



GRADO EN PSICOLOGÍA

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO 2015/2016

Convocatoria Junio

Modalidad: Programa de intervención

Título: Programa de motivación laboral en el ámbito del comercio: aplicación de la teoría bifactorial de Herzberg.

Autor: Alena Fomina

Tutora: María Amparo Ramos López

Elche, a 8 de Junio de 2016

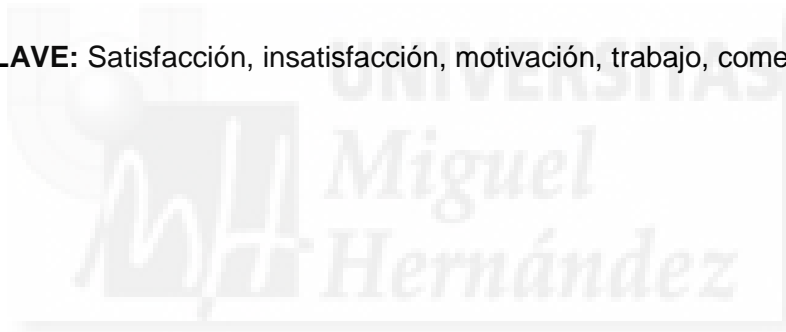
Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Diseño de la intervención.....	8
1.Objetivos.....	8
2.Muestra.....	10
3. Procedimiento.....	10
4.Sesiones.....	11
Manos a la obra.....	12
Date un respiro.....	12
Cuéntame cómo pasó.....	13
Nos vamos al teatro.....	14
El libro de la selva.....	15
Adivina quién.....	15
Te toca.....	16
Ojo por ojo.....	17
Vamos a jugar.....	17
Conclusión.....	18
Bibliografía.....	20
Figura 1. Pirámide de la teoría de la motivación de Maslow.....	5
Tabla 1. Plan de intervención: Propuesta de sesiones.....	11
Anexos.....	22
Anexo I.....	22
Anexo II.....	24
Anexo III.....	25

RESUMEN

La motivación laboral constituye una parte fundamental en una organización, además de ser un factor que influye en el rendimiento de los trabajadores. Por ello, este Trabajo de Fin de Grado nace de la necesidad de motivar a los trabajadores del comercio, pues como indican las estadísticas, es un sector laboral que proporciona muchos puestos de trabajo y a su vez en este sector existe una alta insatisfacción laboral. Para intervenir en el ámbito de la motivación laboral se han elegido dos grandes teorías, la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las necesidades de Maslow. Así mismo, en este proyecto se tratará de mejorar la satisfacción laboral y corregir la insatisfacción laboral mediante técnicas basadas en la teoría de Herzberg. Finalmente la teoría de los dos factores ha prevalecido para el desarrollo de la propuesta de intervención, en la cual se desenvolverán actividades dinámicas contando con la participación de los miembros de la organización. En dichas actividades se utilizarán técnicas como la respiración abdominal, la escucha activa o análisis de los puestos de trabajo para mejorar el bienestar de los empleados y con ello desarrollar la satisfacción y corregir la insatisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción, insatisfacción, motivación, trabajo, comercio.



INTRODUCCIÓN

Para una organización, el personal constituye un capital humano fundamental y por ello es de vital importancia que los trabajadores estén satisfechos, motivados y faltos de insatisfacción (Medina, Gallegos y Lara, 2008). Por esta razón el presente trabajo pretende estudiar la motivación laboral de una empresa concreta con el fin de aumentar la satisfacción y reducir la insatisfacción de los trabajadores mediante unas técnicas basadas en la teoría bifactorial de F. Herzberg.

El trabajo forma parte de la vida de las personas, las cuales le dedican una tercera parte de su tiempo, además de ser una escalera hacia el progreso de la humanidad, de la sociedad y de las organizaciones. Por ello mismo, Aguilar, Magaña y Guzmán (2015) afirman que la mejora de la calidad de vida laboral es fundamental para el desarrollo organizacional, pues contribuye a su productividad.

Por otro lado, las organizaciones y empresas necesitan avanzar e innovarse al mismo ritmo que lo hace la sociedad y, es en este punto, donde surge la motivación laboral. La motivación laboral, busca que los trabajadores de las empresas cumplan con las demandas y requisitos de un mercado en constante cambio y competitivo, desarrollando para ello diferentes cualidades como el dinamismo o la creatividad (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

En este sentido, y en relación con lo comentado anteriormente, López (2005) señala que es importante conocer las causas que estimulan las acciones del ser humano, sobretodo en el ámbito laboral, pues de esta manera los administradores podrán tener una organización más efectiva que cumpla con los requisitos del mercado y, a la vez, unos trabajadores más satisfechos. Es muy importante destacar este punto, ya que se ha demostrado que la efectividad y eficiencia de los empleados aumenta al incrementarse su motivación.

Son muchas las teorías existentes en referencia a la motivación. De hecho, López (2005) señala que todas ellas coinciden en muchos aspectos pero varían principalmente en un único elemento: el factor que se considera más importante para la motivación. Tras revisar numerosos artículos el presente trabajo se centrará únicamente en dos teorías de la motivación. La primera de ellas es la teoría de las necesidades que ha tenido una gran repercusión e influencia en el desarrollo de la motivación, del autor Abraham Maslow de quien Parra et al. (2015) afirman que es el fundador de la psicología humanista y uno de los más citados en la literatura de gestión organizacional. De otra parte, en base a sus excelentes trabajos en la psicología industrial y organizacional, también se tratará la teoría de los dos factores o bifactorial de Herzberg (Manso, 2002).

