



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y SU
INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZATIVO: ANÁLISIS EN EL CONTEXTO
LABORAL EN CANTABRIA**

**MOTIVATIONAL STRATEGIES AND THEIR
INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR:
AN ANALYSIS IN THE LABOR CONTEXT IN
CANTABRIA**

AUTOR: CARLOS UBILLA BOLADO

DIRECTORA: RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ

JULIO 2024

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1.INTRODUCCIÓN	5
2. LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO PARA LAS EMPRESAS	5
2.1 DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	5
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA	6
2.3 PRINCIPALES TEORÍAS Y MODELOS	7
3. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO	9
3.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	9
3.1.1 Teorías de contenido.....	9
3.1.2 Teorías de proceso.....	14
3.2 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y MOTIVACIÓN.....	17
4. METODOLOGÍA	18
4.1 OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA	18
4.2 DISEÑO Y JUSTIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	19
4.3 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO	20
4.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
5. ESTUDIO EMPÍRICO	24
5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	21
5.1.1 Descripción demográfica de la muestra.....	21
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
6. CONCLUSIÓN	29
7. BIBLIOGRAFÍA	30

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado examina el Comportamiento Organizativo (CO), una disciplina crucial que estudia cómo las personas, los grupos y las estructuras influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones. El objetivo principal es entender y aplicar este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional, y analizar las principales teorías de la motivación. Este trabajo se estructura en varias secciones claves, comenzando con una introducción que establece la relevancia del CO en el entorno empresarial contemporáneo.

La primera sección profundiza en la importancia del CO para las empresas, ofreciendo una definición clara del término y explorando su evolución histórica. Se analizan las principales teorías y modelos que han conformado el campo, proporcionando una base teórica sólida que sustenta el análisis posterior. Se destaca cómo estas teorías pueden ayudar a los directores a predecir, comprender y manejar el comportamiento en sus organizaciones.

La segunda sección se centra en la motivación en el trabajo y su estrecha relación con el CO. Se examinan diversas teorías de la motivación, como, por ejemplo: la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X e Y de McGregor, y la teoría de la expectativa de Vroom. Además, se discute cómo la motivación afecta directamente al comportamiento organizativo, influyendo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados.

La tercera sección describe la metodología empleada para llevar a cabo el estudio empírico, detallando el diseño de la investigación, la recolección de datos y las técnicas de análisis utilizadas. La cuarta sección presenta el estudio empírico, incluyendo la caracterización de la muestra y un análisis detallado de los resultados obtenidos. Este análisis proporciona una visión práctica y basada en datos sobre cómo el CO y la motivación impactan en el rendimiento organizacional.

Finalmente, la conclusión sintetiza los hallazgos principales del trabajo, resaltando la importancia del CO y la motivación en el éxito de las organizaciones. La bibliografía al final del trabajo reúne todas las fuentes consultadas para la elaboración de este trabajo.

ABSTRACT

This final degree thesis examines Organizational Behavior (OB), a crucial discipline that studies how people, groups and structures have an influence on behavior within organizations. The main goal is to understand and apply this knowledge to improve organizational effectiveness, and analyze the main theories of motivation. This work is structured into several key sections, beginning with an introduction that establishes the relevance of OB in the contemporary business environment.

The first section delves into the importance of CO for companies, offering a clear definition of the term and exploring its historical evolution. The main theories and models that have shaped the field are analyzed, providing a solid theoretical basis that supports subsequent analysis. It highlights how these theories can help managers predict, understand and manage behavior in their organizations.

The second section focuses on motivation at work and its close relationship with OC. Different theories of motivation are examined, such as: Maslow's hierarchy of needs, McGregor's theories X and Y, and Vroom's expectancy theory. Additionally, it discusses how motivation directly affects organizational behavior, influencing productivity, job satisfaction, and employee retention.

The third section describes the methodology used to carry out the empirical study, detailing the research design, data collection and analysis techniques used. The fourth section presents the empirical study, including the characterization of the sample and a detailed analysis of the results obtained. This analysis provides practical, data-driven insight into how OC and motivation impact organizational is performed.

Finally, the conclusion summarizes the main findings of the work, highlighting the importance of OC and motivation in the success of organizations. The bibliography at the end of the work brings together all the sources consulted for the preparation of this work.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el éxito de una organización depende significativamente de su capacidad para entender y gestionar eficazmente el comportamiento humano en el trabajo. El Comportamiento Organizativo (CO) se rige como un campo de estudio fundamental que busca comprender este comportamiento en un contexto organizacional, analizando cómo los individuos, los grupos y las estructuras influyen en la conducta dentro de las empresas. Este trabajo se centra en una dimensión crítica del CO: la motivación laboral, la cual es esencial para el rendimiento individual y colectivo, así como para el éxito global de la organización.

El propósito principal de este estudio es explorar la interacción entre la motivación y el comportamiento organizativo, y cómo esta relación impacta en el rendimiento y la satisfacción laboral. Los objetivos principales incluyen:

- **Examinar la Importancia del Comportamiento Organizativo:** Entender cómo el análisis del comportamiento en las organizaciones contribuye al éxito empresarial y al bienestar de los empleados.
- **Analizar Diversas Teorías de la Motivación:** Investigar las teorías que explican qué motiva a los empleados y cómo estas motivaciones afectan su desempeño laboral.
- **Evaluar la Relación entre CO y Motivación:** Determinar cómo los aspectos motivacionales se entrelazan con otros componentes del CO para influir en la productividad y la satisfacción en el trabajo.
- **Realizar un Estudio Empírico:** Utilizando cuestionarios y análisis cualitativos, este trabajo busca evaluar las prácticas motivacionales actuales y su efecto en la satisfacción de los empleados en diferentes contextos organizacionales.

La motivación es un motor clave del rendimiento organizacional. Comprender las fuerzas que la impulsan y cómo se pueden gestionar de manera efectiva para alinearlas con los objetivos organizacionales es de suma importancia. Este estudio puede ser relevante para los líderes y gerentes de las organizaciones sobre cómo pueden mejorar la gestión del talento humano para aumentar la productividad en sus empresas. Además, al identificar y entender mejor las prácticas motivacionales más efectivas, las organizaciones pueden diseñar estrategias que no solo potencien el rendimiento, sino que también mejoren la satisfacción laboral de los empleados, aspectos cruciales en un mercado laboral que valora cada vez más la calidad de vida en el trabajo.

2. LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO PARA LAS EMPRESAS

2.1 DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Para empezar a comprender en que consiste el comportamiento organizativo (CO), comencare exponiendo unas breves definiciones de dos de los principales autores de este tema:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. (Robbins 2009)

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”. (Davis K. y Newstrom J. 2002)

Estas definiciones de Comportamiento Organizativo (CO) proporcionadas por Robbins y por Davis y Newstrom reflejan un enfoque común en entender y mejorar la eficacia organizacional a través del estudio de la conducta humana dentro de las empresas.

Robbins (2009) destaca el Comportamiento Organizativo como un campo de estudio que no solo observa el impacto de los individuos, grupos y estructuras organizacionales en el comportamiento, sino que también busca aplicar este conocimiento para mejorar la eficacia organizacional. Este enfoque resalta la utilidad práctica del CO en la optimización de los recursos humanos para alcanzar metas organizacionales más efectivamente.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2002) subrayan que el CO es tanto un estudio como una aplicación práctica de cómo las personas actúan dentro de organizaciones. Ellos enfatizan que el CO es una herramienta para el beneficio humano que se aplica a la conducta de las personas en cualquier tipo de organización, lo que implica una visión más inclusiva y generalista del campo.

