



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

4º CURSO

TRABAJO FIN DE GRADO
Mención en Dirección General

**CÓMO MANTENER LA MOTIVACIÓN DE LOS
TRABAJADORES DENTRO DE LA EMPRESA**

**HOW TO KEEP EMPLOYEE MOTIVATION INSIDE THE
COMPANY**

AUTORA: AMELIA CAMPO CASTANEDO

DIRECTORA: MARIA DOLORES ODRIOZOLA ZAMANILLO

DICIEMBRE 2017

RESUMEN

Propósito – Hoy en día el concepto de motivación juega un papel fundamental dentro de la empresa. Representa un factor importante para el desempeño de las funciones de cualquier empleado logrando una mayor satisfacción e interés del empleado a la hora de realizar su trabajo. El objetivo de este documento es conocer la importancia que desempeña la motivación dentro de una organización, así como las distintas herramientas que se usan para mantener la motivación de la plantilla.

Diseño / Metodología – El presente trabajo mediante el análisis de contenido teórico y estudios empíricos previos responde a cómo es el proceso motivacional, qué motiva y desmotiva, si es importante motivar y si es importante el tamaño de la empresa para este tema.

Resultados / Conclusiones – Durante el desarrollo del documento se pudo ver que la motivación laboral es una de las herramientas más eficaces en las organizaciones. Incrementar y mantener la motivación da lugar a un mayor bienestar laboral favoreciendo que la empresa consiga sus objetivos. Cuando pensamos cual es el principal factor motivador para un trabajador, lo primero que se nos viene a la cabeza es un incentivo económico como recompensa. Es verdad que el dinero es importante para un empleado, pero existen más factores que son más importantes y efectivos. Conseguir motivar a un empleado no es una tarea fácil para las empresas ya que cada empleado está afectado por distintas necesidades, personalidad o las propias creencias que tenga.

Aportación – Gracias a este trabajo, tanto gestores/administradores de empresas como académicos podrán entender la importancia de motivar a la plantilla, así como las herramientas más eficaces que existen para lograr la satisfacción de los empleados. Además, podrán ver las diferencias al motivar a trabajadores de una empresa grande y una empresa pequeña.

ABSTRACT

Purpose – Nowadays the motivation plays a fundamental role inside the company. Represent an important factor for the performance of the duties of any employee achieving greater satisfaction and interest of the employee in the performance of their work. The purpose of this document is to understand the importance of motivation inside an organization as well as the different tools that are used to maintain staff motivation.

Design / Approach – The present work through the analysis of theoretical content and previous empirical studies responds to how is the motivational process, what

motivates and demotivates, if it is important to motivate and if the size of the company is important for this topic.

Results / Conclusions – During the development of the document it was possible to see that the labour motivation is one of the most effective tools in the organizations. Increase and maintain the motivation gives place to a major labour well-being favouring that the company obtains its targets. When we think about what is the main motivating factor for a worker, the first thing that comes to our mind is an economic incentive as a motivating reward. It is true that money is important for employees but there are other factors most important and effective. Getting motivated to an employee is not an easy task for businesses as each employee can have a different motivation. This will depend on their personalities or the beliefs they have.

Contribution – Thanks to this work, entrepreneurs and consultants of organizations will understand the importance of motivating the staff, as well as the most effective tools that exist to achieve employee satisfaction. In addition, there are different motivations between a large company and a small business.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 2 |
| JUSTIFICACIÓN | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MOTIVACIÓN? | 4 |
| 2.1 ¿CÓMO ES EL PROCESO MOTIVACIONAL? | 5 |
| 3. ¿QUÉ MOTIVA Y QUÉ DESMOTIVA A LOS EMPLEADOS? | 7 |
| 3.1 EL ESTRÉS COMO UNA FUENTE DE DESMOTIVACIÓN | 10 |
| 3.2 ¿CUÁL ES LA HERRAMIENTA MÁS ADECUADA PARA MOTIVAR? | 12 |
| 4. ¿ES IMPORTANTE IMPULSAR LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA? | 13 |
| 4.1 ¿MOTIVAN LO SUFICIENTE LAS EMPRESAS A SUS EMPLEADOS? | 15 |
| 5. DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES EN UNA EMPRESA GRANDE Y EN PYMES | 18 |
| 5.1 ¿CÓMO SE MIDE LA MOTIVACIÓN? | 20 |
| 6. CONCLUSIONES | 22 |
| ANEXO 1 | 24 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 27 |

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Figura 2.1: Definiciones dadas por diferentes autores..... | 4 |
| Figura 2.2: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad..... | 5 |
| Figura 2.3: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad..... | 6 |
| Tabla 5.1: Principales diferencias en materia de motivación entre pymes y grandes empresas..... | 17 |

JUSTIFICACIÓN

El contenido de esta investigación ofrece mucha información acerca de la necesidad de impulsar la motivación en la empresa para conseguir un mejor entorno de trabajo a la vez de un óptimo nivel de desarrollo en la organización. A raíz de la problemática causada por la situación económica que ha afectado considerablemente a las empresas españolas, estas han tenido que tomar drásticas medidas. Una de ellas producir con los mismos trabajadores más cantidades de productos. Para conseguir esto las compañías necesitan impulsar herramientas como es la motivación para poder conseguir sus objetivos. El presente trabajo aporta información valiosa que servirá a los gestores de las empresas para poner en práctica técnicas motivacionales en sus empresas, optimizando así el desarrollo personal de cada empleado, así como el de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el concepto de motivación, ventajas competitivas derivadas de tener una plantilla motivada, así como las posibles formas que tienen las empresas de mantener la motivación de los empleados dentro de la empresa. La implicación de la motivación personal, tiene repercusiones importantes tanto en la vida personal como en la vida laboral. En el seno de las organizaciones, especialmente para el departamento de Recursos Humanos (RRHH), trabajar para incrementar y mantener la motivación de sus empleados se ha convertido en un objetivo prioritario, ya que se considera un potenciador para alcanzar los objetivos individuales y colectivos propuestos.

Pons Peregrort y Morales Tamaral (2002) afirman que una alta motivación en la organización condiciona una mayor productividad, calidad y satisfacción del cliente, además añaden que los factores organizativos afectan considerablemente en la actitud del empleado. Para las empresas el mantener a sus empleados motivados no es nada fácil ya que depende de muchas variables y a la vez podría suponer grandes costes. Además, el mercado laboral español se encuentra en una etapa de recuperación económica, siendo este un factor que está influyendo mucho en las organizaciones. Aunque muchas de ellas se han dado cuenta de que la motivación es fundamental en la empresa, debido a la falta de recursos, no pueden implantar distintas estrategias para mantener la satisfacción de a trabajadores. Otras en cambio aún no se han dado cuenta de la verdadera importancia que el factor humano implica dentro de la organización.

Por su parte, los empleados, buscan tener un puesto de trabajo estable, sostenible en el tiempo. Sin embargo, actualmente es un objetivo más complejo de conseguir, ya que

el número de contrataciones es menor, y la tipología de las mismas son mayoritariamente temporales. Este tipo de contrataciones también han venido fomentadas por la reforma laboral del 2012, que tenía el objetivo de flexibilizar el mercado laboral. Durante el periodo de crisis económica, las empresas españolas afectadas por la misma han tenido que tomar decisiones drásticas como cerrar diferentes organizaciones dando lugar a despidos, bajadas salariales, además de otros recortes. En definitiva, los cambios económicos han supuesto un importante condicionante tanto en la satisfacción del empleado, como en las posibilidades de la empresa para fomentarla.