Según Quijano y Navarro (1998) la teoría de la jerarquía de las necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, a partir de observaciones clínicas en 1943, defiende que la motivación humana se basa en satisfacer sus necesidades, identificando 5 necesidades que siguen una jerarquía, que son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Chaparro (2006) afirma que la teoría de las necesidades de Maslow, es la más citada y tratada para explicar los motivos que impulsan una conducta humana.

Para comprender mejor la jerarquía que establece Maslow, a continuación se verá la pirámide con las necesidades que se establecen:



Figura 1. Pirámide de la teoría de la Motivación de Maslow

Como señala Naranjo (2009), primero se satisfacen las necesidades básicas y después las necesidades superiores. Así las necesidades básicas son las fisiológicas, que son vitales para el ser humano; las necesidades de seguridad son las que garantizan al ser humano su supervivencia; las necesidades de pertenencia indican que el ser humano quiere sentirse querido y con ello necesita afecto de sus queridos; las necesidades de estima implican tener una autoestima positiva sobre sí mismo; y, las necesidades de autorrealización que podría ser la necesidad del crecimiento del potencial de cada uno. De esta manera, es importante señalar que un trabajador que no haya obtenido las necesidades básicas imprescindibles, no podrá sentirse motivado. Es decir, si una empresa tiene trabajando a un empleado que no puede alimentarse correctamente y carece de, por ejemplo, vivienda, difícilmente se podrá lograr que muestre motivación en su trabajo, y por tanto no habrá posibilidad de que

se activen sus necesidades superiores que repercuten en mayor medida en la efectividad y desempeño laboral.

En contraposición al ejemplo anterior, López (2005) señala que una persona con necesidades altas de autorrealización, en el ámbito laboral, tendrá mayor motivación por cambiar su estado de insatisfacción.

De otra parte, tal y como recoge Manso (2002), Herzberg publicó en 1959 *Motivation Work*, donde explicaba su teoría de Motivación-Higiene. En dicho trabajo, Herzberg aborda aspectos como la satisfacción e insatisfacción laboral, explica que la motivación se produce gracias a la búsqueda de una satisfacción favorable de ciertas necesidades. Además, Chaparro (2006) señala que existe relación entre satisfacción y factores intrínsecos, y entre insatisfacción y factores extrínsecos. La satisfacción proviene de factores intrínsecos o motivadores, por ejemplo el reconocimiento o el progreso, y la insatisfacción de los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario o la supervisión.

Como afirma López (2005) la base empírica de esta teoría reside en un estudio a principios de la carrera de Herzberg que junto con sus colaboradores evaluaron la actitud laboral de 200 ingenieros y contables en empresas de Pittsburg en Estados Unidos. Pomares (2008) declara que los trabajadores debían responder a un cuestionario donde indicaban factores de satisfacción e insatisfacción laboral, para posteriormente separar los factores y así obtener el factor de motivación y el factor de higiene.

Peña, Olloqui y Aguirre (2013) explican con más detalle los factores de Herzberg, afirmando que los factores intrínsecos o de satisfacción tienen relación directa con el contenido del puesto, donde destacan aspectos como los ascensos, el logro, la posibilidad de crecimiento, la responsabilidad y reconocimiento, en definitiva, el trabajo en sí mismo. Mientras que el factor extrínseco o de insatisfacción abarca las condiciones de trabajo que rodean al trabajador y que pueden ser incluso psicológicamente poco saludables, como son la administración y política de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros y supervisores, supervisión, salario y prestaciones.

Cabe añadir que, los factores intrínsecos se relacionan con la naturaleza de la tarea y por lo tanto están bajo el control del sujeto ya que estos factores tienen relación con lo que él hace. En contraposición, los factores extrínsecos tienen relación o se localizan en el ambiente del sujeto y abarca sus condiciones de trabajo, lo que significa que se encuentran fuera de control del individuo (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

Como afirma Chaparro (2006) para Herzberg la satisfacción y la insatisfacción son factores independientes, es decir, los factores extrínsecos ayudan a evitar la insatisfacción pero no a

alcanzar la satisfacción, la cual la podemos alcanzar mediante oportunidades de logro, de reconocimiento o de responsabilidad. Con ello llega a la conclusión que un puesto de trabajo no sólo debe evitar factores higiénicos si no también presentar factores motivadores.

López (2005) afirma que de esta teoría se derivan algunas recomendaciones para aumentar la satisfacción como es la reestructuración de la tarea, es decir, enriqueciéndolas para que sean más interesantes. Con ello las empresas pretenden ser más eficaces pero para lograrlo necesitan unos trabajadores más motivados. Sin embargo, este mismo autor indica que el enriquecimiento del puesto ya no es suficiente hoy en día, pues hacen falta otras herramientas para generar un alto desempeño.

Las teorías de estos dos autores están estrechamente relacionadas, pues como afirman Ucrós, Sánchez y Cardeño (2015), los factores higiénicos de Herzberg se asocian a las necesidades más bajas de la jerarquía de Maslow, esto tiene lugar debido a que esta última teoría ha sido simplificada por los hallazgos de Herzberg.

Ambas teorías explicadas, la de Maslow y la de Herzberg, han sido corroboradas en diferentes investigaciones. Por ejemplo, como recoge Navarro (2008), Borcharding y Oglesby (1974 y 1975) realizaron un estudio en Estados Unidos en el sector de la construcción con 65 obreros y profesionales, para evaluar su satisfacción e insatisfacción laboral. Los resultados concluyeron que los trabajadores de distintos niveles jerárquicos sienten satisfacción tras un trabajo bien realizado, donde se necesita desempeño y alto rendimiento para terminarlo con éxito. Por lo tanto los factores motivadores o factores que producen satisfacción como defiende Herzberg, son los que efectivamente producen satisfacción en estos trabajadores. Pero si se quisiera aumentar la motivación de estos trabajadores, habría que aumentar su rendimiento o productividad, pues la satisfacción proviene de lo que están realizando, con lo cual deben seguir centrados en su tarea.

