



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **GRADO EN RELACIONES LABORALES**

**CURSO ACADÉMICO 2014-2015**

### **LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS CÁNTABRAS**

#### **LABOUR MOTIVATION IN CANTABRIAN COMPANIES**

AUTORA: Sandra Hoyal Rodríguez

DR.: José Nicasio Gutiérrez Fernández

Septiembre 2015

## **RESUMEN.**

La motivación laboral es un tema de la psicología del trabajo que está teniendo actualmente mucha repercusión dentro de las grandes compañías, todas quieren desarrollar políticas motivacionales para que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

El presente trabajo es una aproximación para conocer la motivación laboral. Se ha desarrollado con el objetivo principal de conocer el nivel de influencia que tiene la motivación laboral en las empresas cántabras, ya que actualmente es una materia que tiene gran relevancia en las grandes compañías.

Se estudiarán algunas de las más influyentes empresas cántabras y se analizará cómo enfocan la motivación laboral. Para ello se realizaron entrevistas a distintos directivos. En definitiva, intentaremos conocer cuáles son las técnicas más usadas y promover que las empresas reflexionen sobre si podrían usar nuevas técnicas motivacionales.

## **ABSTRACT.**

Labour motivation is a topic of Occupational Psychology that is currently having an important impact inside big companies; all of them want to develop motivational policies so that employees feel part of the company.

This work aims to know in depth labour motivation. I have developed this study with the main goal of knowing the level of influence that labour motivation has in Cantabrian companies, because, nowadays, it is a topic that has great relevance in big companies.

Some of the most important companies from Cantabria were considered in this study, specifically how they focus on labour motivation. Executives were interviewed with two different goals: to discover most frequent techniques and also, to promote reflection about new motivational techniques.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>3. RELEVANCIA DEL TEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....</b>	<b>7</b>
4.1. ¿Qué es la motivación?.....	7
4.2. Motivación laboral.....	9
4.3. La Satisfacción laboral .....	18
4.4. La desmotivación y la frustración .....	19
4.5. Los nuevos conceptos: felicidad en el trabajo y el bienestar .....	21
<b>5. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>23</b>
5.1. La entrevista como técnica de investigación en Ciencias Sociales .....	23
5.2. Construcción de la entrevista .....	27
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
6.1. Análisis de la entrevista .....	32
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUCCIÓN.

La motivación es un elemento que necesitamos todos los individuos para la consecución de nuestros objetivos en cualquier aspecto de nuestra vida. En el ámbito laboral, todos necesitamos factores o herramientas que nos motiven para poder realizar nuestro trabajo satisfactoriamente.

La motivación es necesaria para que las empresas tengan éxito, ya que muchas veces los objetivos de la empresa solo se pueden conseguir con la voluntad de los trabajadores. Hoy en día es importante en la gestión de personal, las empresas deberían conocerlo para poder formar una compañía sólida.

Actualmente nos encontramos en una situación económica complicada. Es por ello que muchas empresas buscan nuevas estrategias para mantener a los trabajadores contentos y motivados en sus puestos de trabajo mientras otras aún no son conscientes de la importancia del factor humano.

Los trabajadores buscan una estabilidad y seguridad en su puesto de trabajo, cosa que en algunos casos es complicado debido a la gran rotación que están teniendo en muchas empresas. Si bien es cierto que los factores que motivan a los trabajadores hoy en día no son los mismos que hace años. Pretenden conservar su puesto de trabajo con un salario acorde a la responsabilidad que se exige y que puedan crecer dentro de la empresa.

Soria (2012) determina que la compensación, la imagen de la empresa, la flexibilidad laboral y conciliación familiar son algunos de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores y generan cierto compromiso con la empresa.

Por ejemplo un aspecto que tiene un escaso valor en algunas empresas pero que cada vez está teniendo más fuerza, es el teletrabajo o la flexibilidad horaria. Para muchos trabajadores esto es fundamental porque sino sería imposible compaginar familia y trabajo.

En los casos de remuneración, la crisis financiera no permite en muchos casos el aumento de salarios, pero algunas empresas, para reemplazar esa subida de sueldos, han optado por otras políticas como beneficios sociales que compensan esos incrementos de salario (descuentos por ser trabajador, privilegios,...).

La motivación hoy en día está avanzando hacia un modelo más norteamericano o anglosajón. Las empresas han abandonado los modelos antiguos, más paternalistas, y prefieren dar a los trabajadores cierta libertad y responsabilidades para que puedan

desenvolverse por sus propios medios. Por lo que la formación es un aspecto fundamental en el desempeño de muchas de las actividades, y es uno de los factores que a día de hoy más se valoran. La mayoría de las grandes empresas en nuestro país ya cuentan con programas de formación propios.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la motivación laboral para el buen desarrollo de las empresas y como consecuencia, la felicidad y satisfacción de las personas que trabajan en ella, se va a llevar a cabo a lo largo de este trabajo un estudio sobre algunas de las más influyentes empresas cántabras y cómo abordan el tema de la motivación laboral. Considerando que es un aspecto fundamental conocer qué métodos aplican y que las propias empresas reflexionen sobre qué aspectos son los más fundamentales en su empresa o cuáles podrían aplicar.

## **2. OBJETIVOS.**

Para la realización de este TFG me he planteado un objetivo principal, que es:

- Conocer qué importancia tiene la motivación laboral en algunas de las compañías más grandes de la región: si es un factor fundamental en los procesos productivos y logro de objetivos de las empresas.

Ese objetivo se concreta en objetivos más específicos, que son:

- Ampliar los conocimientos en materia de psicología del trabajo y más concretamente en el tema de la motivación laboral.
- Poder conocer las técnicas más usadas en las diferentes empresas y saber si tienen el efecto esperado en los trabajadores, conociendo cuáles son las más efectivas y las menos efectivas.
- Analizar cómo influye la motivación laboral en la satisfacción laboral.
- Obtener información sobre las empresas que serán entrevistadas, analizar los pros y los contras de estas empresas y saber en qué pueden mejorar en materia de motivación laboral.

### 3. RELEVANCIA DEL TEMA.

El mercado de trabajo se está transformando, la retribución ya no es el elemento de la motivación principal, ahora se tienen en cuenta también otros aspectos como horarios, promoción interna en la empresa, flexibilidad, incentivos,...

