitualmente y si ocurre no sucede de forma automática. Cuando la plantilla está motivada y trabaja a gusto, posee espíritu de equipo y es productiva en su trabajo, ya que cada uno da lo mejor de sí mismo. Los empleados motivados rinden más y tienen más ganas de permanecer en la empresa. Como conclusión podemos afirmar que es necesario motivar a los empleados para asegurarse que los buenos estén a gusto y se queden en la organización. Para esto, es preciso que la dirección esté convencida de la necesidad de fomentar el bienestar del trabajador, que no depende únicamente del sueldo que se les paga.

El principal elemento motivador es la retribución, pero el dinero, el sueldo, no lo es todo. A los empleados les gusta sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a la organización y de conocer los proyectos a corto y largo plazo de la empresa, sus prioridades y las perspectivas de futuro en forma de promoción o de formación.

Furnham (1987) distingue hasta nueve criterios de satisfacción que permiten diferenciar al buen trabajo del mal trabajo:

1. Salario y retribuciones directas e indirectas, planes de pensiones. Reconocimiento.
2. Variedad del trabajo y de las tareas.

3. Objetivos y metas a cumplir en el trabajo. Estar comprometido con una serie de tareas y de metas.
4. Margen de maniobra y de toma de decisiones en el puesto de trabajo.
5. Uso y desarrollo de habilidades. Oportunidad de practicar habilidades que se poseen y de adquirir otras nuevas. Todo lo relacionado con el desarrollo de la carrera profesional.
6. Amenazas psicológicas relacionadas con el fracaso, con la pérdida del ascenso o promoción o con el despido.
7. Seguridad en relación con el propio trabajo, la posición ocupada y el sueldo.
8. Relaciones y contactos interpersonales con superiores, compañeros y subordinados en el trabajo.
9. Posición social percibida relativa al estatus, prestigio y cargo del puesto que se desempeña en el trabajo.

Una vez más queda demostrada la coincidencia entre los factores de motivación y los relativos a la satisfacción laboral.

Por otro lado, muchos aspectos del clima laboral tienen un efecto sobre la motivación en el trabajo. La motivación del personal y el fomento de la satisfacción en el trabajo son elementos importantes del clima laboral, cuyos cimientos tienen que ver con las actitudes y con lograr una buena comunicación en el trabajo:

- Proporcionar instrucciones y prioridades claras en el trabajo. Informar de la estrategia general de la empresa. Se comunica por qué se hacen las cosas, por qué se producen cambios en el tipo de trabajo o en los procedimientos.
- Fomentar la participación, Escuchar sugerencias y solicitar ideas; qué ideas se necesitan, dejar claro que deben ser ideas viables, de uso inmediato y que no deben acarrear un coste excesivo en su aplicación.
- Reconocer y recompensar las ideas que se proporcionen y que reúnan las características anteriores.
- Consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Predicar con el ejemplo.
- Innovar y plantear formas nuevas de hacer el trabajo. Implantar poco a poco los cambios. Se incluye la flexibilidad horaria y las políticas de conciliación de la vida laboral, que han pasado a ser un factor de retención del empleado.



### III. METODOLOGÍA DE UN PEQUEÑO TRABAJO DE CAMPO EXPLORATORIO

<b>EDAD MEDIA</b>	<b>37 AÑOS</b>	
<b>SEXO</b>	<b>57% M</b>	<b>34% H</b>
<b>CARGAS HIPOTECARIAS</b>	<b>SI 30%</b>	<b>NO 70%</b>
<b>CARGAS FAMILIARES</b>	<b>SI 51%</b>	<b>NO 49%</b>

El análisis se ha hecho en base a 37 trabajadores cuya edad oscilaba entre 25 años y 50 años. Como podemos observar en la tabla, la edad media sería de 37 años. En cuanto al sexo, se trata de un 57% de género femenino y 34% de género masculino. Encontraba necesario preguntar por las cargas hipotecarias y las cargas familiares, puesto que es un extra mayor que hay que cubrir todos los meses. Entre mis entrevistados encuentro que el 30% tienen cargas hipotecarias y el 70% no las tienen. Por último, en cuanto a cargas familiares, un 51% las tienen, mientras que el 49% no.

He realizado un estudio de carácter exploratorio dado el pequeño tamaño de la muestra. Para que los datos fueran estadísticamente significativos debería hacerse un trabajo de campo más amplio y un análisis estadístico riguroso.