Asimismo, Arévalo, Álvarez y Miles (2003), utilizando la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2001), realizada por el Ministerio de Asuntos Sociales, quisieron conocer la percepción de las condiciones laborales del trabajador. Esta encuesta permitió conocer los principales motivos de satisfacción e insatisfacción laboral. En estos trabajos se concluyó que se verifica que la limitación o ausencia de factores como la autonomía, buena gestión de la dirección o cumplimiento de lo establecido, favorecen a la insatisfacción pero al contrario de lo que afirmaba Herzberg, la mejora de estos factores no produce una satisfacción significativa.

Otros autores como Quijano y Navarro (2003), realizan un estudio sobre la motivación en el que contemplan la variable tiempo, pues proponen un modelo de motivación laboral dinámico, para ello recogen una muestra de 271 sujetos de distintos sectores. Para poder

agrupar los distintos motivos que miden de la muestra, necesitaban una única medida, y para ello utilizaron los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg, con ello afirman que la clasificación bifactorial de Herzberg se confirma, es decir, 4 de los motivos establecidos pertenecen a factores higiénicos mientras que los otros 3 se correlacionan con factores motivadores.

En otro estudio más reciente, Alonso (2008) da a conocer un estudio sobre la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en España, en una muestra de 220 sujetos de distintas posiciones, distinguiéndose entre funcionarios, laborales e interinos. El estudio concluyó que los trabajadores estaban insatisfechos con aspectos como la dirección del personal superior o relaciones sociales con mandos intermedios, por lo tanto el factor extrínseco efectivamente produce insatisfacción y, en este caso, es la supervisión.

Tras revisar las teorías explicadas anteriormente, con el fin de conocer otras investigaciones se ha decidido realizar una búsqueda bibliográfica en la que se han hallado estudios que investigan la motivación en diferentes áreas. Por ejemplo, Infante, Moret y Curbelo (2007) realizaron un estudio para conocer la motivación que presentaba el personal de enfermería de una planta de oncología. Alonso (2008) realizó una investigación del mismo tema en el ámbito del personal de la Administración Pública. También son diversos los estudios en cuanto a motivación en el ámbito de la educación y otros sectores, como las grandes industrias. Sin embargo, no se ha hallado ningún estudio centrado en el pequeño comercio, concretamente, en la motivación de los dependientes de estos establecimientos, por lo que se hace interesante y novedoso aplicar las teorías de la motivación mencionadas en esta área, pues según la Encuesta Anual de Comercio (2014), más de un millón de personas se dedican a este sector, concretamente 1.644.365.

Por tanto el objetivo de este trabajo es diseñar un programa de intervención para aumentar la motivación laboral en dependientes de comercios basándose en el estudio de factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría bifactorial de F. Herzberg.

DISEÑO DE LA INTERVENCION

1. Objetivos

Mi experiencia profesional en el ámbito del comercio, desde el año 2013, me ha permitido apreciar problemas de la motivación laboral en primera persona, y esta razón me ha llevado a profundizar en el ámbito de la motivación y finalmente plantear el presente trabajo.

En esta línea, la justificación de este proyecto nace de la necesidad de conocer los factores que producen insatisfacción laboral de los trabajadores de comercio para evitar el absentismo laboral o abandono de las actividades propias de cada puesto de trabajo y como consecuente el despido de estos o su renuncia. El conocimiento de estos factores posibilitará el planteamiento de acciones para reducir la insatisfacción del personal además de aumentar su motivación. Como señalan Mansilla, García, Gamero y Congosto (2010) los principales motivos para el cambio de puesto, son la desmotivación y la insatisfacción laboral. En cambio una satisfacción laboral influye positivamente en la salud de los trabajadores, de manera que la duración de la ausencia de una enfermedad aumenta con respecto a los trabajadores con insatisfacción laboral. Por ello mismo sería interesante conocer con detalle los factores que producen la satisfacción laboral y mejorarlos, así como los que producen insatisfacción y eliminarlos o corregirlos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, para este trabajo se ha tenido en cuenta la teoría bifactorial de Herzberg de factores intrínsecos y extrínsecos y es en la que se basa el objetivo principal que se describe a continuación.

El objetivo general es: aumentar la motivación y satisfacción laboral en dependientes de comercio y disminuir la insatisfacción laboral.

El logro de este objetivo se realizará mediante técnicas de reducción de estrés, habilidades sociales y análisis de rol.

Para llevar a cabo este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer con detalle los motivos de la insatisfacción y la satisfacción laboral.
2. Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores de manera que la insatisfacción laboral disminuya.
Para lograr la mejora de la comunicación se fomentaran las habilidades de escucha activa
3. Reducir el estrés laboral y controlar la insatisfacción laboral.
Para llevar a cabo este objetivo específico se entrenará al personal mediante diferentes técnicas de respiración.
4. Desarrollar la autonomía de los empleados y las empleadas, potenciando su interés por las tareas que realizan, lo que posee una estrecha relación con la satisfacción laboral.
5. Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y los superiores, creando un canal de comunicación entre ambos, de manera que la insatisfacción laboral descienda.

6. Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo ayudando a mantener o aumentar la satisfacción laboral.
7. Mejorar el ambiente laboral, creando un entorno más saludable para los empleados y las empleadas y con ello disminuir la insatisfacción laboral.