Considero que estas definiciones complementan la visión del CO como una disciplina esencialmente enfocada en la mejora y el entendimiento de la dinámica humana en contextos organizacionales. Ambas perspectivas resaltan la importancia de aplicar teorías del CO para mejorar no solo la eficiencia operativa, sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados, lo cual es crucial en la gestión moderna de recursos humanos.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional (CO) de una empresa se enfoca en analizar las conductas de los miembros de una organización y las repercusiones de estas acciones en la misma.

Es relevante mencionar que no solo examina las acciones de las personas dentro de la organización, sino también las interacciones entre los individuos que la componen. Se busca entender cómo se relacionan para responder a preguntas como: ¿Qué motiva a mis empleados? ¿Cómo trabajan dentro de la organización? Esto permite intervenir y asignar recursos a estos aspectos, entre otros, para alcanzar los objetivos establecidos tanto a corto como a largo plazo.

El estudio del comportamiento organizacional puede ser de gran utilidad para los líderes de la organización o equipos de trabajo en áreas como la resolución de conflictos, la cohesión del equipo, y el desarrollo y la colaboración entre los empleados.

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

El estudio del Comportamiento Organizativo (CO) ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios en las estructuras empresariales y las teorías sobre el comportamiento humano en el trabajo. La evolución histórica del CO puede dividirse en varias etapas clave, cada una marcada por importantes contribuciones teóricas y prácticas.

- **Administración Científica (Principios del Siglo XX)**

La administración científica, desarrollada por Frederick Taylor a principios del siglo XX, fue una de las primeras aproximaciones sistemáticas al estudio del comportamiento en el trabajo. Taylor propuso la optimización de las tareas laborales a través de métodos científicos, buscando mejorar la eficiencia y la productividad. Su enfoque se centraba en la estandarización de los procesos y en la selección y formación de los trabajadores (Taylor, 1911).

- **Teoría de las Relaciones Humanas (Décadas de 1920 y 1930)**

A medida que las limitaciones de la administración científica se hicieron evidentes, surgió la teoría de las relaciones humanas, destacada por los estudios de Hawthorne conducidos por Elton Mayo. Estos estudios revelaron la importancia de los factores sociales y psicológicos en el entorno laboral. Se descubrió que la atención a las necesidades sociales de los empleados y la mejora de las condiciones de trabajo podían aumentar la productividad (Mayo, 1933).

- **Teorías de la Motivación (Medios del Siglo XX)**

Las teorías de la motivación comenzaron a ganar importancia con trabajos como los de Abraham Maslow, quien propuso la jerarquía de necesidades humanas, y Frederick Herzberg, con su teoría de los dos factores. Maslow (1943) sugirió que los individuos están motivados por una serie de necesidades que van desde las más básicas (fisiológicas) hasta las más elevadas (autorrealización). Herzberg (1959), por su parte, identificó factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral.

- **Desarrollo Organizacional y Teoría de Sistemas (Décadas de 1960 y 1970)**

Durante estas décadas, el enfoque se amplió para incluir el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas. Kurt Lewin introdujo conceptos clave como la dinámica de grupo y el cambio organizacional planificado. La teoría de sistemas, promovida por Katz y Kahn (1978), propuso que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno, lo que subrayó la importancia de la adaptación y la flexibilidad.

- **Auge de la Cultura Organizacional (Décadas de 1980 y 1990)**

En las décadas de 1980 y 1990, la cultura organizacional se convirtió en un área central de estudio. Edgar Schein (1985) fue uno de los principales teóricos que destacó cómo los valores, las creencias y los comportamientos compartidos dentro de una organización pueden influir significativamente en su éxito. La cultura organizacional comenzó a ser vista como un factor clave para la competitividad y la cohesión interna.

- **Desafíos Contemporáneos y Enfoques Modernos (Siglo XXI)**

En el siglo XXI, el estudio del CO se ha diversificado aún más, incorporando temas como la diversidad e inclusión, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la ética empresarial. Además, la influencia de la tecnología, el teletrabajo y la globalización han introducido nuevas dinámicas y desafíos que requieren enfoques innovadores para gestionar el comportamiento organizacional (Thaler y Sunstein, 2008).

2.3 PRINCIPALES TEORÍAS Y MODELOS

Varias teorías y modelos han sido fundamentales en el estudio del CO, cada una ofreciendo diferentes perspectivas sobre cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones. Algunas de las 8 principales teorías que desarrollaremos posteriormente en el punto 3.1, son:

Comportamiento Organizativo: Teorías de la motivación

- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor: Propone dos visiones opuestas de la naturaleza humana y cómo estas visiones afectan la gestión del comportamiento en las organizaciones. (McGregor, 1960)
- Teoría de la Expectativa de Vroom: Explica la motivación laboral en términos de metas individuales y las expectativas de alcanzar estas metas. (Vroom, 1964)
- Teoría de la Equidad de Adams: Se centra en cómo las percepciones de equidad y justicia afectan la motivación, la satisfacción y el rendimiento. (Adams, 1965)

Cada una de estas teorías aporta un marco para comprender y gestionar los aspectos humanos de trabajar en organizaciones, desde la motivación y el liderazgo hasta el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Hay muchas teorías más, de las cuales profundizaremos más adelante en el punto 3.1.

Por otro lado, para lograr una gestión organizacional eficaz, positiva y constructiva, es esencial fomentar un componente educativo dentro de los equipos de trabajo. Este enfoque debe orientarse a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos. La implementación de modelos adecuados en la gestión empresarial es indispensable para este propósito (Hodgetts, 1985). Los modelos más reconocidos son:

- **Modelo de participación y delegación de autoridad:** Este modelo es fundamental para el desarrollo organizacional. Fomentar la participación incrementa la delegación de autoridad, lo que a su vez mejora el desempeño y el bienestar individual. Las intervenciones en la gestión del cambio están diseñadas para aumentar el interés y la participación de los líderes y miembros de la organización.
- **Modelo de custodia:** Basado en los recursos económicos necesarios para ofrecer beneficios a los empleados, este modelo enfoca la gestión en el dinero. Genera dependencia de los empleados hacia la organización. Satisface necesidades de manutención, y el desempeño resultante es de cooperación pasiva. Sus ventajas incluyen brindar seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero su desventaja es que no logra una motivación efectiva. Los empleados tienden a producir por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarse a niveles superiores. Se sienten complacidos, pero no plenamente satisfechos.
- **Modelo de apoyo:** Este modelo depende del liderazgo, donde la gestión crea un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar metas alineadas con los intereses de la organización. La orientación de los gerentes es de apoyo al desempeño de los empleados, ayudándoles a resolver problemas y a ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades organizacionales.
- **Modelo colegiado:** Este modelo es una extensión útil del modelo de apoyo. El término "colegial" se refiere a un grupo de personas con un propósito común. Este modelo se basa en la creación de un sentido de compañerismo entre los empleados por parte de la dirección, resultando en que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se enfoca en el trabajo en equipo, con la dirección actuando como un entrenador que forma un equipo de alta calidad. La respuesta de los colaboradores es asumir responsabilidades, y el resultado psicológico es la autodisciplina, ya que se sienten responsables de sus acciones.

3. LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

El estudio del Comportamiento Organizativo es fundamental para lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones modernas. En un entorno donde las empresas y las entidades gubernamentales se enfrentan a desafíos continuos, el comportamiento organizacional se destaca como una herramienta esencial. Esta disciplina no solo describe y entiende la conducta humana en las organizaciones, sino que también intenta predecirla y mejorarla para ajustarse a un mercado cambiante.

El éxito en la gestión organizacional depende enormemente de la actitud y el comportamiento de los trabajadores. Actualmente, la alta competencia requiere compromisos renovados y enfoques innovadores en la toma de decisiones y dirección. La motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia son factores esenciales para el desarrollo efectivo de los procesos organizacionales y la maximización del capital humano.