- La crisis económica actual por la que nuestro país ha estado atravesando estos últimos años ha supuesto un cambio en algunas condiciones laborales básicas que motivan poco al trabajador tanto por su escasa intensidad como por su corta duración.
- Como ya he mencionado antes, esta crisis financiera está suponiendo, además de la pérdida de muchos puestos de trabajo, el empeoramiento de las condiciones laborales. Algunas de las condiciones que se han visto afectadas en el tiempo han sido salarios, seguridad en el empleo u horarios. El empeoramiento de estas condiciones influye negativamente en la motivación laboral, en su nivel y en su dinámica y calidad.
- La motivación varía dentro de cada trabajador, entre trabajadores y entre situaciones dentro del mismo trabajador. Representa un conjunto de procesos psicológicos que se conectan e integran fuerzas del individuo.

“Si preguntamos varias veces al día y durante varios días a un trabajador cuánto le motivan las tareas que está haciendo en su trabajo, el resultado que encontraremos es que nuestra motivación laboral cambia de un día para otro y de un momento para otro. La motivación laboral por lo tanto es un proceso complejo que podría cambiar en una persona drásticamente en cuestión de minutos”. Navarro (2014: 36).

- Con la situación actual, está viéndose afectado el aspecto de la motivación en el mundo laboral a través del empeoramiento de algunas condiciones laborales básicas, como condiciones físicas del trabajo, retribución y seguridad.
- Los cambios de las condiciones laborales han venido en gran medida determinados por el cambio normativo y legal que se ha producido en nuestro contexto. Esta aplicación normativa se ha establecido en la mayoría de organizaciones desde la dirección. Esto hace que se cree una sensación de injusticia que a su vez produce desmotivación posteriormente.

- El trabajador en vez de intentar ver cómo puede satisfacer su autonomía, relación o competencia se tiene que preocupar por cómo seguir manteniendo su salario o su seguridad, esto hace que el trabajo tenga un escaso valor. En definitiva la estrategia que se está siguiendo en muchas organizaciones no es una estrategia inteligente desde el punto de vista de la motivación laboral, sí puede que sea desde el punto de vista de un ahorro para la empresa pero no de la mejora del capital humano.

Por el contrario la motivación laboral, en otras organizaciones que buscan más una calidad profesional que un ahorro, por regla general, grandes empresas, se está desarrollando a pasos desmedidos. Actualmente la motivación está siendo uno de los aspectos fundamentales a estudiar para muchas empresas que se encuentran en constante crecimiento.

Está claro que la remuneración es la mayor motivación que puede tener cualquier trabajador, pero con estas nuevas iniciativas se ha demostrado que el estar contento con el grupo de personas que trabajas, tener una buena relación comunicativa con el responsable o jefe, poder conciliar tu vida laboral y tu vida familiar y poder desarrollar tus ideas en tu puesto de trabajo, son aspectos muy importantes que hacen que las empresas crezcan y que sus trabajadores se encuentren implicados dentro de ellas.

## **4. ESTADO DE LA CUESTIÓN.**

### **4.1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?**

La palabra motivación y la palabra motivo van ligadas, tienen el mismo origen etimológico.

Según afirma Bayón (2006), “los motivos son las razones tanto internas como externas que producen una determinada acción, estos motivos tienen una gran carga subjetiva ya que cada persona sigue su propio criterio para determinar sus motivos”.

Podemos determinar que la evolución de la personalidad de un individuo siempre ha ido ligada a sus motivos.

Bayón (2006) quiere darnos a entender que el motivo es el contenido de la motivación. “Si el motivo es la fuerza que nos impulsa a hacer algo, la motivación es la causa, es decir, el contenido. La motivación alcanza la acción para que podamos realizar nuestro objetivo final.”

En resumen, lo que se obtiene es la satisfacción personal de las necesidades, estas necesidades vienen de los motivos que son los que dan importancia a nuestros objetivos. La buena elección del motivo y el mayor grado de acción nos proporciona una mayor satisfacción y equilibrio personal.

Si buscamos la definición de motivación podemos encontrar muchas formas de entender este término, ya que, cada autor desarrolla una visión propia de este concepto:

- Cañedo (2007) entiende la motivación como “el conjunto de factores que dirigen nuestro comportamiento hacia la obtención de un objetivo”.
- López (2015:26) lo define como: “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”.

Pero con la definición que creo que podemos entender mejor la motivación es la de G.G. y Cascio (2011), que definen la motivación como “el proceso en el que un individuo realiza una actividad que conlleva un esfuerzo con el fin de conseguir una meta o unos objetivos”.

Podríamos decir que existe un “círculo motivacional”, o que la motivación es como un engranaje de una maquinaria, es decir, la motivación surge de una necesidad o

con una finalidad de imponer una conducta al hombre para satisfacerla. Ese deseo de satisfacer la finalidad se convierte en la causa de motivación.

El hombre tiene que estar en constante motivación por la sencilla razón de recuperar el equilibrio personal o alcanzar un nuevo equilibrio de mayor grado o sentimiento que produzca mayor satisfacción.

La motivación se encuentra continuamente en la vida del hombre porque siempre buscamos nuevos objetivos o propósitos que alcanzar.

Puede manifestarse de maneras muy distintas por las diversas circunstancias que pueden generarla, pero no obstante, si se diesen las mismas circunstancias la reacción será distinta en función de la persona.

La motivación según lo que establece Bayón (2006) podemos clasificarla en tres estados o formas:

- La motivación permanente. Se caracteriza porque el periodo de duración es prolongado en el tiempo. En este tipo de motivación es de gran influencia la personalidad de los sujetos, esta se dará en personas con carácter optimista, idealista... el caso contrario a esta motivación es la coyuntural.
- La motivación estructural es la propia motivación, la que forma parte de las situaciones. No tiene que ver con la personalidad del individuo, al contrario que pasaba con la motivación permanente, lo que da lugar a esta motivación es la situación concreta del individuo. Es una motivación estable. Algunas situaciones que son favorables a este tipo de motivación son la permanencia en el poder, el éxito y las relaciones personales. En este caso la situación contraria a este tipo de motivación sería la motivación por impulsos.
- La motivación autónoma, este tipo se caracteriza porque en torno a él gira el concepto de libertad. No significa que la persona sea autónoma o independiente, ya que la característica gira en torno a la motivación no al sujeto.

## **4.2. MOTIVACION LABORAL.**

### **4.2.1. Concepto.**

Dentro de la psicología podemos encontrar un abanico muy amplio de tipos de motivación, pero el que vamos a desarrollar es el ámbito de la motivación laboral.

La motivación laboral tiene múltiples definiciones, ya que con los años este concepto ha ido evolucionando progresivamente. Poco a poco empezamos a ver como la motivación está adquiriendo gran relevancia en el ámbito de las organizaciones.