Son muchos los autores, psicólogos y consultores de empresas que han investigado ofreciendo diferentes puntos de vista, pero aún no se ha llegado a dar una respuesta a cómo conseguir la motivación de los trabajadores. Cordero (2003) Plantea que el dinero no es lo más importante a la hora de motivar a los empleados. Hay personas que prefieren trabajar por menos dinero a cambio de trabajar en un lugar donde se sientan cómodos, satisfechos o tener una mayor flexibilidad a la hora de realizar sus funciones o darles la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa, entre otras. Por otro lado, Nohria, Groysberg, & Lee (2008) destacan que la motivación se consigue cuando los trabajadores están completamente implicados en la organización. Además, añaden que un empleado estará más satisfecho si realiza trabajos más desafiantes que le permitan aprender y desarrollarse internamente. También sostienen que los trabajadores se sienten más desmotivados si realizan actividades monótonas. En la misma línea, Hernández (2017) expone que un empleado sin una meta que alcanzar, tampoco tendrá la suficiente motivación para realizar sus tareas.

También han sido varias las empresas que han ido incluyendo a lo largo de los años diferentes sistemas de motivación obteniendo buenos resultados. Un ejemplo de ello es el de Coca Cola. Vitini (2014): Director de Recursos Humanos de esta empresa plantea que: *“El objetivo que nosotros tenemos desde el departamento de Recursos Humanos (RR.HH) es conseguir que la gente que trabaja en Coca Cola esté a gusto, que tenga los medios adecuados para hacer su trabajo y que por tanto, trabaje mejor. La filosofía de la compañía es, que lo mismo que mostramos hacia afuera lo declinemos hacia dentro y básicamente lo que intentamos es, las mismas acciones que mantenemos hacia afuera hacerlas con nuestros empleados y conseguir que la gente esté feliz y así trabaje mejor”*. Por otro lado, Zapatero (2013), director general de Google España sostiene, que los beneficios más importantes que un trabajador puede recibir de una empresa son los intangibles, es decir, intentar que la persona que está trabajando en un entorno muchas horas al día sea feliz trabajando en ese lugar.

Se trata de un tema abstracto y complicado ya que cada persona se ve afectada por un número infinito de variables y a todos no nos satisfacen las mismas necesidades de igual forma. Maslow (1991) plantea que la motivación es la capacidad de impulsar al hombre a realizar diferentes acciones para satisfacer sus necesidades. Este ha llegado a la conclusión que para conseguir que un trabajador este motivado primero se han de satisfacer las necesidades que están insatisfechas, porque las satisfechas dejarán de motivarle al haberlas conseguido ya. Por tanto, la motivación depende del tipo de necesidades que pueda tener el hombre.

Años atrás, la situación de las familias era diferente, ya que en la mayoría de las casas sólo trabajaba el hombre. Hoy en día, esto ha cambiado y es diferente. El nivel de vida es superior, y tanto la mujer como el hombre desempeñan un trabajo en el mercado laboral, lo que les lleva a tener que conciliar su vida familiar con su vida laboral. Este aspecto tiene que ver con los cambios sociodemográficos, que veremos que también afectan a la motivación del trabajador.

La idea de este trabajo es llegar a entender un poco más el por qué hay que motivar y mantener la motivación en la empresa. De forma más concreta, se investigará sobre aquello que puede motivar a los empleados y lo que no les motiva, así como los factores podrían afectar a sus actitudes. Finalmente, se analizarán las diferencias que existen en relación a la motivación del personal entre una empresa grande y una empresa pequeña o mediana.

Por último, para conocer las diferentes opiniones que tienen los empleados a este respecto, se revisarán estudios basados en encuestas que se hayan hecho a empresas españolas, haciendo una valoración de los resultados obtenidos. Esto nos servirá para hacernos una idea sobre el nivel de satisfacción laboral que existe en las empresas españolas.

2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MOTIVACIÓN?

No existe una única definición que resuma realmente lo que es la motivación. Pero sí que existe una gran variedad de definiciones dadas por distintos autores con diferentes puntos de vista: (Santos, Blog, 2012)

Figura 2.1: Definiciones dadas por diferentes autores

| AUTOR | AÑO | DEFINICIÓN |
|---------------------|------|---|
| Dessler | 1979 | <i>“El deseo de una persona de llenar ciertas necesidades”</i> |
| Armstrong | 1991 | <i>“La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”</i> |
| Stoner | 1996 | <i>“Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana, lo que hace que las personas funcionen”</i> |
| Mahillo | 1996 | <i>“El primer paso que nos lleva a la acción”</i> |
| Chiavenato | 2000 | <i>“El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”</i> |
| Stephen | 2004 | <i>“Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”</i> |
| García Govea | 2007 | <i>“Una situación emocional positiva producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada”</i> |
| Cordero | 2013 | <i>“Un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre”</i> |

Como se puede ver hay multitud de definiciones, esto hace que sea complejo encontrar un término exacto para definir la palabra motivación ya que se han utilizado distintas perspectivas. Pero todas estas definiciones permiten extraer puntos en común:

- La motivación puede ser afectada tanto por un factor interno como por uno externo (motivación intrínseca vs motivación extrínseca).
- Se trata de un factor importante dentro de cualquier organización, sin motivación la satisfacción de los empleados disminuye.

Chiavenato (2007) en su libro propone tres premisas para entender mejor la conducta humana: explica que la conducta puede ser causada, motivada o estar orientada hacia objetivos:

1. *La conducta es causada*: en esta premisa la conducta puede ser afectada tanto por estímulos externos como por estímulos internos, dando lugar a un cambio en la actitud de la persona.
2. *La conducta es motivada*: cuando la persona ha creado una necesidad y desea satisfacerla para conseguirla.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*: produciéndose impulsos, deseos, necesidades con el objetivo de conseguir una meta.

Chiavenato (2007) también dice que la motivación humana es *cíclica*, no es permanente en el tiempo y que la conducta humana “*es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades*”. Es por ello que en el próximo apartado se ha considerado relevante conocer el ciclo o proceso motivacional que afecta al comportamiento.

2.1 ¿CÓMO ES EL PROCESO MOTIVACIONAL?

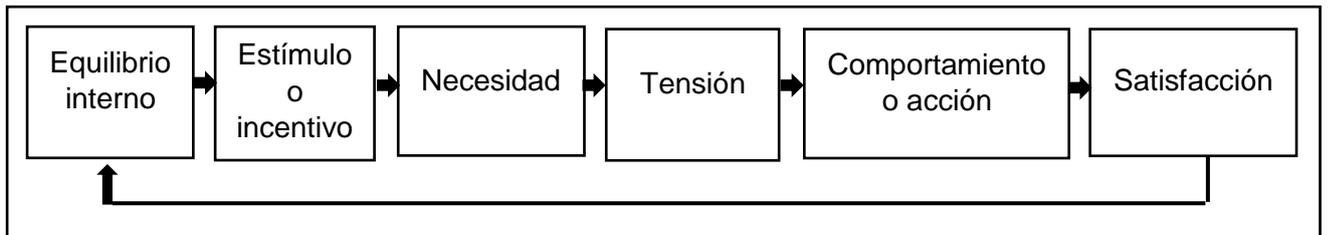
El proceso motivacional es genérico para todas las personas, lo que cambia entre unas y otras es el resultado de dicho proceso, ya que intervienen aspectos relativos a las necesidades de cada persona, o la cognición¹ de la misma. Dicho proceso motivacional se diferencia en dos etapas, las cuales están constituidas por distintas fases (Chiavenato, 2007):

- La primera etapa del ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad que aún no se ha conseguido y que por lo tanto provoca una situación de tensión al ser humano. Esta tensión es lo que impulsa al ser humano a realizar una determinada acción afectando al comportamiento de la persona.

¹ Cognición: referido a todo aquello que pertenece o que está relacionado con el conocimiento, es decir, el cúmulo de información que hemos adquirido gracias al aprendizaje o la experiencia (Cognifit, 2017).