La gestión efectiva se ha vuelto más crucial que nunca para las organizaciones de hoy, ya que deben navegar por un panorama marcado por transformaciones sociales aceleradas. Los administradores deben reflexionar profundamente sobre el comportamiento organizacional y considerar factores críticos como el cambio, el clima y la cultura organizacional, así como la responsabilidad social, ante los cambios radicales en el entorno empresarial. En la gestión del cambio y en la búsqueda de mejoras continuas dentro de las estructuras organizacionales, todos estos elementos son esenciales.

La importancia de comprender y gestionar adecuadamente la motivación dentro de las organizaciones se destaca en este contexto, ya que el resultado de una gestión organizacional eficaz se reflejará en cómo se manejen estos aspectos. La influencia de la motivación en los diferentes aspectos del comportamiento organizativo es fundamental, ya que no solo afecta la productividad tanto individual como colectiva, sino que también determina la capacidad de una organización para mantener su ventaja competitiva y aumentar su rentabilidad en un entorno altamente competitivo.

A continuación, comentaré y desarrollaré las diferentes teorías motivacionales existentes.

3.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Dentro de las teorías de la motivación existentes, es posible clasificarlas en dos grandes grupos. Por un lado, tenemos las teorías de contenido, que se enfocan en identificar qué factores motivan a las personas a trabajar. Por otro lado, están las teorías de proceso, que describen cómo se motiva a las personas y cómo se puede optimizar este proceso para mejorar su desempeño laboral. A continuación, profundizaré en cada uno de estos grupos teóricos.

3.1.1 Teorías de contenido

Teoría de las necesidades de Maslow

El siglo XX estuvo marcado por el desarrollo de tres olas de pensamiento psicológico sobre la naturaleza humana: el pensamiento psicodinámico, el pensamiento conductual y el pensamiento humanista/existencial. Abraham Maslow es asociado tradicionalmente con la psicología humanista y su trabajo pionero en los campos de la motivación, la

personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propuso una teoría de la motivación humana que tiene raíces en las ciencias sociales y es ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica. Como resultado, se ha convertido en una de las teorías más importantes en los campos de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo organizacional y el comportamiento (Reid 2008).

La "Teoría de la motivación humana" presenta una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades, organizadas en jerarquía ascendente según su importancia para la supervivencia y el potencial motivacional. Según este modelo, cuando una persona satisface sus necesidades, aparecen otras que cambian o modifican su comportamiento. Y sólo cuando las necesidades están "razonablemente" satisfechas surgen nuevas necesidades (Colvin y Rutland 2008).

Cinco categorías de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales o de aceptación, estima y autorrealización. Las necesidades fisiológicas son el nivel más bajo.

Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de necesidades (véase figura 3.1). En esa jerarquía aparecen cinco tipos de necesidades que se pueden agrupar en dos categorías: (resumida por Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

Necesidades de orden inferior. Se satisfacen en el exterior del sujeto (Por sueldos, afiliaciones a sindicatos,...)

- **Necesidades fisiológicas:** tienen un origen biológico y tienen como objetivo la supervivencia humana. Estas se consideran necesidades básicas e incluyen respirar, beber agua, dormir, comer, sexo y refugio.

- **Necesidades de seguridad:** una vez que las necesidades fisiológicas se satisfacen principalmente, surge un segundo nivel de necesidades que se centra en la seguridad personal, la disciplina, la estabilidad y la protección. Estas necesidades incluyen seguridad física, seguridad laboral, seguridad de ingresos y recursos, seguridad familiar, atención médica y protección de la propiedad personal contra el crimen.

Necesidades de orden superior. Se satisfacen en el interior del sujeto.

- **Necesidades sociales o de aceptación:** una vez que las necesidades de seguridad y bienestar fisiológico están adecuadamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades incluye amor, afecto y pertenencia a un grupo social particular y tiene como objetivo superar la soledad. En la vida cotidiana, estas necesidades surgen cuando las personas quieren casarse, formar una familia, ser parte de una comunidad, unirse a una iglesia o ir a un club social.

- **Necesidades de estima:** Cuando las tres primeras categorías de necesidades están en su mayoría satisfechas, emergen las necesidades de estima, las cuales están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento personal, los logros individuales y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí mismas y valoradas en la sociedad; por el contrario, si no se satisfacen, las personas pueden sentirse inferiores y sin valor. Maslow identificó dos tipos de necesidades de estima: una de nivel inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad; y otra de nivel superior, que implica el respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos como la confianza, competencia, logro, independencia y libertad.

- **Necesidades de autorrealización:** Ubicadas en la cima de esta jerarquía. Maslow describe la autorrealización como la necesidad de un individuo de hacer aquello para lo que "nació": la realización del potencial personal a través de acciones concretas. Por tanto, una persona inspirada por la música debe crear música, un artista debe pintar y un poeta debe escribir.



3.1 Figura: Pirámide de las 5 necesidades de Maslow. Fuente: Elaboración propia basado.

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, un psicólogo social y profesor, desarrolló las Teorías X e Y durante los años 1960, proponiendo dos visiones radicalmente diferentes de la naturaleza humana y el comportamiento en el trabajo. Estas teorías se han utilizado ampliamente para entender las actitudes de los gerentes hacia los empleados y para diseñar políticas de gestión que se alineen con estas perspectivas.

Teoría X

La Teoría X parte del supuesto de que los empleados son inherentemente perezosos y desinteresados por el trabajo. Según esta teoría, la mayoría de las personas:

- Necesitan ser supervisadas y dirigidas continuamente.
- Tienen poca ambición y evitan la responsabilidad siempre que pueden.
- Priorizan la seguridad sobre todos los demás factores asociados al trabajo.
- Necesitan ser motivados mediante incentivos tangibles.

Esta perspectiva sugiere que los seres humanos son motivados principalmente por necesidades de orden inferior, como la seguridad y la supervivencia, y que requieren un enfoque de gestión que sea autoritario y centrado en el control.

Teoría Y

En contraste, la Teoría Y ofrece una visión más positiva y liberal sobre la naturaleza humana. Según McGregor, bajo las condiciones adecuadas, la mayoría de las personas:

- Son autodirigidas y creativas en la solución de problemas laborales.
- Consideran el trabajo como algo tan natural como el juego o el descanso.
- Son capaces de auto-control y auto-dirección en el logro de los objetivos que les son importantes.
- Aceptan y buscan responsabilidad para cumplir con sus objetivos personales y los de la organización.
- Pueden ser motivados por la necesidad de realización y el deseo de asumir responsabilidades y producir resultados.

La Teoría Y implica un estilo de gestión más participativo y delegativo, donde el gerente proporciona dirección, pero también fomenta la autonomía dentro del equipo. Este enfoque está basado en la confianza en la motivación intrínseca de los empleados y en su capacidad para desarrollar su propio potencial.

McGregor defendía que estas suposiciones son más válidas que las de la Teoría X. Basándose en esta visión, propuso que los métodos de trabajo que maximizan la motivación deberían incluir la toma de decisiones participativa, el diseño de trabajos que sean desafiantes y llenos de responsabilidades, y el fomento de buenas relaciones de grupo. Según la Teoría Y, los individuos son motivados por necesidades de orden superior, como la auto-realización y el logro personal.

Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg

Desarrollada en 1959 por el psicólogo Frederick Herzberg, esta teoría también se conoce como la Teoría de los Dos Factores. Herzberg realizó su investigación mediante encuestas a empleados, preguntándoles cuándo se sentían particularmente buenos y malos en su trabajo. A partir de las respuestas, Herzberg y su equipo identificaron dos tipos de factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral:

Factores de Higiene

Estos factores no aumentan la satisfacción laboral por sí mismos, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Están relacionados con el entorno en el que las personas trabajan y están generalmente vinculados con las condiciones externas del puesto de trabajo. Incluyen:

- **Salario:** La remuneración y los beneficios.
- **Condiciones laborales:** El entorno físico y las herramientas para el trabajo.
- **Seguridad laboral:** La estabilidad y seguridad en el empleo.
- **Políticas de la empresa:** Administración y políticas que rigen el lugar de trabajo.
- **Relaciones interpersonales:** La calidad de las relaciones con los compañeros, subordinados y supervisores.

La insuficiencia en estos factores puede crear un ambiente de trabajo insatisfactorio, pero mejorarlos solo evitará la insatisfacción, sin necesariamente aumentar la satisfacción.

Factores Motivacionales

Estos factores están intrínsecamente relacionados con el trabajo en sí y pueden ayudar a fomentar una mayor satisfacción y motivación si están presentes. Incluyen:

- **Reconocimiento:** El reconocimiento del esfuerzo y el rendimiento.
- **Trabajo en sí:** La naturaleza del trabajo y las tareas realizadas.
- **Responsabilidad:** El nivel de responsabilidad que el trabajo conlleva.
- **Promoción:** Oportunidades para el desarrollo personal y profesional.
- **Crecimiento:** Oportunidades de crecimiento y avance.

Estos factores están directamente relacionados con la satisfacción del empleado y están vinculados a la realización personal y al reconocimiento.

Herzberg argumentó que, para mejorar verdaderamente la satisfacción laboral, los gerentes deben enfocarse en fortalecer los factores motivacionales, no solo en mejorar los factores de higiene. Según su teoría, los esfuerzos para mejorar los factores de higiene pueden prevenir la insatisfacción, pero no conducirán a una satisfacción duradera o a un aumento de la motivación.

La Teoría de la Motivación-Higiene ha sido influyente en la gestión de recursos humanos, especialmente en el diseño de políticas de trabajo que buscan maximizar la satisfacción del empleado y la eficiencia. También ha sido objeto de crítica y debate, particularmente en cuanto a su metodología y la universalidad de sus aplicaciones, pero sigue siendo una referencia esencial en la motivación laboral.

Esta teoría ayuda a los gerentes a entender que mientras mejorar el ambiente de trabajo es crucial, los cambios que afectan directamente cómo las personas se relacionan con su trabajo pueden tener un impacto más significativo en su motivación y satisfacción general.

La teoría ERC de Alderfer

Alderfer resumió la Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow en tres grupos básicos de necesidades esenciales:

- **Existencia (E):** Esta categoría incluye todas las necesidades materiales y fisiológicas, como el hambre, la sed, el salario y las condiciones de trabajo seguras. Es equivalente a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow.
- **Relacionadas (R):** Esta categoría aborda las necesidades sociales y de relación, incluyendo la creación y el mantenimiento de relaciones interpersonales significativas. Corresponde a las necesidades sociales y algunas de las necesidades de estima de Maslow.
- **Crecimiento (C):** Esta categoría incluye las necesidades de desarrollo y crecimiento personal.

Al igual que la teoría de Maslow, se establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior dará lugar al deseo de satisfacer necesidades de orden superior.

Sin embargo, esto no significa que exista una jerarquía rígida en la que las necesidades de los niveles inferiores deban satisfacerse significativamente antes de pasar al siguiente nivel, es decir, una persona puede estar en etapa de crecimiento sin haber satisfecho sus necesidades de existencia o de relación, o bien, es posible que varias necesidades estén actuando de manera motivadora al mismo tiempo.

La teoría ERC también muestra que cuando se satisface una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior. Por ejemplo, no satisfacer la necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más dinero o mejores condiciones laborales.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland fue un psicólogo estadounidense, reconocido por su trabajo sobre la Teoría de la necesidad. Desde 1950 hasta 1990, publicó una serie de obras en las que desarrollaba una nueva manera de desarrollar la motivación. Su teoría es también conocida como Teoría de las Tres Necesidades.

McClelland propone que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la teoría de Maslow) y, por tanto, la conducta del individuo pasa a resumirse en tres tipos de necesidades:

- **Necesidad de logro:** Es la necesidad de destacar y triunfar. Lleva a las personas a imponerse metas elevadas que alcanzar, tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante para su actuación.
- **Necesidad de poder:** Es la necesidad que tienen las personas de influir y controlar a otras personas o grupos, y de obtener su reconocimiento. Estas personas motivadas por esta necesidad de poder, les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir prestigio o un estatus superior al de los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Es la necesidad de pertenencia, es decir, tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo social. Prefieren el trabajo en grupo que el individual, y buscan tener un grado de popularidad en el que se sientan cómodos.

La propuesta de McClelland permite que los gerentes traten a sus empleados de manera diferente según sus tendencias, lo que permite que estos se comuniquen con sus empleados según las necesidades específicas de cada uno. En la actualidad, esta teoría es muy útil en la selección de personal y la promoción laboral porque los diversos tipos de motivación de los empleados van a determinar sus diferentes expectativas laborales.

3.1.2 Teorías de proceso

Teoría de las expectativas de Victor Vroom

La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom es un modelo motivacional que se centra en los procesos cognitivos que influyen en la toma de decisiones respecto al comportamiento laboral. Introducida por primera vez en 1964 en su libro "Work and Motivation", la teoría es ampliamente utilizada para explicar las motivaciones detrás de las decisiones que toman las personas y cómo estas decisiones afectan su comportamiento en el trabajo.

Esta teoría se basa en la premisa de que el comportamiento es el resultado de decisiones conscientes entre varias alternativas. La motivación para realizar un acto específico se determina por la expectativa de que el acto conducirá a un resultado

específico y por el valor del resultado para el individuo. Esta teoría se estructura alrededor de tres componentes principales:

-Expectativa (Esfuerzo → Rendimiento): La creencia de que un esfuerzo adicional llevará a un mejor rendimiento. La expectativa es influenciada por factores como la posesión de habilidades adecuadas, disponibilidad de recursos correctos, y obtención de la información necesaria para completar la tarea.

-Instrumentalizacion (Rendimiento → Recompensa): La percepción de que, si se logra un rendimiento aceptable, ello conducirá a una recompensa deseada. Esta percepción puede ser afectada por las políticas claras de la organización y la transparencia en el proceso de recompensas.

-Valencia (Valor de la Recompensa): El valor o importancia que un trabajador asigna a la recompensa ofrecida. Las recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción personal) o extrínsecas (salario, beneficios, reconocimiento).



3.1.2. Esquema de las expectativas de Vroom. Fuente: Elaboración propia

La Teoría de las Expectativas de Vroom sugiere que, para motivar a los empleados, los gerentes deben asegurarse de que los empleados:

- Crean que el esfuerzo adicional realmente mejorará su rendimiento (Expectativa).
- Confíen en que su rendimiento efectivo será recompensado (Instrumentalizacion).
- Valoren las recompensas ofrecidas (Valencia).

Por lo tanto, los gerentes deben diseñar sus sistemas de recompensas de manera que los empleados crean en la conexión entre el esfuerzo que ponen, el rendimiento que logran y las recompensas que reciben. También deben asegurarse de que las recompensas sean adecuadas y deseadas por los empleados.