2. Muestra

Este programa de carácter general está pensado para el personal del sector del comercio, concretamente a pequeños comercios de la provincia de Alicante, pues es una zona turística que posee una gran cantidad de comercios que cuentan de media de 3 a 6 empleados, y en general cuentan con un responsable que se ocupa de las funciones de recursos humanos y otra persona responsable de la coordinación.

El desarrollo del programa está planteado para un comercio concreto del sector del calzado, formado por 5 empleados, un encargado, un coordinador y una responsable de recursos humanos, situado en la provincia de Alicante de la zona de Vega Baja, donde se encuentra un empleado con baja motivación laboral, lo cual influye negativamente a su trabajo y a sus compañeros. Como hemos dicho anteriormente, podría aplicarse a otros comercios con características similares.

Mi experiencia personal me ha permitido apreciar que en un trabajo de cara al público, a medida que pasa el tiempo el personal se desmotiva y ello repercute en su trabajo y en el del resto de los miembros que forman el equipo.

3. Procedimiento

Para lograr los objetivos planteados se propone un plan de intervención dirigido a todo el personal de la empresa en el que se planifican diferentes sesiones de formación, entrenamiento y desarrollo personal. Esta propuesta de intervención ha tenido en cuenta el trabajo de Wendell French y Cecil Bell (1996) titulado "Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización".

El plan de intervención cuenta con un total de 9 sesiones distribuidas a lo largo de 3 meses. Las sesiones tienen una duración de 45 minutos, excepto la última sesión que no tiene una duración exacta, pues es tiempo a elegir por los empleados y las empleadas. Además las 8 primeras sesiones se llevarán a cabo en la propia tienda por comodidad para los trabajadores, mientras que la última se hará un espacio exterior que decidirán entre todos.

En cuanto al personal que debe asistir a las sesiones, en todas las sesiones deben estar presentes todos los empleados, mientras que los responsables de recursos humanos y de coordinación, asistirán únicamente a las sesiones, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 9, pues en estas sesiones se trabaja la relajación, la comunicación y las relaciones interpersonales entre empleados y superiores. El personal que lo va a llevar a cabo será una psicóloga y un ayudante.

Las sesiones tienen como fin que los participantes aprendan y para ello se combina la participación de los empleados en las actividades con la ayuda del personal, el que será responsable de la parte didáctica de las sesiones.

A continuación, en la Tabla 1, se pueden apreciar las diferentes sesiones planteadas con el objetivo específico correspondiente.

Sesión	Objetivo específico
1ª Manos a la obra	Conocer en detalle los motivos de la insatisfacción y la satisfacción laboral.
2ª Date un respiro	Reducir el estrés laboral.
3ª Cuéntame cómo pasó	Reducir el estrés laboral. Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores.
4ª Nos vamos al teatro	Reducir el estrés laboral. Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores.
5ª El libro de la selva	Reducir el estrés laboral. Desarrollar la autonomía de los empleados.
6ª Adivina quién	Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo. Mejorar la comunicación entre empleados y superiores.
7ª Te toca	Mejorar el ambiente laboral.
8ª Ojo por ojo	Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo. Mejorar la comunicación entre empleados y superiores.
9ª Vamos a jugar	Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y los superiores.

Tabla 1. Plan de Intervención: Propuesta de sesiones

4. Sesiones

A continuación se realiza una presentación breve de las sesiones a realizar. Se indican el/los objetivo/s que se pretenden abordar en esta sesión, así como la duración, los materiales necesarios para llevarla a cabo, una descripción del procedimiento y su desarrollo.

1ª Sesión: Manos a la obra.

Objetivo: Conocer con detalle los motivos de la insatisfacción y la satisfacción laboral.

Duración: 45 minutos.

Material: Lápiz, ordenador, hojas, sillas, mesa.

En esta primera sesión se presentará al personal el programa que van a seguir, es decir las sesiones, el objetivo de éstas y brevemente la teoría de Herzberg (Anexo I). Tras los primeros 20 minutos de presentación, se dedicarán 15 minutos para el pase del cuestionario de Warr, Cook y Wall (1979), en el que los empleados y las empleadas valorarán varios aspectos del trabajo indicando si se sienten satisfechos o no (Anexo II). Se explicará a todo el personal la utilidad de dicho cuestionario y se les mencionará que posteriormente lo volverán a realizar.

El objetivo de este cuestionario es conocer con detalle qué aspectos de su trabajo les son satisfactorios o insatisfactorios. Además, dicho cuestionario se pasará al finalizar el programa y 3 meses después con el fin de valorar si el programa ha producido los cambios necesarios para aumentar la satisfacción y disminuir la insatisfacción laboral. Tras ello, los últimos 10 minutos habrá un debate en el que los empleados podrán decir su opinión sobre el cuestionario, lo que les ha llamado la atención de éste y si tienen algo que añadir a los ítems presentes.

2ª Sesión: Date un respiro.

Objetivo: Reducir el estrés laboral y controlar la insatisfacción laboral.

Duración: 45 minutos.

Material: esterillas, sillas.

En esta sesión se tratará de reducir el estrés laboral, para ello se realizará una técnica de relajación, concretamente “respiración abdominal”, como afirman Olivares, Maciá, Rosa y Olivares-Olivares (2013), esta técnica es muy útil para situaciones diarias, pues no requiere de mucho tiempo para desarrollarla. Se explicará brevemente a los empleados y las empleadas la técnica elegida, y a continuación pasarán a realizarla.