G.G. y Cascio (2011) citan a Vroom (1964) que define la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”. También citan a Morales (2002) que define este mismo concepto como “aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar la meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”.

Gallardo (2012) dice que la motivación actualmente debe definirse en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos y extrínsecos.

### **4.2.2. Teorías de la motivación laboral.**

Hay múltiples estudios sobre las posibles variables que motivan a las personas para llevar a cabo sus tareas, pero la clasificación que han tenido en cuenta G.G. y Cascio es la de Campbel (1988), clasificación más común. Este autor clasifica las distintas teorías motivacionales en:

- Teorías de contenido: que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar y reconoce que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas.
- Teorías de proceso, estas se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

Estos dos grupos de teorías los resumo en los dos cuadros siguientes, donde se pueden ver cuáles son los aspectos fundamentales de cada teoría motivacional.

<i>TEORÍAS DE CONTENIDO</i>	
1. <i>Tª. Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización</li> <li>• Cuando la primera necesidad esté satisfecha deja de motivar y pasa a la siguiente necesidad, la superior.</li> </ul>
2. <i>Tª. ERG de Alderfer (1969)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos encontramos con tres niveles: necesidades de Existencia (E), de Relación (R) y de Crecimiento (G).</li> <li>• Es una teoría similar a la de Maslow (1954) pero desarrollada en el mundo laboral. Al igual que la de Maslow (1954) establece que es necesario satisfacer la necesidad inferior para estimular el deseo de satisfacer la superior.</li> </ul>
3. <i>Tª Bifactorial de Herzberg (1959)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Factor satisfacción - no satisfacción:</i> está formado por los factores motivacionales en el trabajo como éxito, responsabilidad, reconocimiento, promoción...</li> <li>• <i>Factor insatisfacción - no satisfacción:</i> depende de los factores extrínsecos como son la higiene y la ergonomía. No son motivadores como tal pero si reducen la insatisfacción. Algunos ejemplos son la política de la empresa, relaciones interpersonales,...</li> </ul>
4. <i>Tª X-Y de McGregor (1960)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teoría X:</i> visión pesimista. Parte de la idea de que al ser humano no le gusta trabajar así que habrá que amenazarle, presionarle o controlarle para que realice su trabajo.</li> <li>• <i>Teoría Y:</i> visión optimista. Parte de la idea de que al ser humano le gusta trabajar, asumir responsabilidades y tomar decisiones creativas.</li> <li>• Ambas teoría pueden ser correctas, ya que depende que haya una visión optimista o pesimista de la situación concreta.</li> </ul>
5. <i>Tª motivacionales sociales de McClland (1961)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación se basa en tres factores: logro, poder y afiliación.</li> <li>• La organización puede forzar ciertas conductas que sean favorables para el rendimiento mediante recompensas que estén relacionadas con esa conducta.</li> </ul>

**CUADRO 4.1.: Resumen teorías motivacionales de contenido (ELABORACIÓN PROPIA).**

<i>TEORÍAS DEL PROCESO</i>	
<p>1. <i>Tª de la expectativa o la instrumentación</i></p>	<p>Esta teoría interpreta la motivación teniendo en cuenta dos variables subjetivas: la cognitiva y la afectiva. Dos variables que van siempre juntas. Teniendo en base esto se han ido desarrollando varias teorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tª “Path – Goal” de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957):</i> el rendimiento laboral aumenta siempre que se perciba como un medio para conseguir objetivos personales y viceversa.</li> <li>• <i>Tª VIE de Vroom (1964):</i> se basa en tres conceptos que son: Valencia (V) Instrumentalización (I) Expectativa (E)</li> </ul> <p>El rendimiento de trabajo del sujeto será bueno si llega a la conclusión de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y este en otros aspectos positivos para el trabajador. De lo contrario el rendimiento laboral disminuirá.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Modelo de circulación de Porter y Lawler (1968):</i> esta teoría determina que un gran esfuerzo da lugar a la obtención de objetivos y de resultados que son de mucha importancia para el empleado</li> </ul>
<p>2. <i>Tª de la equidad de Adams (1963)</i></p>	<p>El sujeto establece una comparación subjetiva del esfuerzo que realiza y lo que obtiene por ello con el esfuerzo de otros trabajadores y lo que les reporta eso. En el momento que el trabajador percibe diferencias se produce una situación de inequidad.</p> <p>La inequidad se da cuando va en perjuicio del sujeto y no cuando va en beneficio de este.</p>
<p>3. <i>Tª de la finalidad o de las metas de Locke (1969)</i></p>	<p>Esta teoría parte de la base de que todos tenemos una meta. Según Locke (1969) dan lugar a un mejor rendimiento las metas concretas, difíciles y que estén retroalimentadas por el propio sujeto.</p>

**CUADRO 4.2.: Resumen teorías motivacionales del proceso (ELABORACIÓN PROPIA).**

### 4.2.3. Tipos de motivación.

G.G. y Cascio (2011) nos hablan de dos tipos de motivación. La motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

La *motivación intrínseca* tiende a satisfacer las necesidades superiores, que en la escala de Maslow (1954) citado por G.G. y Cascio (2011), serían las tres últimas de la jerarquía: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Gallardo (2012) dice que los factores intrínsecos son las acciones que se llevan a cabo por el sujeto y que están marcadas por su propia voluntad para conseguir sus metas u objetivos.

Esta motivación se llama así porque satisface las necesidades a partir del tipo de trabajo, el proceso de realizarlo, el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo personal que conlleva...

Las personas con un nivel formativo medio o alto y que responden a las características de la teoría “Y” de McGregor (1960), es decir, la positiva de la teoría, aumenta la motivación si la organización aumenta estos aspectos.

Por otro lado nos encontramos con la *motivación extrínseca*. Esta motivación se ve afectada por las dos primeras necesidades de la escala de Maslow (1954), citado por G.G. y Cascio (2011): la fisiológica y de la seguridad. Gallardo (2012) entiende que estos factores proceden del exterior y son los que deben facilitar a los sujetos los elementos necesarios para que puedan alcanzar sus metas u objetivos, siempre en concordancia con las metas u objetivos de la compañía a la que pertenecen.

Se denomina motivación extrínseca porque tiende a satisfacer las necesidades a partir de los aspectos externos, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Este tipo de motivación es propia de las personas para las que la actividad es un mero medio para obtener otros fines.