Teoría de la Equidad de Stacy Adams

La Teoría de la Equidad, desarrollada por J. Stacy Adams en 1963, es una teoría de motivación que se enfoca en la percepción de la justicia en las recompensas sociales y las interacciones laborales. Esta teoría es especialmente relevante en el contexto de la gestión de recursos humanos, ya que aborda cómo las percepciones de equidad pueden impactar la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

La Teoría de la Equidad de Adams se basa en el principio de que los empleados buscan mantener un equilibrio entre los inputs que hacen a su trabajo (como el esfuerzo, la habilidad, la tolerancia y la dedicación) y los resultados que reciben de él (como el salario, los beneficios y el reconocimiento). Los empleados comparan esta relación con la de sus compañeros en situaciones similares. Si perciben que su relación es igual a la de sus comparables, entonces sienten que su situación es equitativa y justa. Si la comparación no resulta equitativa, experimentan una sensación de inequidad.

Hay tres conceptos claves para entender esta teoría:

1. **Inputs:** Estos son los elementos que el empleado percibe que aporta a la organización, que pueden incluir esfuerzo, competencia, experiencia, y lealtad, entre otros.
2. **Outcomes (Resultados):** Son los factores que el empleado recibe a cambio de sus aportes, como el salario, los beneficios, el reconocimiento y la promoción.
3. **Comparación con Otros:** Los empleados evalúan la equidad de su ratio de aportes-resultados en comparación con la ratio de aportes-resultados de otros, que pueden ser colegas dentro de la misma organización o profesionales en otras organizaciones.

Por otro lado, cuando los empleados perciben una inequidad, pueden tomar varias medidas para buscar la equidad, que incluyen:

- **Alterar los Inputs:** Reduciendo el esfuerzo si sienten que están siendo subpagados, o incrementando el esfuerzo si están sobrecompensados.
- **Cambiar los Resultados:** Buscando aumentos de sueldo o mayores reconocimientos.
- **Distorsionar Percepciones:** Cambiando su percepción de sus propios *inputs* o de los de otros.
- **Cambiar el Objeto de Comparación:** Comparándose con una persona diferente que parezca estar en una situación más equiparable.
- **Abandonar la Situación:** Dejando el empleo.

En la gestión organizacional, entender la Teoría de la Equidad puede ayudar a los gerentes a diseñar sistemas de recompensas más justos y efectivos. Esto es crucial porque la percepción de inequidad puede llevar a la disminución de la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral, y puede aumentar la rotación de personal.

Teoría de la modificación de conducta de Skinner

La Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner es una de las más influyentes en el campo de la psicología del comportamiento. Skinner fue un psicólogo y conductista estadounidense que desarrolló el concepto de “condicionamiento operante”, una forma de aprendizaje en la cual la conducta es controlada, modificada o formada por sus consecuencias.

Skinner argumentó que las consecuencias de nuestras acciones determinan la probabilidad de que estas acciones se repitan en el futuro. Dentro del condicionamiento operante, se identifican principalmente tres tipos de respuestas o consecuencias que pueden seguir a una conducta:

1. **Refuerzo Positivo:** Involucra la presentación de un estímulo agradable después de una conducta deseada, lo que aumenta la probabilidad de que dicha conducta se repita. Por ejemplo, elogiar a un empleado por llegar temprano puede hacer que el empleado siga llegando temprano.
2. **Refuerzo Negativo:** Involucra la eliminación de un estímulo desagradable tras la realización de una conducta deseada, lo que también aumenta la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, cesar las críticas constantes cuando un empleado mejora su desempeño.
3. **Castigo:** Involucra la presentación de un estímulo desagradable o la eliminación de un estímulo agradable en respuesta a una conducta no deseada, lo que reduce la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, una reprimenda verbal por un error cometido.

En el contexto organizacional, la teoría de la modificación de conducta se utiliza para mejorar el desempeño laboral y la eficiencia organizativa. Los gerentes pueden aplicar principios de condicionamiento operante para moldear las conductas de los empleados mediante el uso sistemático de refuerzos y castigos. Algunas aplicaciones incluyen:

- **Sistemas de recompensas y bonificaciones** para incentivar comportamientos productivos.
- **Evaluaciones de desempeño** que utilizan tanto el refuerzo positivo como el correctivo para guiar y mejorar el desempeño de los empleados.
- **Programas de capacitación y desarrollo** que refuerzan gradualmente habilidades más complejas.

Aunque la teoría de Skinner ha sido muy influyente, también ha enfrentado críticas, especialmente en términos de su aplicabilidad a comportamientos humanos complejos y su enfoque en los estímulos externos sin considerar factores internos como pensamientos, emociones y motivaciones no observables. En ambientes organizacionales, un uso excesivo de castigos puede llevar a un ambiente de trabajo hostil y reducir la moral.

3.2 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y MOTIVACIÓN

La relación entre el Comportamiento Organizativo (CO) y la motivación es compleja y multifacética, involucrando múltiples aspectos del entorno laboral que influyen en cómo los empleados se sienten y actúan en sus puestos de trabajo. La motivación no es solo una fuerza impulsora detrás de la productividad individual, sino también un elemento esencial que puede fomentar una cultura organizacional positiva y mejorar el desempeño general de una empresa.

Impacto de la Motivación en el Comportamiento Organizativo

Estudios previos han demostrado que la motivación influye significativamente en varios aspectos del comportamiento organizativo, incluyendo:

- **Desempeño Laboral:** La investigación ha establecido consistentemente una conexión directa entre la motivación de los empleados y su rendimiento laboral. Teorías como la de Expectativas de Vroom y la Teoría de la Equidad de Adams han sido aplicadas para explicar cómo la percepción de los empleados sobre las recompensas influye en su eficacia y eficiencia en el trabajo.
- **Satisfacción y Retención de Empleados:** La motivación también está estrechamente ligada a la satisfacción laboral. Estudios basados en la Teoría de Higiene de Herzberg indican que la satisfacción no solo depende de factores motivacionales, sino también de la presencia de adecuados factores higiénicos. Una alta satisfacción se traduce frecuentemente en mayor retención de empleados y menor rotación.
- **Cultura Organizacional:** La motivación afecta cómo los empleados perciben la cultura de su organización y cómo interactúan dentro de ella. La teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland, por ejemplo, ayuda a entender cómo las necesidades de poder, afiliación y logro pueden influir en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de cooperación o competencia.

Para los gerentes, entender la relación entre CO y motivación es crucial para el desarrollo de estrategias que no solo mejoren el desempeño, sino también la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto implica diseñar trabajos que sean intrínsecamente enriquecedores, establecer sistemas de recompensa justos y fomentar

un ambiente de trabajo que reconozca y respalde las necesidades personales y profesionales de los empleados.

Caso práctico actual de Google

Google es conocido por su uso innovador de la analítica de datos para optimizar todos los aspectos de su gestión de recursos humanos. Basándose en la Teoría de las Expectativas de Vroom, Google utiliza datos para entender y mejorar cómo sus políticas afectan la motivación de los empleados y, por tanto, su rendimiento. Aquí algunos puntos clave sobre cómo podría estar aplicando esta teoría:

- **Definición Clara de Expectativas:** Google se asegura de que los empleados comprendan claramente qué se espera de ellos y cómo su rendimiento se relaciona con recompensas específicas. Esto satisface el primer componente de la teoría de Vroom → la expectativa.
- **Vinculación del Rendimiento a Recompensas:** Google utiliza la analítica para precisar cómo el rendimiento individual contribuye a los resultados del equipo y de la empresa. Esto ayuda a establecer la instrumentalidad, es decir, la conexión directa entre el rendimiento personal y las recompensas obtenidas.
- **Personalización de Recompensas:** La empresa trabaja para entender qué valoran más sus empleados (valencia) y personaliza las recompensas para satisfacer estas preferencias individuales, lo que puede incluir bonificaciones, opciones sobre acciones, oportunidades de desarrollo profesional, y más.
- **Feedback Continuo y Análisis de Datos:** Google utiliza análisis de datos para proporcionar feedback continuo a los empleados sobre su desempeño. Esto no solo ayuda a ajustar las expectativas y clarificar la instrumentalidad, sino que también permite a la empresa ajustar sus estrategias de motivación para ser más efectivas.