Para la realización de esta actividad el personal que participe se tumbará sobre las esterillas y pondrá una mano encima del estómago y la otra encima del vientre. Primero el aire inspirado se dirigirá a la parte inferior de los pulmones, es decir hinchar el vientre con lo que la mano se elevará, a continuación se dirigirá el aire a la parte inferior y media de los

pulmones por lo tanto la mano que se sitúa encima del estómago debe percibir el movimiento. A continuación se realiza una inspiración completa donde el sujeto marca los 3 tiempos, donde el aire pasa por el vientre, el estómago y el pecho. Tras entrenar la inspiración, se entrenará es espiración para hacerla más completa y pausada. Tras ello se realiza una inspiración y espiración completa, combinando lo realizado anteriormente.

Esta sesión consiste en generalizar la respiración para poder realizarla en la vida diaria, por ello los empleados deberán entrenar lo aprendido durante las situaciones de estrés para poder incorporarlo en su rutina habitual. El objetivo es que el participante sepa manejar el estrés laboral y se ha elegido esta técnica pues es la más apropiada para la vida diaria y se puede utilizar en diversas situaciones. Además se repetirá los primeros 10 minutos de las sesiones, 3, 4 y 5 para que los empleados se acostumbren a esta técnica de relajación y puedan realizarla posteriormente sin la ayuda del profesional.

3ª Sesión: Cuéntame cómo pasó.

Objetivo: Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores, mediante la escucha activa, de manera que la insatisfacción laboral disminuya.

Reducir el estrés laboral, gracias a técnicas de respiración que ayudan a controlar la insatisfacción laboral.

Duración: 45 minutos.

Material: Sillas, papel, esterillas, bolsa.

Comenzamos la sesión dedicando los 10 primeros minutos a realizar la respiración abdominal, para poner en práctica lo aprendido. Para ello los empleados y las empleadas se tumbarán en las esterillas y realizarán la respiración según los pasos explicados anteriormente.

Además, en esta sesión se trabajará la comunicación entre los empleados y los responsables, por ello se reunirán todos en esta sesión. Se crearán dos grupos al azar, el grupo A y el grupo B, para ello se escribirá el nombre de los presentes y se meterá en una bolsa, el profesional o el ayudante se encargarán de sacar los papeles para formar los dos grupos.

A cada grupo se le presentará el mismo problema que pueda surgir en la tienda, como por ejemplo, calmar a un cliente que se siente insatisfecho con su compra y que no puede devolver porque está fuera de plazo.

Deberán debatir cual es la mejor solución y presentarla al otro grupo. Tras escuchar a los dos equipos, volverán a debatir acerca de los problemas de la solución para posteriormente comunicarlos al otro grupo.

Antes de realizar esta actividad se les nombrarán claves para una comunicación efectiva (Anexo III), además mientras tiene lugar el debate el profesional intervendrá si es necesario. El objetivo es que entiendan que es importante escuchar y ser escuchados.

4ª Sesión: Nos vamos al teatro.

Objetivo: Mejorar la comunicación entre empleados y superiores, mediante la escucha activa, de manera que la insatisfacción laboral disminuya.

Reducir el estrés laboral, gracias a técnicas de respiración que ayudan a controlar la insatisfacción laboral.

Duración 45 minutos.

Material: papel, lápiz, bolsa, esterillas, sillas.

Se empezará la sesión con la respiración abdominal aprendida anteriormente, por tanto el personal se tumbará y realizará la relajación durante los primeros 10 minutos. Tras ello se dará el comienzo de la actividad propuesta para esta sesión.

En esta actividad el grupo de participantes se dividirán en 2 grupos y representarán una pieza teatral que hayan escogido al azar.

Para ello, en una bolsa se escribirá el nombre de los presentes y el profesional irá cogiendo las papeletas con los nombres y formará los grupos. Además habrá dos hojas, con una obra de teatro diferente, los empleados cogerán alguna hoja sin ver el contenido.

Mientras el primer grupo represente la pieza teatral, las demás personas deben observar la obra y posteriormente dar un feedback acerca de que les ha parecido, lo que mejorarían y lo que está perfectamente representado. En esta sesión deberán poner en práctica lo aprendido en la sesión anterior, escuchar y ser escuchados. Todos los empleados realizarán la representación, el objetivo es que sepan dar y recibir un feedback de sus compañeros acerca de lo que realizan, mientras tanto el profesional intervendrá para recordarles las características de la escucha activa.

5ª Sesión: El libro de la selva.

Objetivo: Desarrollar la autonomía de los empleados, potenciando su interés por las tareas que realizan, lo que posee una estrecha relación con la satisfacción laboral.

Reducir el estrés laboral, gracias a técnicas de respiración que ayudan a controlar la insatisfacción laboral.

Duración: 45 minutos.

Material: Hojas, mobiliario propio de una tienda, bolsa, esterillas.

La sesión empezará con la respiración abdominal, por lo tanto se dedicarán los primeros 10 minutos a esta técnica. Además, será la última sesión en la que los trabajadores realizarán la respiración con la presencia del profesional por ello se dedicarán otros 5 minutos más a preguntas o dudas acerca de esta técnica.

En esta sesión se tratará que los empleados intenten ser más autónomos, por lo tanto las actividades que van a realizar les ayudarán en su trabajo. Para ello se harán papeles con distintas actividades que los empleados deberán realizar. Estos papeles se cogerán al azar desde una bolsa.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- Cambiar alguna expositor o escaparate de la tienda
- Atender a un cliente “pesado”, donde el cliente pesado será uno del grupo
- Explicar a un supuesto “nuevo empleado” como se trabaja en el tienda, el nuevo empleado será uno del grupo
- Organizar una parte del almacén según los requisitos de la tienda.