Según la teoría McGregor (1960) serían las personas del modelo “X”, postura negativa, las que incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

De Andrés y Martín (2010) publicaron que, según el profesor Pérez López (1991), hay un tercer tipo de factor motivacional, los *factores trascendentes*. Estos son los resultados que se dan en otra persona a raíz de la acción de la persona motivada. Es una forma de encontrar la motivación en la reacción de los demás: la ilusión, la satisfacción,... el que estos factores sean efectivos dependen de los valores de cada sujeto. Algunos ejemplos de los factores trascendentes son la solidaridad, lealtad o sentirse parte de un equipo.

#### 4.2.4. Principios de la motivación.

Bayón y García Aguirre (2006) indican que el estado de motivación es un estado de gracia que permite al trabajador alcanzar sus logros y satisfacer las necesidades oportunas. Un hombre motivado se caracteriza por:

- Tener buena imagen de sí mismo.
- Tener buena imagen de la empresa en la que trabaja.
- Encontrarse satisfecho con el trabajo que realiza.
- Tener buena imagen de los resultados de su trabajo.
- Aceptar de buen grado los cambios de su organización.
- Absorber sin fatigar los aumentos en el ritmo de trabajo.
- Sentir su trabajo vivo e interesante.

Bayón (2006) establece que para esto deben darse *cinco principios básicos* para la motivación que resumo en el cuadro siguiente:

PRINCIPIOS BÁSICOS	
<i>No todos los factores son motivantes</i>	<p>Son factores previos a la motivación que son neutros, son factores necesarios pero no son suficientes para que el sujeto se motive.</p> <p>Algunos ejemplos son la luz, clima, incentivación, entorno... si no se dan en grado suficiente desmotivan pero su existencia no garantiza la motivación.</p>
<i>La auténtica motivación humana se encuentra en el trabajo.</i>	<p>La motivación es el resultado de terminar con éxito un trabajo. Por lo tanto si existe una dinámica de éxito conseguiremos una dinámica de motivación.</p> <p>Es más fácil alcanzar el equilibrio personal y profesional.</p>
<i>La motivación surge en el trabajo</i>	<p>Relacionado con la cultura de empresa y la capacidad de liderazgo de los directivos. Existen dos tipos de empresa en este sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas favorecedoras de la motivación por ejemplo la cultura por objetivos o la cultura motivante.</li> <li>• Empresas no favorecedoras del ambiente motivacional como son las empresas autoritarias o burocráticas.</li> </ul> <p>Un directivo que ejerza la acción de liderazgo es muy positivo porque el resto de trabajadores si ven que es un líder y no un jefe van a tender a imitar a esa persona.</p>
<i>La motivación por el logro</i>	<p>La motivación debe basarse en alcanzar unos objetivos fijados previamente ya que a un trabajador se le juzga por los éxitos y la rentabilidad que suponga en la empresa. Es la forma más efectiva de motivación.</p> <p>Tª Semew: considera que la única forma de que el trabajador sea motivado es que la tarea que se le encomiende suponga una cierta dificultad, que sea un reto personal y que así demuestre su capacidad. Por lo tanto, cuando haya conseguido el logro, habrá conseguido el objetivo y entonces se le reconocerá por eso.</p>

	Una parte muy importante de la motivación es la satisfacción de cumplir unos objetivos difíciles. El hombre compite consigo mismo en su trabajo.
<i>La motivación y el reconocimiento están íntimamente ligados</i>	Un trabajador se motivará cuando se reconozca su trabajo. El trabajo se motivará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicamente = incentivo como reconocimiento.</li> <li>• Psicológicamente = reconocimiento por parte del jefe.</li> </ul>

**CUADRO 4.3: Resumen Principios de la motivación (ELABORACIÓN PROPIA).**

#### **4.2.5. Técnicas de motivación laboral.**

La encuesta Family and Work Institute (FWI) (2014) demostró que los trabajadores se encuentran motivados en sus trabajos por: el reconocimiento, la implicación, el apoyo a sus problemas, el salario y la seguridad en el empleo, en ese orden de importancia. Los resultados de esta encuesta los podemos resumir en el siguiente cuadro:

<i>Técnicas motivacionales según FWI (2014)</i>	
<i>Reconocimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto de agradecimiento (refuerzo positivo). Esta técnica conlleva que el trabajador tenga mayor compromiso con la empresa.</li> <li>• Es recomendable que se haga poco a poco y de forma regular (integrado en la cultura de la empresa).</li> </ul> <p>Algunas técnicas de reconocimiento son la felicitación, empleado del mes, premios, regalos,... la encuesta indica que se equipara el premio económico al reconocimiento público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son técnicas temporales que se diluyen rápidamente con el tiempo.</li> </ul>
<i>La incentivación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra por alcanzar el objetivo fijado por la empresa.</li> <li>• Técnica más poderosa y eficaz. Tiene un impacto inmediato.</li> <li>• Se debe combinar con otras técnicas y aclarar al trabajador que es un concepto excepcional por el trabajo que ha llevado a cabo.</li> <li>• Según García Aguirre (2006) el incentivo tiene que ser oportuno, ganado, suficiente y público.</li> <li>• Efectos: el trabajador siente mayor compromiso, tiene más confianza en sí mismo, busca nuevos objetivos, sirve como apoyo para conseguir el siguiente objetivo y se siente satisfecho psicológicamente.</li> </ul>
<i>Formación de grupos de trabajo</i>	<p>Los trabajadores se sienten integrados en la empresa. Algunas técnicas son las reuniones, brainstormings, role-playing.</p> <p>También se pueden formar estos grupos fuera del trabajo con actividades al aire libre, reuniones en la máquina de café...</p>
<i>Herramienta de la información.</i>	<p>La compañía da información sobre los objetivos, política de empresa,... los trabajadores se motivarán al ver que sus superiores comparten toda la información posible sobre la empresa</p> <p>Actualmente no es muy usada esta técnica no obstante tiene gran poder motivacional</p>
<i>MBO (Dirección por objetivos)</i>	<p>Si se tienen unos objetivos muy claros y suponen un reto, si se consiguen la motivación se produce de forma automática.</p>
<i>La carrera profesional y la formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la empresa da la posibilidad de formar a los trabajadores y ascender en su carrera profesional, con la promoción interna, estos se motivarán para conseguirlo mediante la competición entre los candidatos.</li> <li>• Debe ser una promoción pública ya que si los trabajadores no lo conocen da lugar a sospechas como favoritismos.</li> </ul>

**CUADRO 4.4.: Resumen encuesta sobre técnicas de motivación de FWI (2014)  
(ELABORACIÓN PROPIA).**

Además de esta encuesta en la bibliografía hemos encontrado otras propuestas sobre este tema. Gragera (2001) hace una clasificación teniendo en cuenta si las técnicas son extrínsecas o intrínsecas

Dentro de los incentivos extrínsecos encontramos:

- *La recompensa laboral.* La compensación económica es la más utilizada. La retribución deberá ser proporcional a la labor realizada. También se puede recompensar de forma que no sea económica.