Esta información sacada de un artículo donde Google explica cómo utilizan el análisis de datos para reinventar prácticas en recursos humanos, alineando estrechamente el rendimiento y las recompensas, un principio central de la Teoría de las Expectativas. Además, habla sobre la posesión de un subgrupo único que ninguna otra en presa tiene, denominado PiLab, que se dedica a realizar experimentos aplicados dentro de Google para determinar los medios más eficientes para gestionar a las personas y mantener un entorno de trabajo productivo (incluyendo el tipo de recompensa que hace más felices a los empleados). Se habla que este subgrupo mejoró la salud de sus empleados variando la ingesta de calorías mediante estudios científicos y experimentos que aseguraban la mejora del rendimiento con una dieta equilibrada (una de sus medidas indirectas fue la reducción del tamaño de los platos).

4. METODOLOGÍA

4.1 OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

El objetivo de esta metodología es evaluar cómo diferentes teorías de motivación se aplican en el contexto laboral de Cantabria y cómo influyen en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Para esto, utilizaremos un cuestionario validado previamente, el *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*, para recolectar datos cuantitativos.

4.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado en este estudio es el WEIMS, un instrumento validado y teóricamente fundamentado en la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000). Este cuestionario consta de 18 ítems que miden la motivación extrínseca e intrínseca en el trabajo. A continuación, se muestran las preguntas del cuestionario:

¿Qué te motiva para realizar tu trabajo?

Usando la escala Likert y respondiendo a la pregunta “¿Qué te motiva para realizar tu trabajo?” (Siendo 1: Totalmente en desacuerdo; 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7: Totalmente de acuerdo), indica en qué medida cada una de las siguientes respuestas corresponden a las razones por las que actualmente estás involucrado en tu trabajo.

1. Porque este es el tipo de trabajo que elegí para alcanzar un cierto estilo de vida.
2. Por la remuneración que me proporciona.
3. Me lo pregunto a mi mismo. No creo que esté preparado para realizar las importantes tareas relacionadas con este trabajo.
4. Porque me satisface aprender cosas nuevas de este trabajo.
5. Porque este trabajo se ha convertido en una parte fundamental de lo que soy.
6. Porque quiero tener éxito en este trabajo; de lo contrario, me sentiría muy avergonzado de mí mismo.
7. Porque elegí este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales.
8. Por la satisfacción que experimento al asumir desafíos interesantes.
9. Porque este trabajo me permite ganar dinero.
10. Porque este trabajo es parte de la forma en la que he elegido vivir mi vida.
11. Porque quiero ser muy bueno en este trabajo; de lo contrario, me sentiría muy decepcionado.
12. No sé por qué hago este trabajo, se nos proporcionan condiciones laborales poco realistas.
13. Porque quiero ser un "ganador" en la vida.
14. Porque este es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes.
15. Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito al realizar tareas difíciles.
16. Porque este tipo de trabajo me proporciona seguridad.
17. No sé porque hago este trabajo, se espera demasiado de nosotros.
18. Porque este trabajo es parte de mi vida.

4.3 JUSTIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

WEIMS (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale): Desarrollado por Tremblay et al. (2009), este cuestionario ha sido validado en diferentes contextos laborales y ha demostrado tener una estructura y un resultado eficaz. Su uso en este estudio está justificado por su capacidad para evaluar la motivación en el trabajo de manera adecuada y válida.

4.4 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

- **18 preguntas:** Con el objetivo de analizar y determinar qué prácticas motivacionales son más efectivas en la actualidad y cómo estas influyen en el grado de satisfacción de los empleados en diferentes contextos organizacionales, en Cantabria.
- **Escala Likert:** Los participantes indicarán en una escala de 1 (no corresponde en absoluto) a 5 (corresponde exactamente) en qué medida cada ítem representa las razones por las que están involucrados en su trabajo.

4.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.5.1 Criterios de Participación:

- Residir y trabajar en Cantabria.
- Tener entre 20 y 40 años.
- Participación voluntaria. Se seleccionó a toda la población de Cantabria de entre 20 y 40 años, la cual asciende a 172.238 personas. De estos, se obtuvieron 115 respuestas completas, lo que representa una tasa de respuesta del 0,066%.

4.5.2 Distribución del Cuestionario:

El cuestionario se distribuyó en formato digital, a través de los formularios de Google. Los participantes tuvieron la opción de completarlo en línea.

4.5.3 Consideraciones Éticas:

- **Consentimiento Informado:** Se aseguró que todos los participantes comprendieran el propósito del estudio y dieran su consentimiento informado.
- **Confidencialidad:** Se garantizó la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes.

4.5.4 Análisis de Datos

- **Análisis Cuantitativo:** Se realizarán análisis descriptivos para caracterizar la muestra en términos de demografía, antigüedad en el trabajo, y grupo profesional.

4.5.5 Software Utilizado:

- **Formularios de Google**

5. ESTUDIO EMPÍRICO

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

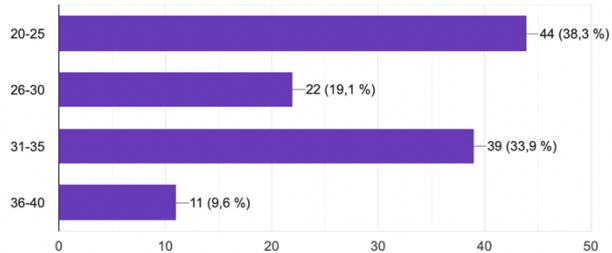
Para evaluar la relación entre las prácticas motivacionales y la satisfacción laboral de los empleados en Cantabria, se realizó un estudio a partir del cuestionario WEIMS

5.1.1 Descripción Demográfica de la Muestra:

Para ello, se realizaron 6 preguntas personales al principio del cuestionario.

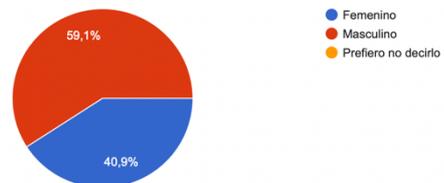
Edad:

- 20-25 años: 38,3%
- 26-30 años: 19,1%
- 31-35 años: 33,9%
- 36-40 años: 9,6%



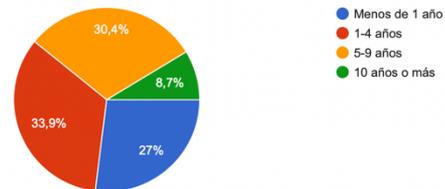
Género:

- Femenino: 40,9%
- Masculino: 59,1%
- Prefiero no decirlo: 0%



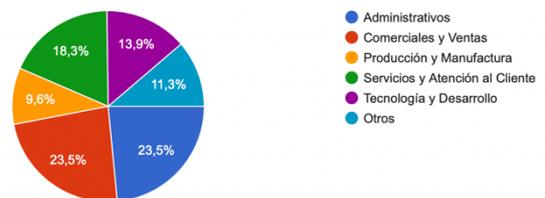
Antigüedad en el Trabajo Actual:

- Menos de 1 año: 27%
- 1-4 años: 33,9%
- 5-9 años: 30,4%
- 10 años o más: 8,7%



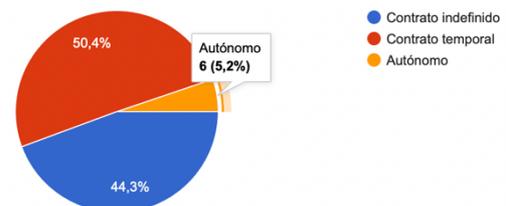
Grupos Profesionales:

- Administrativos: 23,5%
- Comerciales y Ventas: 23,5%
- Producción y Manufactura: 9,6%
- Servicios y Atención al Cliente: 18,3%
- Tecnología y Desarrollo: 13,9%
- Otros: 11,3%



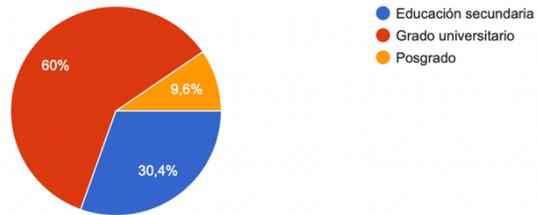
Tipo de Contrato:

- Contrato indefinido: 44,3%
- Contrato temporal: 50,4%
- Autónomo: 5,2%



Nivel de Educación:

- Educación secundaria: 30,4%
- Grado universitario: 60%
- Posgrado: 9,6%



5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se basa en las respuestas obtenidas del cuestionario *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*, el cual fue distribuido a empleados en Cantabria de entre 20 y 40 años. A continuación, se presentan los principales hallazgos del estudio, organizados según las dimensiones de la motivación intrínseca y extrínseca, así como otros factores relevantes identificados en la literatura.

Análisis Descriptivo:

Los datos descriptivos ofrecen una visión general de cómo los participantes respondieron a cada uno de los ítems del cuestionario.

- *Motivación Intrínseca:*

La mayoría de los participantes indicaron estar de acuerdo con las afirmaciones relacionadas con la satisfacción personal y el crecimiento profesional. Por ejemplo, el 65% de los encuestados expresó que "les satisface aprender cosas nuevas de su trabajo" (promedio: 4.3 en la escala Likert).

- *Motivación Extrínseca:*

En cuanto a las recompensas externas, como el salario y los beneficios, el 70% de los encuestados indicó que "la remuneración que proporciona su trabajo" es una motivación significativa (promedio: 4.5 en la escala Likert).

- *Otras Dimensiones:*

La afirmación "porque este trabajo se ha convertido en una parte fundamental de lo que soy" obtuvo un promedio de 4.1, indicando una fuerte identificación de los empleados con su trabajo.

Sin embargo, la desmotivación se reflejó en ítems como "No sé por qué hago este trabajo, se nos proporcionan condiciones laborales poco realistas", que obtuvo un promedio de 2.3, indicando un nivel relativamente bajo de desmotivación generalizada.

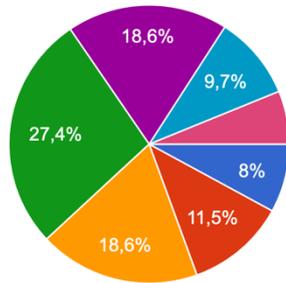
Interpretación de los Resultados:

Los resultados del estudio sugieren que las prácticas motivacionales que fomentan tanto la motivación intrínseca como la extrínseca son efectivas para mejorar la satisfacción laboral de los empleados en Cantabria. Sin embargo, la motivación intrínseca parece tener un impacto más significativo, lo que implica que las políticas de recursos humanos deben enfocarse no solo en las recompensas materiales, sino también en proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y profesional.

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario:

1. Porque este es el tipo de trabajo que elegí para alcanzar un cierto estilo de vida.

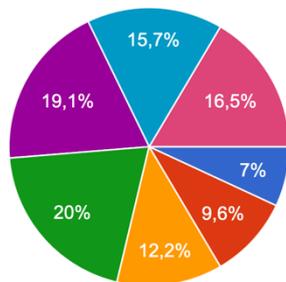
113 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

2. Por la remuneración que me proporciona.

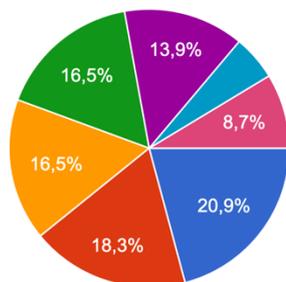
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

3. Me lo pregunto a mi mismo. No creo que esté preparado para realizar las importantes tareas relacionadas con este trabajo.

115 respuestas

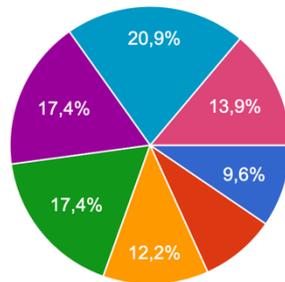


- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

Comportamiento Organizativo: Teorías de la motivación

4. Porque me satisface aprender cosas nuevas de este trabajo.

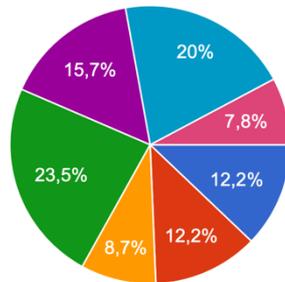
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

5. Porque este trabajo se ha convertido en una parte fundamental de lo que soy.

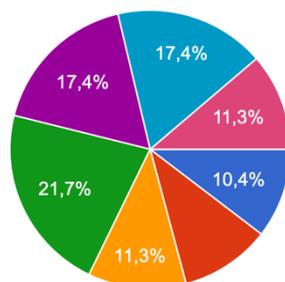
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

6. Porque quiero tener éxito en este trabajo; de lo contrario, me sentiría muy avergonzado de mí mismo.

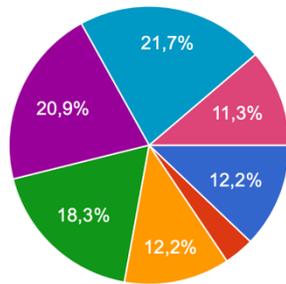
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

7. Porque elegí este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales.

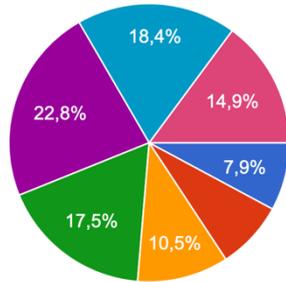
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

8. Por la satisfacción que experimento al asumir desafíos interesantes.

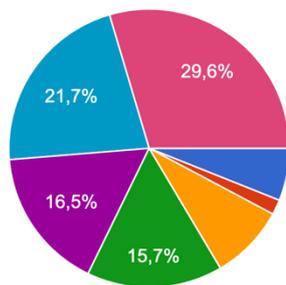
114 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

9. Porque este trabajo me permite ganar dinero.

115 respuestas

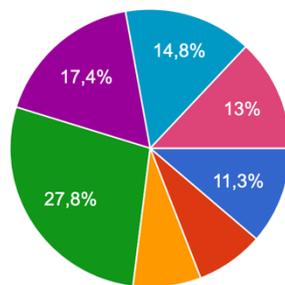


- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

Comportamiento Organizativo: Teorías de la motivación

10. Porque este trabajo es parte de la forma en la que he elegido vivir mi vida.

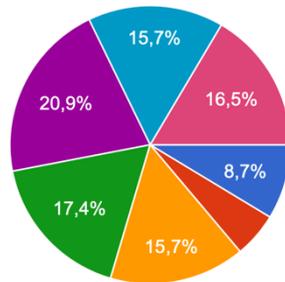
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