- En la segunda etapa, si el comportamiento es el correcto, la persona se sentirá satisfecha, volviendo a su estado de equilibrio normal y eliminándose, por tanto, el estado de tensión. Una vez satisfecha esta necesidad, el ser humano ya no tendrá la misma motivación hacia ella porque ya la ha conseguido.

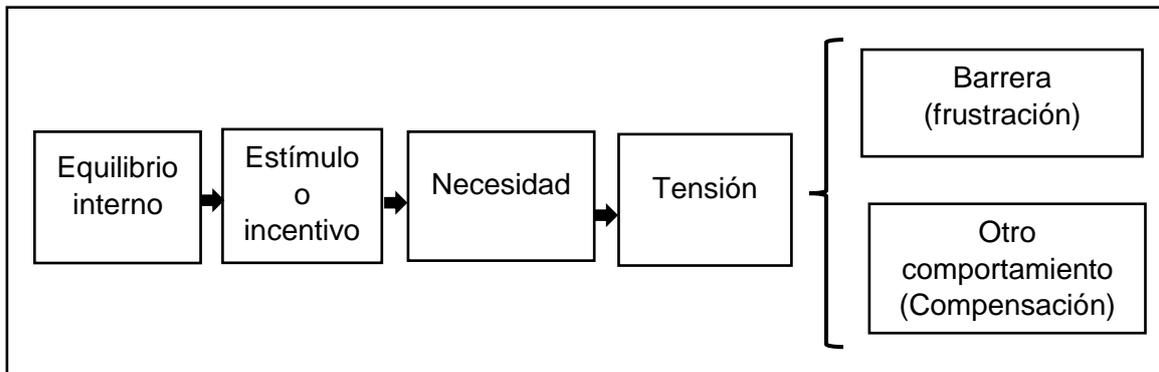
Figura 2.2: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Administración de Recursos Humanos, 2007

Pero no siempre se llega a este resultado de satisfacción, hay veces que por determinadas barreras u obstáculos es imposible conseguir las metas que las personas se proponen, lo que hace que estas se sientan frustradas o adquieran otro tipo de comportamiento como es el de la compensación. Por compensación entendemos el equilibrio obtenido entre dos cosas o dos situaciones con el objetivo de conseguir la satisfacción de un sentimiento que era incorrecto (DeConceptos, 2017).

Figura 2.3: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Administración de Recursos Humanos, 2007

En definitiva, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Para que el proceso motivacional se produzca debe haber un objetivo que logre motivar a la persona a conseguirlo. Puede haber objetivos que logren motivar y otros que no logren motivar lo suficiente a la persona, esto dependerá del tipo que sean o de la propia persona. Por ejemplo un objetivo

desafiante motivará mucho más a la persona que uno que no sea demasiado desafiante.

- Si al intentar conseguir esa necesidad la persona no se sacrifica lo suficiente, sus objetivos no se verán satisfechos y por lo tanto su nivel de satisfacción disminuirá. El sacrificio es un factor fundamental dentro del ser humano ya que sin él no se podría conseguir ningún objetivo.
- Mantener este sacrificio hasta el momento en que se consiga el objetivo es primordial para que este sea efectivo. El problema viene cuando una persona no se sacrifica lo suficiente y lo va dejando a lo largo de los días porque se cansa o mismamente porque piensa que no podrá conseguirlo. Para conseguir la meta se ha de planificar un plan, el cual se debe seguir hasta el final.

3. ¿QUÉ MOTIVA Y QUE DESMOTIVA A LOS EMPLEADOS?

Si no se motiva a los trabajadores estos se verán insertos en una rutina diaria, algo que parecerá engorroso y aburrido para ellos. Por ello, hay que animarles y darles la oportunidad de un cambio. Pero no es una tarea fácil para la empresa debido a que lo que puede motivar a una persona a otra la puede desmotivar. A pesar de esta dificultad hay muchas propuestas expuestas por diferentes autores los cuales proponen distintos métodos para ayudar a la organización a conseguir una mayor satisfacción de los trabajadores.

El trabajo es un factor primordial en nuestras vidas, dado que sin él no podríamos vivir y mantenernos. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo – INSHT - (2017), ofrecer a los empleados la opción de conciliar su vida familiar y/o personal con su trabajo es fundamental para conseguir la satisfacción de los trabajadores. Esto beneficia mucho a la salud del empleado, la calidad de vida y la lealtad hacia la empresa, entre otros. Pero también beneficia a la empresa, ya que esta tendrá una mejor imagen además de una mejor eficiencia.

El INSHT (2017) en su página web propone una serie de métodos fundamentales para conseguir motivar a las personas tales como;

- **“Organización flexible del tiempo de trabajo”**: ofreciendo a todos los trabajadores la opción de disponer de un horario flexible a la hora de entrar y salir del puesto de trabajo o facilitarles el cambio de turno de trabajo con otros empleados.

- **“Organización flexible del lugar de trabajo”**: ofreciéndoles la opción de poder trabajar fuera del puesto de trabajo y dándoles libertad para preparar todos los viajes que tengan que hacer por motivos de trabajo.
- También cree que proponerles un **“Diseño flexible de trabajo, los procesos y el contenido del trabajo”**: mediante la rotación de puestos de trabajo y diferentes descansos harían más felices a las personas.
- Además de **“Medidas de flexibilización de la relación laboral”**: con la realización de contratos a tiempo parcial y excedencias.
- **“Ampliación de los supuestos para tomar permisos”**: ofreciéndoles distintos permisos vacacionales.
- **“Servicios a la persona o beneficios sociales”**: la ayuda para el transporte y movilidad en el caso de viajes externos por motivos laborales, cuidado de hijos menores de edad y personas mayores las cuáles necesiten ayuda, áreas de descanso donde puedan descansar además de reflexionar, entre otros.

Además, toda empresa debería tener un **plan de promoción y desarrollo**, con el objetivo de hacer ver a los trabajadores que pueden llegar a realizar otras tareas, posicionándoles en otros puestos de trabajo de más responsabilidad. De esta manera un empleado irá mucho más ilusionado a la empresa y con una mayor motivación ya que se le da la oportunidad de poder dar un paso más adelante a su carrera profesional.

Sánchez (2013) explica en su blog que este tipo de motivación beneficia mucho a la empresa ya que gracias a la promoción interna, los trabajadores están más satisfechos y son más productivos. También añade que si una empresa logra transmitir al empleado élo importante que es para la empresa, éste se verá más comprometido a la hora de desempeñar sus funciones. Un ejemplo de promoción y desarrollo sería dar la oportunidad a todos los empleados de poder formar parte del proceso de selección dentro de las distintas candidaturas que ofrezca la empresa según su disponibilidad, ofreciéndoles así un ascenso a un puesto superior con una mayor responsabilidad.

Por otro lado, la revista Gaceta Dental (2011) afirma que *“en el mundo laboral, la forma de interactuar que tienen los miembros del equipo marca la atmósfera que se respira dentro de una empresa”*. Se trata de otro de los factores que afectan a la hora de que un empleado esté motivado o no. Tener una **buena relación entre directivos y subordinados** se ha convertido en otro de los factores primordiales dentro de la organización. Un empleado necesita tener una buena relación con su jefe para poder

conversar, pedirle ayuda, consejos y lo más importante que le escuche. Lo que no motiva a un trabajador es tener un jefe que no se pare a escucharle o que no le ayude a convertirse en un mejor profesional en la vida.

La **reputación e imagen empresarial** esta muy relacionada con el nivel de satisfacción de los trabajadores como de sus clientes. Para la empresa tener una buena imagen externa es fundamental para tener éxito. Por ello, es fundamental mantener un buen nivel de satisfacción con sus trabajadores, ya que dependiendo de su nivel motivacional dependerá el que un trabajador se vea mucho más comprometido en la organización a la vez de estar más ilusionado, confiado y orgulloso de pertenecer a esa empresa.