Se trata de un total de 37 personas a las que he realizado la entrevista, en la cual, buscaba las características que describían a una determinada población y, también, los elementos motivadores y desmotivadores de un grupo de trabajadores con una situación medianamente estable. En el apartado “anexos” se encuentra el enunciado de dicha entrevista.

La investigación la he realizado en varias localidades de la Vega Baja, como Dolores, Almoradí y Catral, con un intervalo de fechas aproximado entre el uno y el quince de Mayo de 2016.

<b>SECTOR</b>	<b>TRABAJO</b>	<b>NÚMERO</b>
Salud	Dietista	1
Hostelería	Camarero	2
Transporte	Camionero	1
Industria	Aparadora	4
Construcción	Cerrajero	1
Educación	Director colegio	1
Educación	Profesor secundaria	1
Educación	Maestra primaria	1
Educación	Monitor extraescolar	2
Servicios	Taquillera de cine	1
Construcción	Montador muebles	1
Salud	Enfermero	6
Servicios	Recepción	1
Textil	Dependiente/modista	3
Construcción	Carpintero	1
Servicios	Administrativo	8
Servicios	Peluquera	1
Servicios	Lector contadores	1

Se trata de una entrevista con un total de catorce preguntas cerradas en las que los trabajadores de la uno a la once contestaban con un “sí” o un “no”, mientras que en la doce y trece habían tres opciones y contestaban una de ellas. Por último, en la catorce, tenían un total de siete opciones y contestaban dos de ellas, las que les parecieran más motivadoras o más importantes.

En este tipo de investigación desarrollada por entrevistas se persigue saber las motivaciones de los trabajadores en distintos sectores sociales, cuál es su opinión acerca del trabajo que realizan, si está bien remunerado, si tienen buen trato con el jefe y los compañeros, etc.

Todas las entrevistas se han realizado de forma individual para evitar comparaciones entre los trabajadores y también para evitar influencias o plagios entre ellos.

#### IV. RESULTADOS

	SI	NO
1. ¿La remuneración que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?	75%	25%
2. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	38%	62%
3. ¿Me gusta el trabajo que desarrollo?	86%	14%
4. ¿Quiero otro empleo en lugar del actual?	32%	68%
5. ¿Considero que el trabajo que realizo es acorde a mis capacidades?	70%	30%
6. ¿Mi trabajo me provoca estrés?	65%	35%
7. ¿Es buena la relación con mi jefe?	92%	8%
8. ¿Me siento reconocido por parte de la empresa cuando realizo un trabajo bien hecho?	51%	49%
9. ¿Cree que en el trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?	78%	22%
10. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?	40%	60%
11. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?	16%	84%

En la tabla anterior vemos las primeras once preguntas de la entrevista, en la que los trabajadores respondían con un “sí” o con un “no”. Varias son las que me han llamado la atención, pero especialmente, cuatro que considero muy positivas y tres que considero negativas.

En cuanto a las positivas, vemos la pregunta número:

- ✓ 1. *¿La remuneración que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?*

Con un 75% los entrevistados consideran que su remuneración si satisfacen sus necesidades básicas, mientras que un 25% no. Un 75% considero que es un porcentaje bastante alto situándonos en una época de crisis como la que sufre España en estos momentos y con un paro bastante alto.

- ✓ 3. *¿Me gusta el trabajo que desarrollo?*

Al 86% de las personas si les gusta el trabajo que realizan mientras que al 14% no. Bajo mi punto de vista, es muy importante que tu actividad diaria te guste y te motive, trabajar en algo que no te guste debe ser muy frustrante.

- ✓ 7. *¿Es buena la relación con mi jefe?*

Con una mayoría del 92% los trabajadores tienen buena relación con sus jefes, y con un 8% no. En puestos de trabajo donde tienes a tu superior diariamente es necesario tener una buena relación, un mal ambiente laboral puede llevar al trabajador a sufrir consecuencias graves, entre ellas el estrés laboral.

- ✓ 9. *¿Cree que en el trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?*

El 78% de los entrevistados contestaron que sí, mientras el 22% con un no. Al igual que en la pregunta que he explicado anteriormente, considero que es igual de importante tener una buena relación con tu superior y tenerla también con tus compañeros. Al fin y al cabo, con un buen ambiente en el trabajo se llegan a los objetivos propuestos, algo beneficioso para el empresario, y el trabajo se hará más sencillo entre compañeros.

En cuanto a las negativas, vemos la número:

- ✗ 10. *¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?*

Un 60% han contestado que no, y el 40% que sí. Creo que es algo muy negativo, puesto que un trabajo rutinario en donde sabes que siempre estarás en el mismo lugar, sin posibilidad de promoción ni de aumentar el salario es algo muy desmotivador.