En todas estas actividades estarán presentes los responsables para ayudar al personal y a su vez enseñarles determinados aspectos del trabajo. El fin es que entiendan que pueden realizar determinadas cosas sin la ayuda de los responsables y con ello dotarles de mayor autonomía.

6ª Sesión: Adivina quién.

Objetivo: Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo ayudando a mantener o aumentar la satisfacción laboral.

Mejorar la comunicación entre empleados y superiores, mediante la escucha activa, de manera que la insatisfacción laboral disminuya.

Duración: 45 minutos.

Material: Papel, bolígrafo, sillas, mesas, bolsa.

Esta sesión tiene como fin que todos los miembros del equipo se den cuenta de sus errores a la hora de trabajar y así puedan mejorar su desempeño y contribuir a su satisfacción personal.

Por ello, cada empleado escribirá en un papel, por un lado, lo que cree que hace bien o lo que aporta a los demás trabajadores, y por otro lado, lo que cree que hace mal. Después se doblarán los papeles y los empleados los cogerán al azar de una bolsa. El papel que represente una persona, el resto debe adivinar de quien se trata y decir el porqué lo ha adivinado, si por las virtudes, o por los defectos.

El objetivo es que la persona se de cuenta lo que prevalece más en su trabajo, lo que hace mal o lo que hace bien. Además de clarificar las conductas, los empleados podrán seguir practicando la comunicación, pues deberán hablar todos los presentes y a su vez todos deberán escuchar, para que se establezca un diálogo entre los miembros del equipo acerca de su trabajo.

7ª Sesión: Te toca.

Objetivo: Mejorar el ambiente laboral, creando un entorno más saludable para los empleados y con ellos disminuir la insatisfacción laboral.

Duración: 45 minutos.

Material: sillas, mesas, papel, bolígrafo.

En esta sesión tenemos como objetivo, mejorar el ambiente laboral y para ello los empleados deberán decir cómo les gustaría que fuese su lugar de trabajo, por ejemplo, que otro trabajador recoja las cajas que ha sacado a un cliente, o tener limpio el almacén, o tener el armario ordenado.

Todas estas actividades se irán anotando para que al final de la sesión se puedan escribir y hacer un sorteo. Por lo tanto, tras este debate, al azar le tocará a un empleado una tarea y éste será el primero en realizarla, pero habrá un sistema rotativo por lo tanto a la semana siguiente otro se encargará de esa tarea. Para ello se hará un calendario para la ejecución de las tareas, el profesional ayudará a los empleados a elaborar el calendario con las tareas a realizar, quien será el primero y quien será el siguiente.

8ª Sesión: Ojo por ojo.

Objetivo: Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo ayudando a mantener o aumentar la satisfacción laboral.

Mejorar la comunicación entre empleados y superiores, mediante la escucha activa, de manera que la insatisfacción laboral disminuya.

Duración: 45 minutos.

Material: Papel, bolígrafo, sillas, mesa.

La siguiente sesión se hará para mejorar el trabajo individual y en equipo. Para ello, cada persona escribirá conductas que cree que no debe hacer en el trabajo o bien que deben ser mejoradas y que cambiará a cambio de que X conductas de otros empleados mejoren. Es decir, ayudaré a abrir la mercancía si a mi me ayudan a hacer el escaparate.

Tras redactar las conductas cada empleado presentará lo que ha escrito y los demás le comunicarán su opinión sobre ello. Es decir, después de que cada empleado comunique las conductas que quiere mejorar, los demás intervendrán y habrá un pequeño debate en relación a dichas conductas.

Para que todos se comprometan a realizarlas, se apuntará en un papel quién se ha comprometido a mejorar algo pero a cambio de una ayuda de sus compañeros. Al final de la sesión se dará a elegir a los empleados en qué quieren ayudar y se dejará anotado aquello.

9ª Sesión: Vamos a jugar.

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y los superiores, creando un canal de comunicación entre ambos, de manera que la insatisfacción laboral descienda.

Duración: tiempo a elegir por los empleados.

Material: depende de la actividad elegida.

En esta sesión se trabajarán las relaciones interpersonales, y para ello se hará una actividad fuera de las instalaciones, como podría ser jugar al paintball, ir a jugar un partido de vóley o de baloncesto.

El objetivo es que se sientan parte de un equipo y además que se conozcan más entre ellos, esto implica tanto a los empleados como a los responsables.

Para elegir alguna actividad, se hará un debate con todos, se anotarán las actividades y habrá una votación. Los empleados podrán ver que se les tiene en cuenta para tomar decisiones y además mejorará la relación entre empleados y superiores al tener todos el mismo derecho a votar. Además en esta sesión se vuelve a realizar el cuestionario de Warr, Cook y Wall (1979), para conocer si ha habido cambios desde que se ha empezado el programa.

3 meses después se volverá a realizar dicho cuestionario. Además se les comunicará a los empleados los cambios que ha habido con respecto al primero cuestionario y al realizado en la última sesión, el objetivo de esto es que los empleados mantengan lo aprendido.

CONCLUSIÓN

Esta intervención se centra únicamente en el sector del comercio, en concreto zapaterías, y por ello las sesiones están hechas específicamente para este ámbito, pero no hay que olvidar que existen otros sectores laborales lo que hace necesario profundizar en el tema de motivación laboral y elaborar programas de intervención específicos para distintos puestos de trabajo, basándose en la teoría bifactorial de Herzberg. Por tanto, la base teórica utilizada puede utilizarse para programas de motivación laboral de otros sectores, como administrativo, hostelero, etc, o simplemente para otros comercios como es el caso de textil.