Reconocer los logros de los trabajadores es un factor primordial si se quiere conseguir motivar a los empleados, gracias a ello se conseguirá una mayor satisfacción de los trabajadores. Soto (2014) propone algunos consejos para llevarlo a cabo como: reconocer los éxitos de los trabajadores de vez en cuando sin excederse, no ofrecer siempre dinero o reconocimientos a cambio de sus logros, a veces tan sólo felicitando al empleado es suficiente, reconocer los logros de los que no lo consiguen pero se esfuerzan por conseguirlos, no sólo se debe reconocer los éxitos de los mejores empleados, agradecer las proposiciones o consejos de los empleados y animar a los trabajadores a conseguir sus metas ofreciéndoles ayuda, entre otros

Sanchez (2013) en su blog expone que la **comunicación** es muy importante dentro de la empresa para mejorar la el desempeño laboral así como llegar a ser más beneficiosa. Una mala comunicación puede llevar también a una desmotivación del trabajador, un empleado siempre va a querer que la comunicación fluya desde diversos escalones y que todos sepan lo que pasa dentro de la empresa. También hay que tener en cuenta que un empleado prefiere un ambiente laboral donde pueda dar ideas y estas puedan ser puestas en marcha.

Una empresa deberá tener cuidado cuando ofrezca cosas que luego se quedan en el camino, como son las **promesas**. Por ejemplo, cuando ofrecen a los empleados un incremento salarial, un ascenso de puesto de trabajo, pero al final las palabras se las lleva el viento y sólo se queda en un incumplimiento. Los trabajadores pueden caer en una situación de frustración perdiendo totalmente la confianza en la empresa.

Grandes cargas de horas trabajadas o un **exceso de trabajo** son factores desmotivadores que se ven influidos en el ser humano de una manera directa. También si estas cargas y excesos no se ven recompensados harán que los trabajadores se sientan frustrados y buscarán otros caminos.

Cuando nos paramos a pensar que puede motivar a las personas lo primero que se nos viene a la cabeza es un aumento de sueldo. Pero muchas veces esto es incierto. Gerhart y Rynes (2004) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de descubrir como de importante es para los empleados el salario. La respuesta que obtuvieron fue que a pesar de que el dinero es un factor muy importante, no es el único factor que motiva a un trabajador, puede haber otros factores a los que un empleado le da mucha más importancia como puede ser la formación, promoción, entre otros. Como se ha podido ver en los diferentes puntos expuestos anteriormente, el dinero no es un factor primordial para garantizar la motivación laboral, sino que hay otros aspectos que generan mucha más satisfacción al trabajador. Fresneda (2015) en su artículo en "El Mundo" expone un comentario de Daniel Pink, un analista laboral, el cual reveló a dicho periódico *"que lo que funciona realmente es la motivación intrínseca, la que todos llevamos dentro y que puede brillar con fuerza propia (o apagarse definitivamente) en nuestro entorno laboral"*.

3.1 EL ESTRÉS COMO UNA FUENTE DE DESMOTIVACIÓN

Como hemos visto anteriormente un mal ambiente provoca bajas de personal, malas relaciones en el equipo de trabajo y esto hará disminuir la productividad. Pero también pueden causar continuas bajas debido al estrés. Cada vez son más conscientes los directivos de que el estrés puede perjudicar la salud de los empleados y el ambiente laboral de la empresa, así como generar grandes costes a la empresa debido al absentismo laboral que este puede generar.

El estrés aparece cuando las exigencias laborales son superiores a la capacidad que el propio trabajador pueda ofrecer o por las limitaciones de tiempo. Es por eso que este se puede sentir agobiado y verse envuelto en una situación como esta. Un ejemplo puede ser cuando a una persona la ofrecen un puesto de trabajo con una mayor responsabilidad, es aquí cuando el empleado se puede sentir agobiado porque no es capaz de alcanzar la meta que le proponen.

También aparece cuando en el lugar donde el trabajador desempeña sus funciones se ve envuelto en una situación de conflicto. Esto puede afectar considerablemente en la actitud del empleado aumentando su nivel de estrés. También la mayoría de los trabajadores se ven envueltos en situaciones de presión por parte de los directivos y más hoy en día cuando las empresas luchan por ser más competitivas. Una empresa con demasiados problemas conflictivos se verá envuelta en graves problemas a largo plazo, ya que los empleados son los principales afectados y de ello dependerá su nivel de desempeño en la empresa. Además, tampoco es bueno para su salud de los

trabajadores ni para la empresa la cual se verá envuelta en un porcentaje alto de absentismo laboral (Hussain y Mujtaba, 2012).

Otro ejemplo sería en un puesto de trabajo cuya función es atender llamadas externas o estar en contacto con el público, está claro que no todo el mundo es igual, y que en este tipo de trabajo hay que tener un carácter tranquilo y ciertas habilidades comunicativas para poder atender debidamente a las quejas y sugerencias de los clientes.

Existe un tipo de estrés laboral conocido como *“Burnout o síndrome del trabajador quemado”*, el cual está presente en muchas compañías hoy en día. Se trata de una continua disminución física y mental unida a una desmotivación por el tipo de funciones desempeñadas. Se puede percibir fácilmente debido a los sucesivos cambios de actitud que puede realizar el empleado. Es muy común en puestos de trabajo donde se tienen que mantener relaciones, conversaciones con terceros ya sean clientes o proveedores. Se trata de uno de los mayores problemas que radican hoy en día dentro de la empresa. Es crónica y provoca mucho absentismo laboral.

Es difícil poder afrontar este tipo de enfermedad, pero es fácil al menos ayudar a prevenirlo. Las empresas deberían tomar medidas suficientes para poder evitarlo, eliminando todo aquello que pueda conllevar al empleado a caer en una situación de estrés.

Actualmente las compañías están llevando a cabo distintas charlas acerca de temas sobre la salud, uno de ellos sobre el estrés laboral. Con estas charlas lo que hacen es aconsejar a los empleados y darles recomendaciones sobre que tienen que hacer para prevenirlo, para cambiar su autoestima.

Algunas de las recomendaciones que les dan serían:

- Hacer mucho ejercicio ya que esto les ayudará a eliminar tensión.
- Seguir las horas de sueño y descanso, ya que no dormir bien puede ser perjudicial para el ser humano en todos los aspectos no sólo en el profesional.
- Tener la suficiente libertad para disfrutar y relajarse, además de disfrutar de la posibilidad de poder tener un horario flexible a la hora de entrar al puesto de trabajo.
- Ser positivo consigo mismo ayudará a que se tenga más confianza y se trabaje mucho más motivado, sin presiones.

- Otra forma de eliminar el estrés sería realizando diferentes tipos de relajación. Para conseguirlo el empleado tiene que poner empeño y esforzarse al máximo.

3.2 ¿CUÁL ES LA HERRAMIENTA MÁS ADECUADA PARA MOTIVAR?

Un trabajador satisfecho es aquel que se esfuerza en hacer lo mejor que puede su tarea y cuanto mayor sea la motivación que posee para ello, más grande será el rendimiento en su puesto de trabajo. Por ello, motivar a los trabajadores hoy en día se ha convertido, en una tarea indispensable para las empresas. Para ello, el departamento de recursos humanos tiene como tarea fundamental mejorar la motivación laboral de sus empleados.