Desde mi punto de vista, la compensación económica es muy importante, pero no siempre es la opción más adecuada. Puede que en muchos casos sea más eficaz una compensación no económica como es el reconocimiento público por parte de un superior.

García Aguirre (2006) señala que para que el incentivo sea motivante tiene que cumplir cuatro requisitos:

- Ser oportuno.
- Ser ganado.
- Ser suficiente.
- Ser público.
- *La seguridad.* La empresa es estable y los trabajadores también, es decir que perduran por norma general en el puesto de trabajo.

Todos sabemos que la estabilidad laboral es un aspecto en el que las empresas, actualmente, no trabajan mucho, por lo tanto un trabajador que sepa que se encuentra en una compañía que se caracteriza por su estabilidad laboral, es muchas veces más apreciado y motivante que un puesto de trabajo con mayor remuneración pero menos estable.

- *La mejor formación y capacitación.* Esto supone un aumento de autoestima para los trabajadores a los que se les forma. Tendrá como resultado una mejoría de sus servicios y una mayor productividad.

Además creo que la formación en la empresa desarrolla una doble función. Si la empresa lleva a cabo, por ejemplo, cursos formativos grupales, en los que tienen que acudir varias personas de la plantilla, esto además de mejorar las capacidades de los trabajadores puede servir para estrechar lazos entre trabajadores y que el ambiente de la plantilla mejore.

- *La promoción empresarial.* Existen dos tipos de promoción interna: horizontal y vertical. La promoción horizontal supone el cambio de tareas dentro de la misma categoría del puesto de trabajo, esto da lugar a un enriquecimiento para el trabajador y que el trabajador quiera realizar mejor su trabajo.

La promoción vertical, tiene relación con un ascenso profesional para los trabajadores, esto influye en el aumento de salario y además tiene componentes psicológicos y sociales, ya que afecta la autoestima de la persona y socialmente estará mejor valorada.

- *La competición.* Esta estrategia la usan algunas empresas para mejorar la productividad. Al plantear el trabajo como una competición hace que aumente la velocidad de trabajo y productividad.

Creo que no es la mejor opción para motivar una plantilla porque que haya buen ambiente entre los trabajadores es fundamental para que se encuentren contentos en su puesto de trabajo.

- *Las condiciones de trabajo.* No motivan como tal pero si favorecen que las condiciones del puesto sean más agradables y que la concentración en el trabajo sea mejor. Destaca la jornada laboral como la más importante.
- *Interrupciones y cambios de tarea.* Si el trabajo empezado se interrumpe o se cambia, las personas tienden a frustrarse. Ya que por naturaleza el sujeto intentará terminar el trabajo que empezó.

Por otro lado dentro de los incentivos intrínsecos Gragera (2001) los clasifica en:

- Relaciones con el grupo de trabajadores.
- Sentimiento de estar realizado en el puesto de trabajo.
- El trabajador se siente identificado con el trabajo.

Los incentivos intrínsecos son los que mantienen a los trabajadores motivados de forma personal. Son más difíciles de aplicar ya que son técnicas muy subjetivas. Un trabajador si se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo y se siente responsable de él, va a ser un trabajador con poco absentismo laboral y tendrá una mayor implicación en la empresa.

Todo esto como consecuencia, hace que la empresa aumente su productividad y la calidad del producto final. Esta buena calidad del producto final va a provocar que el trabajador esté satisfecho con su tarea.

Lo que se tiene que evitar es que el trabajador sienta frustración, esto se producirá si la empresa no le da poder de decisión en el proceso o poca importancia a las labores que desarrolla.

### **4.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

Esta motivación laboral va ligada a la satisfacción laboral, ya que las metas que nos proponemos en nuestro entorno laboral no son más que para conseguir una satisfacción personal. G.G. y Cascio (2011) valoran dos posturas:

La postura de Locke (1969) esta satisfacción en el mundo laboral la podemos basar en 9 dimensiones:

- Con el trabajo en sí mismo.
- Con el salario.
- Con las promociones.
- Con el reconocimiento de compañeros.
- Con los beneficios.
- Con las condiciones de trabajo.
- Con la supervisión.
- Con los compañeros.
- Con la empresa y la dirección.

Y la postura de Peiró (1996) que por su lado, agrupa las dimensiones anteriores en las seis primeras que entiende como los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral, y por otro lado las otras tres las entiende como los agentes de la satisfacción laboral.

Según G.G. y Cascio (2011) podríamos definirla como el conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación en el trabajo.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que este le reporta. Contra más distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción.

Según la teoría bifactorial, la motivación está relacionada con el contenido del trabajo y con el contexto. El contenido tiene que satisfacer las necesidades de orden superior, que son los factores que determinan la satisfacción-no satisfacción, mientras las variables de contexto van a satisfacer las necesidades del orden inferior, estas van a afectar a los factores insatisfacción- no insatisfacción.

Para las teorías de la necesidad la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión considerada insatisfacción profesional o laboral.

Por otro lado para las teorías de la expectativa, la satisfacción laboral se identifica con un estado anticipado positivo causado por la recompensa de todo tipo derivada de lo

laboral. A su vez la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo.

Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional, porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En el supuesto de que el valor obtenido de la recompensa sea inferior al esperado se produce insatisfacción laboral.

G.G. y Cascio (2011) nos dicen que la motivación es anterior a la satisfacción. Esto se debe a que la motivación surge antes del trabajo, mientras que la alta o baja satisfacción nos la produce el trabajo realizado. De todas formas la motivación orientará y condicionará las expectativas que pongamos en cuanto a la satisfacción que vamos a recibir por el trabajo.

#### **4.4. LA DESMOTIVACIÓN Y LA FRUSTRACIÓN.**

Bayón (2006) define la desmotivación como “un estado carencial del trabajador que le conduce a una manifiesta falta de interés, ilusión y energía para realizar un trabajo”.

La desmotivación puede presentarse por causas internas, que afectan a la organización o al trabajo, o externas, relacionadas con las circunstancias o personalidad del trabajador.

Las razones de la desmotivación serán:

- Un estado personal.
- Un estado de alto riesgo laboral.
- Un estado contagioso.