11. Porque quiero ser muy bueno en este trabajo; de lo contrario, me sentiría muy decepcionado.

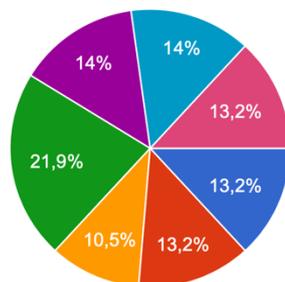
115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

12. No sé por qué hago este trabajo, se nos proporcionan condiciones laborales poco realistas.

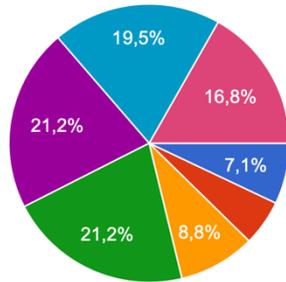
114 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

13. Porque quiero ser un "ganador" en la vida.

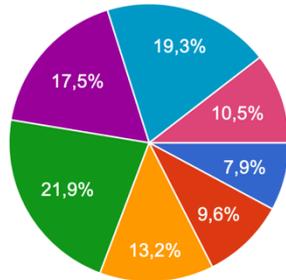
113 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

14. Porque este es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes.

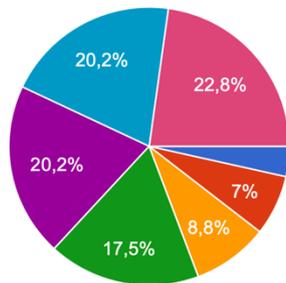
114 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

15. Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito al realizar tareas difíciles.

114 respuestas

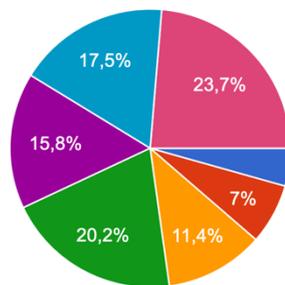


- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

Comportamiento Organizativo: Teorías de la motivación

16. Porque este tipo de trabajo me proporciona seguridad.

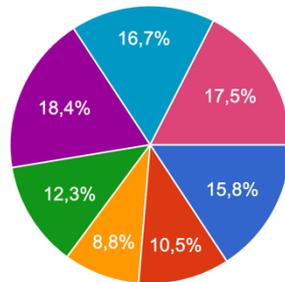
114 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

17. No sé porque hago este trabajo, se espera demasiado de nosotros.

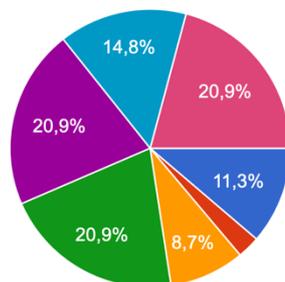
114 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

18. Porque este trabajo es parte de mi vida.

115 respuestas



- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Algo de acuerdo
- 6 De acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

En base a los resultados obtenidos en estos cuestionarios, pienso que los responsables de los empleados deberían centrarse en crear un entorno laboral que ofrezca desafíos interesantes y oportunidades de aprendizaje para fomentar la motivación intrínseca. Por otro lado, es importante considerar tanto los factores internos como los externos que motivan a los empleados, y diseñar políticas que equilibren ambos aspectos.

6. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha hablado de manera exhaustiva acerca del Comportamiento Organizativo (CO) y las teorías de la motivación, destacando su relevancia y aplicación práctica en el entorno empresarial actual. A lo largo de los capítulos, se ha explorado las definiciones, evolución histórica, y principales teorías que sustentan el campo del CO, así como la interrelación entre la motivación y el comportamiento organizativo. La investigación ha demostrado que el CO es fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que proporciona un marco teórico y práctico para entender y gestionar la conducta humana en el trabajo. Desde la administración científica de Taylor hasta las teorías modernas de la cultura organizacional, cada enfoque ha contribuido a la comprensión de cómo mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral.

Se ha analizado diversas teorías de la motivación, clasificadas en teorías de contenido y de proceso. Entre las teorías de contenido, se destacan la Jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría ERC de Alderfer, la Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, y la Teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Por otro lado, las Teorías de proceso, como la Teoría de las expectativas de Vroom, la Teoría de la equidad de Adams y la Teoría de la modificación de conducta de Skinner, proporcionan un marco para entender cómo se motiva a los empleados y cómo se puede optimizar este proceso para mejorar su desempeño. La relación entre el CO y la motivación es evidente en varios aspectos del entorno laboral. Estudios previos han demostrado que la motivación influye significativamente en el desempeño laboral, la satisfacción y la retención de empleados, así como en la cultura organizacional. Casos prácticos actuales, como los enfoques innovadores de Google, ilustran cómo las teorías de la motivación se aplican en la práctica para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La metodología utilizada en este estudio, basada en el cuestionario WEIMS, ha permitido recolectar datos cuantitativos sobre la motivación laboral en Cantabria. El análisis de los resultados ha revelado que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca son cruciales para mejorar la satisfacción laboral. Sin embargo, la motivación intrínseca parece tener un impacto más significativo, lo que sugiere que las políticas de recursos humanos deben enfocarse en proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y profesional. Este trabajo reafirma la importancia del Comportamiento Organizativo y las teorías de la motivación en el éxito de las organizaciones. Los hallazgos sugieren que una gestión efectiva de la motivación puede mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Las organizaciones que integren estos principios en sus prácticas de gestión estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y mantener una ventaja competitiva sostenible.

En mi opinión, el enfoque en la motivación intrínseca no solo potencia el rendimiento laboral, sino que también contribuye al desarrollo integral del empleado, promoviendo un entorno de trabajo más humano y sostenible. La aplicación de estas teorías no solo debe ser vista como una estrategia de gestión, sino como una filosofía integral que busca el bienestar y el crecimiento continuo de las personas dentro de las organizaciones.

7. BIBLIOGRAFÍA

Adams, J.S. (1965). 'Inequity in Social Exchange'. En: Berkowitz, L. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-299.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Buchanan, D.A. y Huczynski, A.A. (2019). *Organizational Behaviour*. 10th ed. Harlow: Pearson.

Davies, D.R., Matthews, G. y Wong, C. S. K. (1991). *Ageing and Work; International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, UK: Wiley, pp. 183-187.

Davis, K. y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima Primera Edición. México: McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. p.11.

De Saá Pérez, P. y Cabrera Suárez, M. K. (2003). *Comportamiento Organizativo. Manuales Docentes Universitarios, Área de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*.

Gestiopolis. (2024). *Comportamiento organizacional: definiciones y variables*. [online] [Acceso: 22 abril 2024].

Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. y Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Google Forms. (2024). *¿Qué te motiva para realizar tu trabajo?*. [online] [Acceso: 27 junio 2024].

Disponible en: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczlcsPK_NJkCBGVS2g0_nK83li-tnw1VAUgmRrJIE8Y8BSw/viewform?usp=sf_link

Greenberg, J. y Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hitt, M.A., Miller, C.C. y Colella, A. (2014). *Organizational Behavior*. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Población por municipios*. [online] [Acceso: 26 junio 2024].

Disponible en: https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e244/avance/p02/I0/&file=1mun39.px#_tablas-tabla

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, M.T. (2013). *Organizational Behavior and Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Maslow, A.H. (1943). 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396. [Acceso: 28 Abril 2024].

Disponible en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

McGregor, D. (1957). *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McShane, S.L. y Von Glinow, M.A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Moorhead, G. y Griffin, R.W. (2012). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.

Narváez Loor, K. V., Villafuerte Holguín, L. P. y Zambrano Loor, L. V. (2017). "El comportamiento organizacional y su incidencia en el desarrollo del talento humano en las pymes del cantón Portoviejo". *Dominio de las Ciencias*, [online] 3(4), pp. 347-367. [Acceso: 26 abril 2024].

Disponible en: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>