No existe una única herramienta para motivar a los trabajadores. Alonso Leache, Lobato Gómez y Pinar Susín (2014) por ejemplo, citan cuatro técnicas o herramientas básicas para potenciar la motivación laboral:

- **El modelo de retribución:** el dinero es el principal motivo, por el que cualquier persona trabaja, posiblemente sea la principal herramienta para motivar al empleado. Pero no sólo debe de tenerse en cuenta la retribución económica como factor motivador, ya que existen otras formas de retribución que pueden motivar más a un individuo (tiempo libre, protección sanitaria...etc.). Por ejemplo, un modelo salarial idóneo sería aquel que además de tener una remuneración fija, también tuviese algún tipo de remuneración ligado al rendimiento del trabajador. El hecho de reconocer el esfuerzo y logro individual de cada trabajador se hace necesario para aumentar su motivación. La evaluación del desempeño de los empleados está interrelacionada con la motivación. Contar con un método de evaluación individual para cada trabajador permitirá valorar y premiar su nivel de productividad alcanzado, así como su reconocimiento mediante un incremento salarial en base al nivel de rendimiento conseguido.
- **El diseño de puestos de trabajo:** las tareas y las funciones deben de estar perfectamente equilibradas. Todos los empleados deben de ser partícipes de los problemas que surgen en la empresa y se les deben de otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones. De esta manera los empleados se sentirán parte de la organización además de mejorar su satisfacción. El diseño de puestos de trabajo tiene un doble fin: por un lado, aprovechar los recursos humanos, para obtener una buena productividad y por otro lado conseguir la motivación del trabajador.

- **Sistema de organización, participación y promoción:** cuando los empleados, desarrollan su trabajo, en un clima laboral favorable, comunicativo, y que potencia las relaciones humanas, estos se sienten más integrados con la empresa y por lo tanto, aumenta la productividad. Para que la motivación laboral exista es necesario que el individuo pueda desarrollarse dentro del equipo de trabajo, esto pasa por un proceso de socialización, al final del cual el individuo, se siente integrado en el equipo. Esa misma integración produce la satisfacción necesaria, para motivar al individuo. Por otro lado, las expectativas de futuro, son esenciales para motivar a los empleados, cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores. Las empresas deben de tener en cuenta los esfuerzos de cada uno de los empleados, en su puesto de trabajo, con independencia del puesto de trabajo que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna forma.
- **Plan de formación:** las empresas tienen la obligación de formar a sus trabajadores, respecto a los cambios que se vayan produciendo, y también en materia de seguridad e higiene. La formación permite al empleado, crecer y avanzar como profesionales, cuando un empleado se siente motivado, la formación y capacitación les resulta un complemento para el crecimiento profesional y personal. Una adecuada formación permite a las personas desempeñar su trabajo de manera más competente, proporciona un enriquecimiento profesional y personal, y continuar mejorando sus competencias y resultados. La formación es un factor esencial para mejorar la satisfacción laboral.

Se trata de herramientas de las que depende el éxito o fracaso de las empresas, las cuales deben de aplicar unos incentivos motivadores en sus políticas de gestión de recursos humanos, con el objeto de que la productividad y el rendimiento mejoren.

4. ¿ES IMPORTANTE IMPULSAR LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA?

Son muchos los puntos de vista que se pueden encontrar de distintos autores sobre la importancia de impulsar la motivación en la empresa. Guerra (2011) por ejemplo, al igual que Mak y Sockel (2001) exponen que la motivación personal es un pilar fundamental para asegurar el desarrollo de los trabajadores mejorando a su vez las relaciones en el ambiente laboral consiguiendo una mayor productividad en la organización. Sin embargo, Rivas (1996) afirma que muchas veces se exagera la importancia de la

motivación, estableciendo más interés en ésta que en otros aspectos mucho más importantes como es el de la formación.

Aunque actualmente algunos de los puestos de trabajo están siendo reemplazados por máquinas y robots, los empleados aún siguen siendo un factor primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Por ello, los directivos han de motivarlos para que trabajen con más ilusión y se sientan más satisfechos.

Hoy en día son muy pocas las empresas que aplican la motivación en la organización. Esto se debe a los grandes costes y la gran complejidad que con lleva. Zhai (2016) en su blog explica que esta complejidad se debe a que no a todas las personas les motivan los mismos factores, para algunos puede ser más importante el dinero y para otros el liderazgo. Es por eso que muchas empresas terminan perdiendo a sus empleados debido a que no les proporcionan ningún tipo de motivación. Zhai (2016) también explica que *“mejorar el ambiente de trabajo, ajustar los horarios de trabajo y establecer los objetivos de los trabajadores son las maneras para aumentar la felicidad laboral”*.

Uno de los factores que afecta a la motivación de los empleados es la situación de crisis. El estrés y la incertidumbre por el que pasará en un futuro, se convierten en grandes barreras las cuales imposibilitan al empleado estar motivado y comprometido con la empresa. La mayoría de las empresas no se llegan a preocupar demasiado por el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores, debido a que su principal objetivo es supervivir, sin darse cuenta que sus empleados juegan un papel fundamental a la hora de conseguir sus objetivos (Collado, 2017).

iProfesional (2012) en un artículo en la revista *Management* relató que la empresa Apple, debido a las sucesivas quejas de sus empleados, había tomado la decisión de imponer medidas como las que Google está dando a sus trabajadores. Los trabajadores estaban descontentos por la falta de flexibilidad en su trabajo por ello tuvo que tomar medidas para controlar estas quejas. Y es que Google es un ejemplo a seguir. Se trata de una de las empresas más deseadas por muchas personas para trabajar. Los empleados pueden comer y beber gratis, disponen de cafeterías y salas llenas de colores para que se sientan en un entorno mucho más cómodo y agradable. No necesitan lavar la ropa en casa, Google les ofrece lavandería gratis. Además disponen de sillas preparadas para dar masajes a quien los necesite (Soto, 2013).

En definitiva, la motivación puede llegar a ser muy importante en el mundo laboral. Mantener un buen nivel de motivación en la organización llevará a conseguir unos mejores resultados tanto para los empleados como para la empresa. Para ello, las empresas deben impulsar la motivación para conseguir que los trabajadores se

encuentren felices y más satisfechos realizando sus funciones. Un trabajo fundamental de la empresa sería observar la situación laboral cuando no se motiva a los trabajadores, analizando los diferentes comportamientos que pueden producirse y sus consecuencias (Giacchi, 2011).

4.1 ¿MOTIVAN LO SUFICIENTE LAS EMPRESAS A SUS EMPLEADOS?

Para dar respuesta a este apartado nos apoyaremos, por un lado, en un estudio sobre la motivación realizado por Virginia García Sanz, una alumna de la Universidad de Valladolid (Sanz, 2012) y por otro lado, en un estudio sobre las causas de rotación voluntaria en las organizaciones españolas llevado a cabo por iOpener Institute (Institute, 2017).

El objetivo del estudio realizado por Virginia García, está encaminado a evaluar y analizar los aspectos más relevantes que hacen que un empleado se encuentre más motivado en el trabajo. Para ello, llevó a cabo 20 encuestas a trabajadores por cuenta ajena de los diferentes sectores económicos con un intervalo de edad de entre 25 – 45 años, los cuales tienen una situación laboral estable. La entrevista se ha adjuntado al final del trabajo como un anexo 1. El mayor porcentaje de entrevistas fueron respondidas por menores de 25 años. Respecto al tipo de empresa, la mitad de ellos trabajan en una empresa mediana y la otra mitad sostienen cargas hipotecarias.

Por otro lado, el objetivo del estudio realizado por iOpener Institute, está encaminado a evaluar las causas de rotación voluntaria en empresas españolas (Institute, 2017). Para realizar el estudio utilizaron un instrumento llamado VDA, diseñado por iOpener para ayudar a las empresas a comprender porque los empleados dejan su puesto de trabajo. La entrevista se realizó a 609 empleados de entre 26 – 55 años, los cuales decidieron abandonar su puesto de trabajo, de forma voluntaria. Siendo el 51% mujeres y el 49% hombres. Se centraron principalmente en dos preguntas: principales razones por las que los empleados deciden abandonar la empresa y que debería a ver hecho la empresa para que dicho empleado no tomase la decisión de irse.