- × 2. *¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?*

El 62% ha contestado que no mientras que el 38% que sí. Considero que esta pregunta está a la orden del día y está muy relacionada con la pregunta número 1 “¿La remuneración que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?”. Muchas de las personas que trabajan sí satisfacen sus necesidades básicas, pero probablemente el salario que reciben mensualmente no sea justo en relación al fuerza o en relación a las horas realizadas al cabo del mes.

- × 6. *¿Mi trabajo me provoca estrés?*

Un 65% ha contestado que si le provoca estrés y un 35% no. Obviamente, el estrés laboral es algo negativo para el trabajador, muchas personas lo padecen incluso sin saberlo.

<b>12. ¿Qué cree que debe mejorarse en la organización?</b>	
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>8%</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>49%</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>43%</b>
<b>13. ¿Dejaría el trabajo por?</b>	
<b>Mal salario</b>	<b>38%</b>
<b>Mal ambiente laboral</b>	<b>32%</b>
<b>El trabajo le infravalora</b>	<b>30%</b>

A continuación, en la tabla, vemos las preguntas número doce y número trece.

En la número doce, “¿Qué cree que debe mejorarse en la organización?”, Con un 49% de los entrevistados, consideran que lo que debe mejorarse es la remuneración. En segundo lugar, con un 43%, el reconocimiento, y por último, con un bajo 8% las relaciones interpersonales.

En la número trece, “¿Dejaría el trabajo por?”, un 38% responde que lo dejaría por mal salario, el 32%, por un mal ambiente laboral, y, el 30%, si el trabajo le infravalora.

<b>14. ¿Qué le motiva más?</b>	
<b>Jornada laboral cómoda</b>	<b>40%</b>
<b>Promoción</b>	<b>8%</b>
<b>Autonomía</b>	<b>8%</b>
<b>Buen salario</b>	<b>68%</b>
<b>Formación</b>	<b>6%</b>
<b>Trabajo estable</b>	<b>45%</b>
<b>Buen clima</b>	<b>25%</b>

En la última pregunta, la número catorce, “¿Qué le motiva más?”, teniendo siete opciones de respuesta con la posibilidad de contestar dos, el mayor porcentaje recae sobre el buen salario, con un 68% de los votos, y en un segundo lugar, el trabajo estable con el 45% de los votos.

## V. CONCLUSIÓN

Para los trabajadores es importante que la empresa establezca unos criterios y estrategias para la persecución de los objetivos de la empresa, ya que esto les aporta motivación.

Dentro del trabajo, la remuneración es algo muy importante para el trabajador, ya que como vemos en la tabla, el abandono del trabajo sería con un 38% de los entrevistados por mal salario. Aunque también el mal ambiente laboral sería motivo de abandono con un porcentaje del 32% de los entrevistados.

Ya que para el trabajador no sólo es importante la remuneración sino también el ambiente laboral, las empresas deberían plantearse distintos elementos que complementen la motivación laboral y no solo la retribución económica, ya que todo ello facilitará la consecución de los objetivos de la empresa.

Según los resultados de la tabla, los entrevistados respondían a lo que creen que debe mejorarse en su organización, el 49% de las personas optaba por las remuneraciones, seguido de un 43% que optaba por el reconocimiento, y por último, el 8% por las relaciones interpersonales.

Las remuneraciones se lleva el mayor porcentaje, y el reconocimiento el segundo mayor. Hay que decir que en estas dos opciones se encontraría de alguna forma el concepto salario pero también los entrevistados valoran en un menor porcentaje las relaciones interpersonales en el desarrollo del trabajo. Es obvio que los trabajadores entrevistados den tanta importancia a la remuneración, puesto que el 30% tiene cargas hipotecarias y el 51% tiene cargas familiares.

La motivación es algo tan importante que tratar de retribuir económicamente a una persona que no está motivada para así intentar aumentar los beneficios o conseguir los objetivos de la empresa no sirve para nada.

Los trabajadores entrevistados valoran y tienen una buena relación con su jefe o superior con un 92%. Por otro lado, con un 8% de los entrevistados tiene mala relación con su jefe o superior. La mayoría de las personas que valoraban como mala la relación con su jefe o superior, hay que aclarar que son

empresas pequeñas, con pocos trabajadores y con un jefe autoritario con poca idea de lo que significa la motivación laboral y los fines de ella. La motivación laboral en este tipo de empresas, que son un porcentaje mínimo, es prácticamente nula. No cuentan con motivar al trabajador, solo cuentan con tener el trabajo realizado y compensarlos económicamente.