Todos los trabajadores atraviesan periodos de desmotivación, deben de ser cortos y transitorios, eventuales. Sino no sería posible mantener la relación laboral. Si bien es cierto que la empresa debería conocer estas situaciones de desmotivación y tratarla para que dure lo menos posible.

Bayón (2006) desarrolla unos estados que conducen hacia esta desmotivación que se manifiesta en el trabajador:

*El tedio.* Es el estado que hace al trabajador aburrirse en el puesto de trabajo. El trabajo siempre es lo mismo, no tiene nada nuevo, no hay ninguna variación, ningún estímulo. Es una obligación rutinaria, el trabajador espera la hora de salir para liberarse física y psicológicamente. La empresa deberá tener claro que el trabajador terminará

cansándose de cualquier cosa, incluso de las mejores y que en la vida no hay nada que le satisfaga plenamente, como para quedarse siempre igual.

*La fatiga.* Es siempre subjetiva, la fatiga no es equivalente al cansancio, ya que un trabajador cansado puede no tener fatiga y puede existir fatiga sin cansancio. Por eso podemos decir que la fatiga es más un estado psicológico que un estado físico. Cuando una persona está desmotivada cualquier esfuerzo supone fatiga inmensa. Quien está motivado puede levantarse cansado de su puesto de trabajo pero satisfecho y sin fatiga.

*El absentismo.* Todos los síntomas descritos llevan directamente al absentismo. Este puede presentar dos formas: absentismo físico y absentismo virtual. El absentismo virtual es aquel en el que el trabajador físicamente se encuentra en su puesto de trabajo pero mentalmente está ausente.

*Otras manifestaciones.* Con bastante asiduidad la desmotivación supone la huida del personal a otras empresas, errores, faltas de atención, enfados, desilusiones. La desmotivación puede producir un enorme riesgo de contagio puede pasar de desmotivación individual a desmotivación colectiva.

Por otro lado nos encontramos con la frustración que Bayón (2006) define como “toda acción del hombre va dirigida a alcanzar una meta, cubrir un objetivo. La frustración es la falta de éxito o eficacia en las gestiones realizadas para satisfacer una necesidad.”

Bayón (2006) después explica que los factores que provocan ese estado son generalmente:

*Deficiencia.* La carencia de algo importante para el desarrollo de la acción y consecución de los objetivos.

*Obstáculos.* Barreras o dificultades que impiden la acción. Los obstáculos pueden ser físicos, psicológicos, sociales, etc.

*Conflictos.* Se producen cuando existen varios deseos incompatibles. El conflicto incita la acción, una acción sin conflicto conduce directamente al fracaso.

La mayoría de los casos de frustración dan lugar a una reacción negativa de las personas y en el caso de trabajadores, reduce sustancialmente la rentabilidad. La frustración provoca un estado de desmotivación contra el que hay que luchar, porque el trabajador que a pesar de trabajar no obtiene sus objetivos acaba desmotivado.

#### **4.5. LOS NUEVOS CONCEPTOS: FELICIDAD EN EL TRABAJO Y EL BIENESTAR.**

Últimamente la psicología positiva focaliza su atención en el bienestar y la felicidad de las personas en el ámbito laboral.

Se está empezando a hablar del concepto “*contagio emocional*”, que Rodríguez y Sanz (2011) lo desarrollan con la idea de que es el proceso por el cual sentimos e interiorizamos emociones y sensaciones similares a las personas de nuestro entorno laboral.

Este contagio emocional es un proceso rápido y a veces no somos conscientes de él. Rodríguez y Sanz (2011) parafraseando a Cacioppo (2010) dicen que “las emociones viajan de persona en persona como si fueran un virus”. Algunos psicólogos entienden el contagio emocional en las organizaciones como un efecto domino. Esto es importante en el tema de la motivación, ya que las emociones positivas serán muy importantes para incentivar equipos de trabajo y esto dará lugar a unos resultados positivos.

Rodríguez y Sanz (2011) defienden que la situación emocional más contagiosa es toda aquella relacionada con el sentido del humor. El uso del sentido del humor en el ámbito laboral incide de forma directa en la buena comunicación y mayor unión en los equipos de trabajo. Además son factores que hacen que aumente la satisfacción, la productividad y la creatividad.

Además, dentro de la empresa el colectivo que mejor puede gestionar las emociones es el de los líderes. La capacidad que estos tienen de contagiar emociones es mucho mayor, y mucho más si estos líderes destacan por su carisma, ya que una persona carismática es más propensa a contagiar emociones positivas. Los trabajadores querrán seguir a sus líderes.

Lo que nos aleja de la felicidad en el trabajo tiene mucho que ver con la teoría bifactorial de Herzberg(1959) que diferencia los factores de higiene asociados a la insatisfacción, y los factores motivacionales asociados a la satisfacción y la felicidad en el ámbito laboral. Esto quiere decir que el trabajador alcanzará la felicidad conforme desarrolle unos elementos que aumenten la satisfacción en el ámbito laboral.

Rodríguez y Sanz (2011) hacen referencia a un estudio llevado a cabo por Chuimento (2007), una consultoría británica, en la que concluyen que lo que más nos afecta y nos aleja de la felicidad en nuestro puesto de trabajo es la falta de comunicación

con nuestros superiores, un salario poco competitivo y la ausencia de recompensas y beneficios por nuestro trabajo.

Rodríguez y Sanz (2011) han llevado a cabo un estudio en el que se han tenido en cuenta los estresores laborales y las consecuencias que estos tienen. Concluyen que lo que más influye es la conciliación de la vida laboral con la familiar, esto puede que produzca en muchas empresas cambios de sus políticas laborales. La solución para esto sería un rediseño de los puestos de trabajo que podemos ver en cualquier organización actualmente con una política de igualdad de oportunidades y políticas de conciliación entre el trabajo y la vida personal.

Rodríguez y Sanz (2011) aluden a que existen estudios que demuestran que las personas felices son más productivas y trabajan mejor. Esta idea también se refleja en las organizaciones, ya que tras una encuesta llevada a cabo por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) (2010), se demuestra que entorno al 87% de los encuestados creen que la felicidad en el trabajo constituye una estrategia adecuada para mejorar la competitividad en las empresas.

De Andrés y Martín (2010) citan a Rojas (2010), miembro del Consejo Asesor del Observatorio de la Blogosfera de RRHH, que parte de la siguiente idea “una persona feliz, podrá enfocar toda su capacidad creativa hacia las actividades que realiza, sacando mayor provecho y mayor rendimiento del tiempo invertido; con los consiguientes beneficios, tanto a nivel personal, como para la empresa”. Propone una serie razones por las que felicidad y productividad deben ser consideradas como sinónimos en los entornos profesionales:

- *Un trabajador feliz, es un trabajador motivado y optimista:* La motivación es uno de los motores de la productividad, pero sólo se alimenta de felicidad, es su combustible.