Los dos estudios se realizaron de forma individual aprovechando así las particularidades individuales de cada uno de los entrevistados. Como conclusiones más relevantes se han podido sacar las siguientes:

- El hecho de motivar a los empleados juega un papel relevante para el crecimiento y la consecución de los objetivos de la empresa. En el estudio realizado por Virginia García, se puede observar como una parte de los encuestados afirma no estar conforme con las tareas que desempeña lo que le llevaría a cambiar de empleo. Las razones que dan son; un mal ambiente laboral

y la imposibilidad de un desarrollo profesional en la empresa o una mejor retribución económica. Pero el motivo que más porcentaje obtuvo es el tipo de ambiente laboral creado en la organización. Haciendo una comparación con el estudio realizado por iOpener Institute, vemos como también, la mayor parte de los entrevistados dijeron que una de las causas de abandono fue el desarrollo profesional, debido a una mala relación entre su jefe y el propio trabajador, aunque también declaran que su supervisor directo no le trataba justamente ni se sentían escuchados. Si nos basamos en el tipo de sexo (H-M) las personas que más insatisfechas se sienten por esta razón son las mujeres, debido al poco aprecio que el jefe tiene sobre ellas. Los hombres, aunque con un menor porcentaje mencionan la falta de oportunidades de promoción que se les ofrece.

- La diferencia de edad implica diferencias entre los motivos de salida declarados por los entrevistados afectados. En el estudio realizado por Virginia García, podemos ver, como empleados de entre 26 y 55 años exponen que sus superiores les deberían a ver dado más oportunidades de promoción y adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Sin embargo, individuos entre 36 y 45 años aluden su motivo a su jefe directo. Se encuentran insatisfechos con la calidad de liderazgo que su jefe manifiesta sobre ellos. Les hubiese gustado que su jefe superior les hubiese valorado más.
- Muchas veces se cree que el mayor factor motivador es la retribución económica y en la investigación realizada por Virginia García hemos podido comprobar que esto no es así, que hay más elementos motivadores que tienen igual o mayor relevancia. Como, por ejemplo, el reconocimiento, las relaciones interpersonales o la disposición de recursos. De nada sirve ofrecer a un empleado retribuciones salariales si esto no es lo que realmente lo motiva para desempeñar sus funciones y conseguir llegar a los objetivos de la empresa. En el estudio realizado por iOpener Institute, podemos observar el poco porcentaje que tiene el salario como causa principal de abandono, sólo un 38% de los que aluden al desarrollo profesional señalan también el salario como causa de salida, un porcentaje relativamente pequeño.
- En el estudio realizado por Virginia García, más de la mitad de los empleados respondieron, que la empresa donde trabajan no llevan a cabo ningún tipo de herramienta o método para mejorar el ambiente laboral. Esto puede generar la decisión de un trabajador de abandonar su trabajo. Frente a esto último la mayoría de los encuestados respondieron que abandonarían su puesto de

trabajo debido al mal clima laboral. El clima laboral y el reconocimiento son dos factores relevantes dentro de la empresa frente a la retribución económica.

- Con referencia a la conciliación familiar con la laboral, la empresa ha de tener un buen equilibrio entre los dos factores si quiere conseguir un buen bienestar y motivación de los empleados. En el estudio realizado por Virginia García hemos podido ver, como de importante es para un trabajador que la empresa le de facilidades a la vez de flexibilidad para poder compatibilizar su vida familiar con su vida laboral. Sin embargo, en el estudio realizado por iOpener Institute, hemos podido observar que no es una de las principales causas de abandono, los individuos más insatisfechos en este caso son las mujeres con un 41,5%. Los hombres, sin embargo, afirman estar insatisfechos sólo un 18%, esto puede deberse a la desigualdad de tareas domésticas existentes en muchos hogares. Sin embargo, si se analiza la importancia de la conciliación laboral por franjas de edad, llama la atención en el estudio realizado por iOpener Institute, la insatisfacción que los jóvenes de entre 26 y 35 años sienten con su horario y carga de trabajo además de con sus posibilidades de conciliar su vida laboral con su vida familiar. A diferencia de otros individuos de otras generaciones, los jóvenes valoran negativamente que su trabajo interfiera su vida laboral.
- A su vez, cabe destacar, como la mayor parte de los empleados mencionan el desarrollo profesional como principal causa de abandono del puesto de trabajo, no haciendo relevancia de la seguridad que les proporciona la antigüedad existente en la empresa. Debido al gran porcentaje de desempleo existente hoy en día en el país. Muchos superiores deberían mejorar su relación con los trabajadores, a la vez de darles reconocimientos por el trabajo que realizan. Además, este punto no trae consigo gastos ni costes, pero si una gran motivación para sus empleados, ya que necesitan sentirse motivados.

Está claro que motivar a los trabajadores es un aspecto fundamental para el buen rendimiento de la empresa. Y más hoy en día, en el que las empresas viven en plena competitividad, es por ello, que para poder retener a sus trabajadores deberían tener en cuenta herramientas o aspectos para garantizar la estabilidad del empleado y hacerle sentir motivado en su puesto de trabajo. Pero a pesar de su importancia, podemos ver como en los estudios realizados, la mayor parte de las empresas no motivan lo suficiente a sus trabajadores. También se ha podido comprobar que las recompensas son importantes, pero no sólo en forma de salario, sino que también es importante reconocer el trabajo realizado por el empleado teniendo en cuenta su desarrollo profesional.

5. DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES EN UNA EMPRESA GRANDE Y EN PYMES

Las pymes, están formadas por pequeños grupos de personas, que trabajan codo a codo, conforman un entorno laboral más favorable para mantener a un empleado motivado, que las grandes empresas o de una empresa multinacional. El tamaño de la empresa, influye no solo en la forma, como los empleados se implican, sino además en cómo se mantienen motivados.

- En las grandes empresas los empleados confían en sus jefes más inmediatos, mientras que en las pymes o pequeñas o medianas empresas los empleados desean más independencia. En una empresa grande o multinacional, los empleados desean asumir nuevas responsabilidades, así como tener posibilidades de promoción interna, mientras que en una empresa pequeña, desean salir de la rutina (Requena, 2015).
- La principal ventaja, que tiene la pyme en relación a la empresa grande, es que tiene un mayor contacto con la realidad, está mucho más cerca de él seguimiento, supervisión, y evaluación. Para motivar a la plantilla de una pyme, además del dinero, tiene que existir participación, comunicación, y transmitir el sentido del proyecto de empresa. Fomentar la motivación en las organizaciones, es fundamental para la buena marcha de la empresa, para lograr un adecuado clima laboral.
- En las pymes el trato es directo, y los vínculos potencian la fidelidad del empleado y la empresa, la cercanía es un factor que puede hacer que el trato en pyme sea distinto al que se observa en otras empresas, sin embargo, las grandes empresas, tienen mayores posibilidades de ascensos, el potencial de ascenso es más competitivo que en pymes, ya que existe un mayor número de empleados. La competitividad en las pymes es más reducida, permitiendo tener una visión más integral de la empresa (Requena, 2015).
- Un empleado estará mucho más comprometido a la hora de trabajar en una empresa pequeña que en una grande. Esto se debe a que, en una empresa grande al haber muchos trabajadores y una mayor estructura y organización, la pérdida de comunicación aumenta. Sin embargo, la gran ventaja de una empresa grande es que los trabajadores tienen más confianza en sus supervisores inmediatos. Este es un punto fundamental en la organización de una empresa, la relación que tienen los trabajadores con su jefe directo. Al

contrario, pasa en las empresas pequeñas, en estas el que un trabajador tenga el conocimiento de saber que su trabajo y su dedicación hacia él son primordiales para el día a día de la empresa es uno de los elementos más motivadores para un trabajador. Para conseguir esto ha de existir una correcta comunicación entre la dirección y los equipos (Carnegie, 2014).