La teoría de dos factores de Herzberg, es una teoría de la satisfacción e insatisfacción laboral que ha servido de base para muchas otras teorías, por lo que incluir esta teoría en programas posteriores implicaría tener un programa que podría ser descrito por otras muchas teorías y además adaptarse a distintos entornos. En nuestro caso no hemos profundizado y no hemos aplicado otras teorías de la motivación.

Este programa requiere de la participación de los presentes pues todas las sesiones son dinámicas, salvo la primera que tiene una parte de didáctica, por lo tanto el correcto desarrollo de las sesiones será gracias a la colaboración de los empleados. Los superiores juegan un papel fundamental en este programa y es importante implicarlos. La ausencia de los superiores en el programa puede ser la razón de la falta de mejora, pues los aspectos como la comunicación y las relaciones interpersonales entre empleados y jefes influyen directamente en el trabajo.

En cuanto a las actividades escogidas, cabe mencionar que además de influir directamente en su trabajo cotidiano, también tienen utilidad en la vida diaria de los empleados, es decir actividades fuera del trabajo. Éste es el caso por ejemplo de la técnica de relajación, la respiración abdominal. En concreto, esta técnica es muy ventajosa para el estrés diario,

pues se puede realizar en cualquier momento y no requiere de posiciones especiales o de mucho tiempo. Además otras técnicas como la escucha activa, favorecerá sus relaciones interpersonales tanto dentro como fuera del ámbito laboral. En conjunto todas las técnicas utilizadas mejorarán el bienestar de los empleados y con ello el clima laboral.

Por otro lado, en relación a los aspectos negativos de este programa, cabe destacar que el número reducido de participantes impide poder generalizar y afirmar la eficacia del programa. Para compensar este problema se ha propuesto la realización del cuestionario de Warr, Cook y Wall (1979), que se aplica al principio del programa, al final y al cabo de 3 meses permitiendo observar los cambios de los participantes y así se puede conocer si ha resultado efectivo en este grupo reducido. En el caso de poder repetir este programa, tras varias prácticas, se podría observar en cuantos grupos ha sido efectivo y en cuantos no. En los casos en los que el cambio haya sido mínimo o nulo, se sugiere profundizar para conocer el motivo y así mejorarlo, e incluso evitarlo en prácticas posteriores. Además para mejorar este aspecto, se pueden modificar las actividades para un grupo más amplio, aunque actividades como la relajación abdominal puede realizarse con un mayor número de personas del que se ha realizado en este programa, por tanto esta sesión no necesitaría modificación alguna.

Además no se han tenido en cuenta otros aspectos de la teoría de Herzberg, por la dificultad de hacer intervenciones en este ámbito y con un grupo tan reducido. Uno de esos aspectos es no integrar en las sesiones el desarrollo de carrera o aspectos que tengan que ver con el salario o política de la empresa. Por tanto se recomienda hacer intervenciones en otros ámbitos y con mayor número de personas para integrar más factores de la teoría de Herzberg, lo que ayudará más a mejorar la satisfacción y a disminuir la insatisfacción laboral.

Bibliografía

- Aguilar Morales, N., Magaña Medina, D. y Guzmán Fernández, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista internacional administración & finanzas*, 8 (6), 11-28.
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (2), 25-40.
- Arévalo Tomé, R., Álvarez Llorente, G. y Miles Touya, D. (2003). Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral. En J. M. Barreiro, *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. A Coruña: Netbiblo, S.L. (1ª edición) 119-127.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista INNOVAR*, 16 (28), 7-32.
- Infante Ochoa, I., Moret Montano, A. y Curbelo Heredia, I. (2007). Satisfacción del personal de enfermería en servicios de oncología. *Revista Cubana Salud Pública*, 33 (3), 1-15.
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8 (15), 25-36.
- Mansilla, F., García, J. C., Gamero, C. y Congosto, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Med Segur Tab*, 56 (219), 147-157.
- Manso Pinto, J. F. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. y Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administração pública*, 42 (6), 1213-1230.
- Muñoz Restrepo, A. y Ramírez Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *Revista Ad-minister*, 24, 143-160.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33 (2), 153-170.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7 (2), 17-29.
- Navarro, J. y Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.

- Olivares Rodríguez, J., Maciá Antón, D., Rosa Alcázar, A. I. y Olivares-Olivares, P. J. (2013). *Intervención psicológica: estrategias, técnicas y entrenamiento*. Madrid: Pirámide.
- Parra Uscanga, M., Senties Santos, M., E., Garrido Vargas, C., P., Frago Terán, M., E., Ruíz Blanco, G. y Ricárdez Jiménez, J., D. (2015). *Global conference on business and finance proceedings, 10 (2)* 1903-1913.
- Peña Cárdenas M.C., Olloqui López, A. M. y Aguirre Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista internacional administración & finanzas, 6 (3)*, 115-128.
- Pomares Alonso, J. A. (2008). Consideraciones conceptuales sobre la motivación. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos, 6 (1)*, 57-62.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2)*, 193-216.
- Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience, 3 (1)*, 143-185.
- Ucrós Brito, M., Sánchez González, J. y Cardeño Pórtela, N. (2015). Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira de Colombia. *Revista internacional de administración & finanzas, 8 (4)*, 107-116.
- Warr, Cook y Wall, 1979) (INSHT 1995. NTP 394). War P.; Cook J. y Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology, 52*, 11-28.
- Wendell, L. F. y Cecil H. B. Jr. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª edición). México: Prentice Hall.
- Encuesta Anual del Comercio 2014*. España: Instituto Nacional de Estadística. (Consultado el 10 de enero de 2016).
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t09/e01/cnae09/a2014/I0/&file=02005.px>