- *Un trabajador feliz desarrolla todo su talento y da mucho más de sí mismo:* La felicidad ayuda a que el talento natural de las personas fluya de forma continua;

- *Un trabajador feliz se adapta mejor al equipo:* La felicidad mejora nuestra relación con los demás.

- *Un trabajador feliz es mucho más creativo:* El buen humor abre la mente, y en las mentes abiertas, es más posible que surjan buenas ideas.

- *Un trabajador feliz se adapta mejor a los cambios:* Las personas felices entienden mejor los cambios, se resisten menos a su imposición y terminan siendo prescriptores de los mismos.

- *Un trabajador feliz es menos propenso a equivocarse*: La razón es simple, alguien que está feliz piensa menos en los errores y esto le ayuda a no cometerlos.

- *Un trabajador feliz es un trabajador saludable y un promotor de la seguridad en el trabajo*.

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS.**

### **5.1. LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES.**

#### **5.1.1. Métodos de investigación.**

Ruiz (2002) clasifica los métodos de investigación social en métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

Describe el método cualitativo como aquel que pretende conocer los hechos tal y como son de manera objetiva. Con este método se pretende analizar los hechos sociales con datos numéricos, tablas, estadísticas; esto será usado para analizar los resultados globales de un colectivo, serie temporales, las conductas de las personas...

Los cuatro rasgos que tienen el método cuantitativo son la objetividad, neutralidad, precisión y replicabilidad.

Por el contrario Ruiz (2002) describe el estilo de investigación cuantitativo como aquel que “busca el estudio de los fenómenos sociales en el entorno en el que ocurren, teniendo en cuenta los hechos subjetivos de la conducta humana”. Lo que se pretende es comprender los hechos humanos y buscar una explicación. En este método de investigación nos encontramos con herramientas como la entrevista, la observación participante,...

El método cualitativo tiene cuatro rasgos definatorios que son clave en investigaciones con el uso de estas herramientas: subjetividad, empatía, riqueza y proximidad.

En el caso concreto este estudio, lo que se busca es saber qué entienden por motivación laboral las empresas de Cantabria y saber con qué métodos de motivación laboral son más afines cada una de las empresas entrevistadas, por lo que necesito un método de investigación cuantitativo que será la entrevista.

### **5.1.2. La entrevista en el ámbito de las ciencias sociales.**

La entrevista es una técnica que ha sido utilizada desde hace muchos años en el campo de las ciencias sociales. En este ámbito de investigación ha sido uno de los instrumentos más utilizados junto a la encuesta. López Estrada y Deslauriers (2011) parafrasean a distintos autores y las definiciones que estos dan al concepto de “*entrevista*”.

Podemos entender según Mayer y Ouellet (1991) que es una situación que se da cara a cara, en la que según Taylor y Bogdan (1996) se produce una conversación íntima en la que existe un intercambio de ideas del entrevistado hacia el entrevistador y viceversa. Schwartz (1984) dice que en esta interacción lo que se pretende es que los entrevistados sean una fuente de información y con esa información poder reconstruir la realidad de un colectivo o un grupo. Esto es, en este caso concreto, con la entrevista lo que se pretende es obtener datos sobre la realidad en cuanto a la motivación laboral en las grandes empresas de nuestra región. Es una manera de tener una visión global de este aspecto.

López Estrada y Deslauriers (2011) definen la entrevista como “la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger información en relación con una determinada finalidad”.

Según Vargas (2012) la entrevista es el método de recopilación de datos cualitativo de las ciencias sociales. Describe ésta como la técnica que nos permite recopilar información detallada, de un tema específico, de lo que los entrevistados cuentan de manera oral al investigador o entrevistador. Además, defiende que esta técnica se usa habitualmente a la par que la observación participante. Hace mención a las definiciones de otros autores como la que da Alonso (2007), describe este mismo concepto como la conversación entre entrevistador y entrevistado. Estará dirigida por el entrevistador con el objeto de que la conversación sea fluida y que tenga una cierta línea argumental. Y finalmente la registrará el entrevistador para sacar las conclusiones oportunas.

También cita otra definición de Sierra (1998) en la que dice que la entrevista en la investigación científica no deja de ser una relación social entre investigador y entrevistado. Al haber una relación social es bastante probable que el entrevistado se relaje y sus respuestas sean personales, veraces y que se ajustan a la realidad del entrevistado.

Ruiz (2002) define la entrevista como la técnica con la que recabar información mediante una conversación profesional con una o varias personas. El entrevistado es el que va a transmitir su punto de vista y sus vivencias personales en relación con el tema a tratar.

En lo que muchos autores coinciden es en el cómo abordar la entrevista: la persona que va a dirigir la entrevista deberá darse a conocer y llevar a cabo las preguntas con cierta cordialidad, sin dejar de ser serio y riguroso, pero sí es cierto que el entrevistado debe de sentirse cómodo, seguro y tranquilo. Además se deberán utilizar preguntas fáciles de comprender. No se debe cortar al entrevistado durante su explicación, no dar consejos ni valorar el punto de vista del entrevistado, ser empáticos y siempre demostrar que la entrevista tiene una seriedad e importancia para el entrevistador.

### 5.1.3. Tipos de entrevistas: Distintas clasificaciones.

La entrevista como técnica de investigación podríamos clasificarla de varias maneras.

López Estrada y Deslauriers (2011), citando a Grawitz (1984), siguen su teoría en la que clasifica los distintos tipos de entrevista en un esquema en el que en los extremos encontraríamos los tipos de entrevista más radicales. En un lado el concepto máximo de libertad y en el extremo contrario el concepto de la entrevista más cerrada o que menos cuestiones nos permite. Entre estos dos se encuentran de por medio los tipos de entrevista menos radicales. Este esquema de Grawitz se resume en el siguiente cuadro:

<i>Tipos de entrevista según Grawitz (1984)</i>	
<b>1. Entrevista clínica (psicoanalítica o psiquiátrica)</b>	Objetivo: terapéutico. Más que una entrevista es un monólogo, el entrevistado habla de lo que quiere y el investigador se interesa por todo lo que dice y por cómo lo dice. Admite pocas preguntas.
<b>2. Entrevista profunda</b>	Objetivo: limitado y no necesariamente terapéutico. El entrevistador es el que plantea el tema a tratar y analiza la respuesta del entrevistado. Hay libertad en la forma de preguntar y en la de responder.
<b>3. Entrevista de respuestas libres y entrevista centrada o focused interview</b>	Objetivo: buscar la información de una experiencia del entrevistado. Estos dos tipos de entrevista en lo único que se diferencian es que una es con una respuesta más libre mientras que la otra está centrada en algo concreto. Se caracteriza en que están formadas por numerosas preguntas. Los resultados se cuantifican pero el análisis es cualitativo.