- El hecho de que una empresa sea grande o pequeña también difiere en el tema de la independencia. Un trabajador se sentirá mucho más independiente en una empresa grande que en una empresa pequeña. A la hora de entrar a trabajar en una empresa grande, se puede observar una gran estructura corporativa desde el puesto que se ostenta. Mientras que en una empresa pequeña eso no pasa. Esto se debe a que, al ser una empresa de menor tamaño, el número de trabajadores es menor y por lo tanto su estructura corporativa también será pequeña. Aunque en una empresa pequeña el nivel de autonomía e independencia es menor, se les ha de ofrecer para que los empleados se sientan más motivados a la hora de desempeñar sus funciones (Carnegie, 2014).
- Otra de las diferencias que destacan, es la distinción de salarios entre una empresa grande y una pequeña. En un artículo de Javi Navarro expone que el salario que recibe un trabajador en una empresa grande suele oscilar sobre el 56% más de lo que los directivos pagan a un trabajador en una empresa pequeña. El hecho de que un trabajador trabaje en una empresa grande hará que su motivación sea más alta a la de un trabajador que realiza sus actividades en una empresa pequeña. Esto se puede deber a que en las grandes empresas el nivel de responsabilidad es mayor (Navarro, 2017).

Tabla 5.1: Principales diferencias en materia de motivación entre Pymes y grandes empresas

| Pymes | Grandes empresas |
|--------------------------------|--|
| Buscan más independencia | Confianza en sus jefes más inmediatos |
| Desean salir de la rutina | Asumen nuevas responsabilidades |
| Mayor contacto con la realidad | Mayor potencial de ascenso y promoción interna |
| Menor potencial de ascenso | Confianza en sus supervisores inmediatos |
| Trato directo | Independencia |
| Empleado más comprometido | Pérdida de comunicación interna |
| Menor autonomía | Mayor salario |

- Otro factor relevante que diferencia un tipo de empresa frente a otra es la existencia de un departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga de asegurar y gestionar personas en los puestos de trabajo y se ocupan de que los trabajadores se encuentren a gusto y lo suficientemente motivados en el puesto de trabajo. Además, se encarga de vigilar el clima laboral que existe en el entorno de trabajo para que en caso de existir un mal clima laboral se tomen las suficientes medidas para abordarlo. En una empresa media grande se puede ver la presencia de un departamento como este, de suma importancia en la estructura corporativa, mientras que en una empresa pequeña es raro que exista (Leache, Gómez y Susín, 2014).

5.1 ¿CÓMO SE MIDE LA MOTIVACIÓN?

El departamento de Recursos Humanos utiliza distintas herramientas a la hora de medir el nivel de motivación de los trabajadores, como son:

- La **observación**; el departamento define lo que quiere observar y cuándo, además de si quiere que esta observación sea interna o externa. El hecho de que un directivo esté observando a los empleados no implica la comunicación de esta observación hacia el empleado. A través de dicha herramienta se pueden

observar distintos síntomas de los individuos, así como el tipo de ambiente laboral existente. Esto deberá de ser analizado más a fondo mediante métodos cuantitativos y más objetivos. La observación puede ser una ayuda para realizar un previo diagnóstico de cómo es el entorno laboral y el grado de motivación que puede existir en cada área, departamento... pero no es uno de los métodos más objetivos.

- Las **entrevistas** permiten, por un lado, conseguir información y, por otro, cambiar la actitud de un empleado, mejorando así su motivación. Las entrevistas proporcionan un contacto directo con los individuos. De esta forma, será más fácil de conseguir información y dar la posibilidad de diversificar más las respuestas. Viendo en todo momento la actitud de cada persona hacia cada pregunta y respuesta.
- Los **test psicológicos** son otro tipo de métodos con los que se pueden conseguir información sobre las actitudes y aptitudes de los empleados, al igual que sus reacciones y valores. Esta información es muy importante ya que la mayor parte de estos test son anónimos. Por lo tanto, a la hora de expresar sus sentimientos el empleado se sentirá mucho más tranquilo.
- Los **cuestionarios**, compuestos por una serie de preguntas sobre concretos relativos a diferentes situaciones.
- Los **informes** los llevarán a cabo los responsables de cada departamento. En ellos, expondrán información acerca del trabajador donde se medirá su adaptación al puesto de trabajo además de su capacidad para integrarse en el grupo de trabajo.

Todas estas pruebas están expuestas a limitaciones derivadas del evaluador o persona encargada de realizar la medición, tales como: la subjetividad, prejuicios, o el efecto de los recuerdos más cercanos, entre otras. También dependerá de las características de la organización, como el tamaño de la empresa y los medios para poder llevar a cabo dichas herramientas. A diferencia de la empresa pequeña, la empresa grande tiene muchas más facilidades. En una empresa pequeña por ejemplo, es mucho más difícil implantar estos métodos ya que no disponen de un departamento de Recursos Humanos, ni tampoco de los mismos beneficios o facilidades a la hora de ponerlos en marcha (Leache, Gómez y Susín, 2014).

6. CONCLUSIONES

Para concluir el presente trabajo, voy a presentar a continuación las conclusiones más relevantes extraídas del desarrollo del estudio de los apartados anteriores.

- La motivación es un término que está muy presente hoy en día en cualquier organización y es un factor clave para conseguir el éxito y los objetivos de la empresa. Se trata de una de las inversiones más efectivas dentro de la organización. La motivación es el principal motor que da sentido a un empleado a la hora de realizar sus funciones laborales.
- No hay una definición única que determine lo que se entiende por el término motivación. Pero sí hay disponibles multitudes de definiciones expuestas por distintos autores, psicólogos y consultores que nos ayudan a entender este concepto. Tal vez sea porque es un concepto complejo que no es fácil de implantarse en una empresa. Esto se debe a la gran discordancia que existe entre un trabajador y otro a la hora de afrontar sus metas. Cada uno tiene una peculiaridad diferente y no a todos les motivan las mismas cosas.
- Los directivos son cada vez más conscientes de que el estrés puede ser una causa de desmotivación. Esta perjudica gravemente la salud de los empleados y el ambiente laboral en la empresa. Además, genera grandes costes debido al absentismo laboral que este puede ocasionar, teniendo que ampliar sus plantillas con la contratación de más personal.
- No existe una única herramienta que sea eficaz para motivar a los empleados. Cada una puede aplicarse a un contexto diferente, ya que no todas las empresas tienen a su alcance todos los recursos disponibles. Hay que suponer que cada trabajador es diferente y que puede tener distintas motivaciones en la vida. Pero sí que hay existencia de un amplio abanico de herramientas y métodos que pueden ser efectivos a la hora de motivar a los empleados. El objetivo para conseguirlo se fundamenta en la observación del individuo, además de ir analizando sus respectivas características.
- Muchas veces se cree que el mayor factor motivador es la retribución económica y esto no es así, hay más elementos motivadores que tienen igual o mayor relevancia a este, como por ejemplo el reconocimiento, las relaciones interpersonales o la disposición de recursos. La mayoría de los empresarios van a lo fácil, pero en realidad se están confundiendo porque existen otros métodos mucho más efectivos. Como por ejemplo la relación que un trabajador pueda

tener con su superior es fundamental para que un empleado se sienta cómodo en su trabajo. El hecho de tener una buena relación generará una mayor implicación del trabajador hacia su trabajo.