Anexos

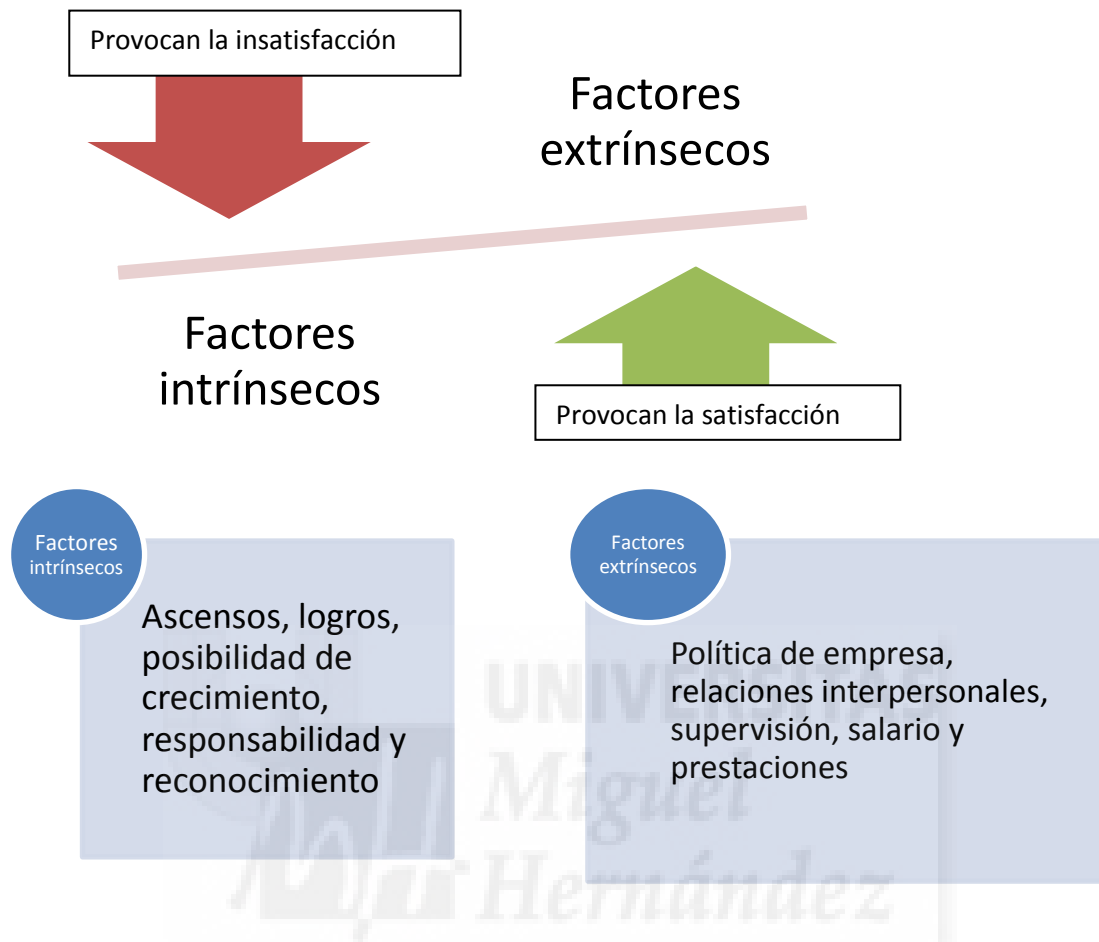
Anexo I

Programa de motivación laboral

Señoras y señores, el número de sesiones de su programa de motivación laboral será un total de 9 sesiones, a continuación se les presentan las sesiones y los objetivos de éstas:

Sesión	Objetivo específico	Duración
1ª Manos a la obra	Conocer en detalle los motivos de la insatisfacción y la satisfacción laboral.	45 minutos
2ª Date un respiro	Reducir el estrés laboral.	45 minutos
3ª Cuéntame cómo pasó	-Reducir el estrés laboral. -Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores.	45 minutos
4ª Nos vamos al teatro	-Reducir el estrés laboral. -Mejorar la comunicación entre los empleados y los superiores.	45 minutos
5ª El libro de la selva	-Reducir el estrés laboral. -Desarrollar la autonomía de los empleados.	45 minutos
6ª Adivina quién	-Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo. -Mejorar la comunicación entre empleados y superiores.	45 minutos
7ª Te toca	-Mejorar el ambiente laboral.	45 minutos
8ª Ojo por ojo	-Clarificar las conductas propias de cada puesto de trabajo. -Mejorar la comunicación entre empleados y superiores.	45 minutos
9ª Vamos a jugar	Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y los superiores.	Tiempo a elegir.

A continuación se les presenta un esquema de la teoría bifactorial de Herzberg en la que se basa este programa:



Anexo II

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (de Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de trabajo.							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario.							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.							
10. Tus posibilidades de promocionar.							
11. El modo en que tu empresa está gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

Anexo III

Para promover la comunicación se ha elegido la técnica de la escucha activa, pues el fin de la escucha activa es comprender lo que dice la otra persona, de este modo Muñoz y Ramírez (2014), destacan las siguientes características:

- Establecer contacto visual.
- Interesarse por lo que nos quiere decir la otra persona.
- Aceptar los sentimientos de empleados, como por ejemplo el disgusto o el desinterés.
- Parafrasear lo que acaba de escuchar.
- No interrumpir o cambiar de tema.
- Estar atento al tono de voz o expresión facial de la otra persona.

Además es positivo dar un feedback a las personas, es decir, no solo escuchar si no hablar y mostrar nuestra opinión acerca del tema.