Esto es algo que al final perjudica al propio jefe, ya que el trabajador necesita sentirse útil y sentirse reconocido por su jefe, por su superior o incluso por sus compañeros. Lo que actuará como motivación para él será esa diferenciación o ese reconocimiento que se le haga del resto de trabajadores.

Como elementos motivadores, los entrevistados escogieron con un 68% un buen salario, con un 45% un trabajo estable, seguido de un 40% que buscaba una jornada laboral cómoda y, por último, con un 25% un buen clima laboral.

Dejando de lado el salario, a los trabajadores les motiva el trabajo estable, una jornada laboral cómoda, el buen clima laboral en la empresa, la promoción, autonomía y responsabilidades y la formación, características que no implica un gran gasto económico y que son importantes para la productividad y el desempeño del trabajo.

Todo esto implica que la parte económica para el trabajador, solo es una parte de lo que su trabajo le aporta, por lo que invertir en las características anteriores aportará beneficios a ambos.

Dos conceptos que están totalmente unidos serían la motivación del trabajador y la satisfacción del cliente, ya que de ello depende la consecución de los objetivos, la productividad de la empresa y los beneficios conseguidos.

Por último, lo que buscan los trabajadores es obtener de su trabajo una retribución económica y unos beneficios extrasalariales. Todo esto en su conjunto es lo que le aporta motivación al trabajador.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Motivación de personal y clima laboral. Grupo Harper y Lynch (1992), Reino Unido.

Motivación y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Enric Genesca (1977). Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona.

Satisfacción y motivación en el trabajo .Luis González López (2001). Editorial Díaz de Santos, Madrid.

La motivación intrínseca en el trabajo. Kenneth. W. Thomas (2005). Editorial Universitaria Ramon Areces, Madrid.

Motivos y motivación en la empresa. José Ignacio Vélaz Rivas (1996). Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Herzberg, F. *Work and the nature of man*. (1966). Cleveland: World Publishing Company.

Locke, E.A. *Toward a theory of task motivation and incentives*. (1968). *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Maslow, A. H. *Motivation and personality*. (1954). New York: Harper & Row.

McClelland, D. *Toward a theory of motive acquisition*. (1965). *American Psychologist*.

Vroom, V.H. *Work and motivation*. (1964). New York: Wiley & Sons

Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios. (1998) Editorial Sierra Bravo, Restituto, Madrid, Paraninfo.

[www.sinapsit.com](http://www.sinapsit.com)

[www.motivación.euroresidentes.com](http://www.motivación.euroresidentes.com)

[www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net)

[www.entremujeres.clarin.com](http://www.entremujeres.clarin.com)

[www.imf-informacion.com](http://www.imf-informacion.com)

[www.aecode.com](http://www.aecode.com)

[www.psicología-online.com](http://www.psicología-online.com)

[www.sisbib.unmsm.edu.pe](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)



## VI. ANEXOS

### ENTREVISTA MOTIVACIÓN LABORAL

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargas hipotecarias: SI / NO

Cargas familiares: SI / NO

1. ¿La remuneración que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?  
SI / NO
2. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?  
SI / NO
3. ¿Me gusta el trabajo que desarrollo?  
SI / NO
4. ¿Quiero otro empleo en lugar del actual?  
SI / NO
5. ¿Considero que el trabajo que realizo es acorde a mis capacidades?  
SI / NO
6. ¿Mi trabajo me provoca estrés?  
SI / NO
7. ¿Es buena la relación con mi jefe o superior?  
SI / NO

**8.** ¿Me siento reconocido por parte de la empresa cuando realizo un trabajo bien hecho?

SI / NO

**9.** ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI / NO

**10.** ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

SI / NO

**11.** ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

SI / NO

**12.** ¿Qué cree que debe mejorarse en la organización? Señale una.

- a. Relaciones interpersonales
- b. Remuneraciones
- c. Reconocimiento

**13.** ¿Dejaría el trabajo por? Señale una.

- a. Mal salario
- b. Mal ambiente laboral
- c. El trabajo que desarrolla le infravalora

**14.** ¿Qué le motiva más? Señale dos.

- a. Jornada laboral cómoda
- b. Posibilidad de promoción
- c. Autonomía y responsabilidades
- d. Buen salario
- e. Formación
- f. Trabajo estable
- g. Buen clima laboral