- La conciliación laboral con la familiar también es primordial para un trabajador, la empresa ha de conseguir un buen equilibrio entre estos dos factores si quiere conseguir un mejor bienestar y motivación de sus empleados. Muchas veces las empresas sólo piensan en conseguir sus objetivos empresariales sin tener en cuenta la situación de cada trabajador. Este problema podría surgir hoy en día con la situación de crisis que aún está atravesando el país.

ANEXO 1

Tipo de empresa:

Pequeña Mediana Grande

Puesto de trabajo: _____

Cargas hipotecarias: si no

Edad: _____ **Sexo:** _____

Cargas Familiares: si no

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

2. ¿Me agrada el trabajo que desarrollo?

3. ¿Deseo otro empleo en lugar del actual? ¿Por qué?

4. ¿Me siento animado para realizar mi trabajo?

5. ¿Considero que el trabajo que desarrollo acorde a mis capacidades?

6. ¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi entorno de trabajo? Cita dos causas.

7. ¿De qué manera mi entorno laboral influye en la forma en que desempeño mi trabajo? Cita dos causas.

8. ¿Mi trabajo es una fuente de estrés?

9. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

10. ¿Es buena la relación con mi superior? ¿Por qué?

11. ¿Mi superior me da la suficiente confianza para tomar decisiones y realizar el trabajo con autonomía?

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

13. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales | <input type="checkbox"/> Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Remuneraciones | <input type="checkbox"/> Ámbito físico |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento | <input type="checkbox"/> Disposición de recursos |

14. Su empresa, ¿realiza actividades para mejorar el entorno laboral? En caso afirmativo, ¿crees que son eficaces?

15. ¿Qué le motiva más? Elija dos

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Jornada laboral cómoda | <input type="checkbox"/> Formación |
| <input type="checkbox"/> Posibilidad de promoción | <input type="checkbox"/> Trabajo estable |
| <input type="checkbox"/> Autonomía y responsabilidades | <input type="checkbox"/> Buen clima laboral |
| <input type="checkbox"/> Buen salario | |

16. ¿Dejaría el trabajo por?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mal salario | <input type="checkbox"/> El trabajo que desarrolla le infravalora. |
| <input type="checkbox"/> Mal ambiente laboral | |

7. BIBLIOGRAFÍA

- (INSHT), I. N. (2017). Obtenido de <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=b7fc91802a6f4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=71bdc4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD>
- Carnegie, D. (2014). *Motivación de los empleados en empresas grandes y en Pymes ¿cuáles son las diferencias?* Obtenido de <http://es.dalecarnegie.com/blog/main/motivacion-empleados-empresas-grandes-pymes/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cognifit. (2017). Obtenido de <https://www.cognifit.com/es/cognicion>
- Collado, R. (2017). *La crisis afecta a la motivación de los empleados*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/158341473/La-crisis-afecta-a-la-motivacion-de-los-empleados-docx>
- Cordero, T. C. (2003). *Motivación y Satisfacción Laboral. La experiencia de una empresa productiva*.
- Cordero, T. C. (2013). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva. La Paz: Ariel*.
- DeConceptos. (2017). *Concepto de compensación*. Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/compensacion>
- Dental, R. G. (2011). *La relación jefe - empleado sinergias y antagonismos. Revista Gaceta Dental*.
- Dessler, G. (1979). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://administracionempresasnivelatorioa.blogspot.com.es/2008/05/teoria-de-la-motivacin.html>
- Evia, M. J. (21 de Julio de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268662>
- Franco, C. (2009). *La crisis afecta a la motivación de los empleados. Revista electrónica de ciencia, tecnología, sociedad y cultura*.
- Fresneda, C. (28 de Junio de 2015). *¿Qué nos motiva en el trabajo? El Mundo*.
- García Govea, M., Escalante Domínguez, M., & Quiroga San Agustín, Y. (2007). *Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y competitividad*.
- García, A. J. (2010). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Sh5cBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=la+asertividad+como+elemento+motivador&ots=41L303DhEs&sig=vkLTJUhmTgEp3Zd-LLdZWAMTuUo#v=onepage&q=a%C3%B1o&f=false>

- Gerhart, B., & Rynes, S. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*.
- Giacchi, C. (16 de Septiembre de 2011). *Wordpress*. Obtenido de <https://boomconsultora.wordpress.com/2011/09/16/la-importancia-de-la-motivacion-en-la-organizacion/>
- Guerra, J. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Hernández, G. A. (Septiembre de 2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/12780/1/LA%20COMUNICACI%20%93N%20ASERTIVA%20%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20%20%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Hernández, M. (2017). ¿Por qué es tan importante la motivación? *Organízate ya*.
- Herzberg, F. (2012). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Ensayos de calidad, Tareas, Monografías, 2*.
- Hurtado, G. (11 de Octubre de 2010). *Psicología Laboral*. Obtenido de <http://praxischile.blogspot.com.es/2010/10/asertividad-y-comunicacion.html>
- Hussain y Mujtaba. (Diciembre de 2012). *The relationship between work-life conflict and employee performance: a study of national database and registration authority workers in Pakistan*. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/record/2000-02442-007>
- Institute, i. (Septiembre de 2017). *iOpener Institute for People and Performance*. Obtenido de <http://www.futureforwork.com/publicaciones/rotation-voluntaria-espana>
- iProfesional. (2012). *Apple se inspira en Google para retener y motivar a sus empleados*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/148769--Apple-se-inspira-en-Google-para-retener-y-motivar-a-sus-empleados>
- L. Mak, B., & Sockel, H. (Abril de 2001). *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720600000550>
- L. Rynes, S., & Gehart, B. (2014). The importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*.
- Leache, Gómez y Susín. (2014). *Relaciones en el Equipo de Trabajo*. Edebé.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Navarro, J. (2017). *Las grandes empresas pagan un 56% más que las pequeñas*. Obtenido de <https://www.casacocheurro.com/las-grandes-empresas-pagan-un-56-mas-que-las-pequenas.html>
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*.

- Pons Peregot, O., & Morales Tamaral, A. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26-37.
- Requena, V. F. (06 de Agosto de 2015). *Motivación: pyme vs gran empresa*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/motivacion-laboral/>
- Requena, V. F. (06 de Agosto de 2015). *Motivación: pyme vs gran empresa*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/motivacion-laboral/>
- Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad: Aprenda a decir NO y gane autoestima siendo asertivo*. Bogotá, Colombia: Norma, S.A. Obtenido de Aprenda a decir NO y gane autoestima siendo asertivo.
- Riso, W. (2015). *El derecho a decir no*. Obtenido de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/31/30519_El_derecho_a_decir_no.pdf
- Rivas, J. I. (1996). *MOTIVOS Y MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Sánchez, M. (24 de Junio de 2013). *Konectablog*. Obtenido de <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>
- Sanchez, M. (31 de Octubre de 2013). *Wordpress*. Obtenido de <https://motivacionlaboral10.wordpress.com/2013/10/31/la-comunicacion-una-motivacion-para-todo-individuo/>
- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *Blog*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com.es/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *Blog*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com.es/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Sanz, V. G. (Junio de 2012). *La Motivación Laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>
- Soto, B. (2013). Cómo motiva Google a sus empleados. *Gestión.org*.
- Soto, B. (2014). *Gestión.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/marketing/estrategias-ventas/44448/las-estrategias-de-packaging-mas-sorprendentes/>
- Stephen P., R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Vitini, I. (21 de Noviembre de 2014). *La fórmula de Coca Cola con sus empleados*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=cj_FLbIYc3k
- Zapatero, J. R. (20 de Febrero de 2013). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Dlo5MSmj-HM>
- Zhai, Y. (2016). *Motivación de los trabajadores*. Obtenido de <http://yiyuzhai.blogspot.com.es/2016/06/factores-que-afectan-la-motivacion-de.html>