4. <i>Entrevista de preguntas abiertas</i>	Son preguntas ya elaboradas, el entrevistado puede responder como quiera pero siempre dentro de la materia preguntada.
5. <i>Entrevista de preguntas cerradas</i>	Este tipo de entrevista es la más estructurada de todas.

**CUADRO 5.1.: Tipos de Entrevistas según Grawitz (1984) (ELABORACIÓN PROPIA).**

Por otro lado Díaz y Andrés (2005) clasifican los tipos de entrevista entre:

- Entrevistas terapéuticas.
- Entrevistas como técnica de investigación.

Dentro del segundo tipo, la entrevista usada como técnica de investigación, hacen una segunda clasificación:

- Entrevista en profundidad, dicen de esta que es de carácter holístico, ya que el objetivo principal es que este estudio esté constituido por vivencias o experiencias, ideas, valores y opiniones del entrevistado.
- Entrevista enfocada, este tipo de entrevista fue creado por Merton (1956). Es un tipo de entrevista más estructurada ya que las preguntas están estandarizada y con el objetivo de que se centre la conversación en una temática y va a girar todo en torno a ésta.

Por otro lado, Díaz y Andrés (2005) hacen mención a la clasificación establecida por Keats (1992), que dice que la clasificación de las entrevistas será:

- Entrevista de opinión.
- De investigación.
- Clínica.
- Informante clave.
- Guías con cuestionario de opción múltiple.
- Enfocadas.
- De grupo.
- De trabajo.
- Telefónicas.

También citan a Bogdan (1986), quién clasificó la entrevista en profundidad en:

- Historia de vida o autobiografía: donde el entrevistado habla sobre sus vivencias personales a lo largo de su vida.

- Aprendizaje: el entrevistado es un informante de los hechos que no hemos podido observar directamente. Descripción de la situación y de la forma en que otros lo viven o perciben.
- Situacional: la finalidad es tener una visión global de un escenario concreto.

## **5.2 CONSTRUCCIÓN DE LA ENTREVISTA.**

### **5.2.1. Tipo de entrevista.**

Nuestra investigación consiste en conocer como está introducida la motivación laboral en distintas empresas de la región, por lo que se basará en conseguir datos cualitativos. Es por ello que la entrevista es la mejor opción para poder conocer algunos aspectos sobre esta materia.

Teniendo en cuenta las clasificaciones del apartado anterior, el tipo de entrevista que se va a llevar a cabo en esta investigación es la entrevista en profundidad. Ya que lo que se busca es saber qué empresas de las entrevistadas creen que la motivación es una herramienta importante para usar con sus empleados, cuáles son las técnicas que más usan, cuáles son sus fortalezas en este ámbito y qué aspectos deberían reforzar.

Si tenemos en cuenta la clasificación de las entrevistas en profundidad realizada por Bogdan (1986), podemos encajar esta entrevista en profundidad como situacional, ya que lo que se busca es ver globalmente cómo influye la motivación en un escenario concreto, que sería la propia empresa a la que pertenece el entrevistado.

### **5.2.2. Muestra de la investigación.**

Una vez desarrollada la idea sobre la investigación a desarrollar se solicitó a varias empresas localizadas en Cantabria si querían participar en este estudio. Para ello me puse en contacto con AEDIPE Cantabria (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), para que me diesen los contactos de empresas cántabras y así poder acceder a los directores de RRHH.

En un primer momento, se ofrecieron ocho empresas para realizar las entrevistas:

- Talleres Cobo.
- Equipos Nucleares.
- Evobus.
- TEKA
- CIC Consulting.
- Global Steel Wire.

- Nestlé.
- INCENTRO.

En el momento que me puse en contacto con ellas, solo se recibió respuesta de cuatro de ellas.

Por lo que al final se logró entrevistar a los directores del departamento de recursos humanos de las siguientes cuatro empresas de esta región.

- Global Steel Wire (Francisco Álvarez).
- Nestlé (Raúl Pescador).
- Talleres Cobo (Diana Balbás).
- INCENTRO (Carlos Arnal).

Con esta muestra se intentará conocer cómo valoran los entrevistados la motivación en sus empresas y qué aspectos creen que serían mejorables en este sentido.

### **5.2.3. Desarrollo de la entrevista.**

El desarrollo de la entrevista se llevó a cabo teniendo en cuenta algunos aspectos desarrollados en el marco teórico del proyecto, visto en apartados anteriores.

Como lo que se quiere conocer es el uso de la motivación y la importancia que las empresas dan a este aspecto se llevó a cabo una entrevista con preguntas, en su mayoría, abiertas, en las que el entrevistado pueda desarrollar ampliamente su postura frente a este tema.

El cuestionario que se llevó a cabo fue el siguiente:

1. Empresa, puesto de trabajo y años que lleva desempeñando ese cargo.

Se incluye esta cuestión para obtener datos concretos sobre el entrevistado.

2. ¿Qué entiende por motivación?

Esta es una pregunta introductoria al tema que vamos a tratar. Lo que se pretende es saber qué entiende por motivación la persona entrevistada. Esto nos permitirá saber cuáles son los conocimientos de esta persona en cuanto al tema que estamos tratando.

3. Si le dan estas tres definiciones de motivación laboral cuál cree que se aproxima más a su visión de motivación laboral y por qué.

- *“el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo.”*
- *“aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar la meta o resultado pretendido*

*(nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”.*

- *“la motivación debe definirse en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos y extrínsecos”.*

Quiero con esta pregunta saber cuál es la idea que más se aproxima a su visión de motivación laboral. E incluso podemos interpretar cuál es la postura de la empresa en esta materia.

4. En su opinión, ¿de qué cree que depende que las personas estemos menos o más motivadas a la hora de llevar a cabo nuestro trabajo?

El entrevistado nos dará su visión personal por su experiencia profesional de cómo cree que las personas se encuentran mejor realizando su trabajo.

5. ¿Qué importancia cree que tiene la motivación laboral dentro de las compañías a día de hoy?

Lo que se pretende es que valore cuál es el grado de implicación que tienen en esta materia las empresas. Y cómo se debería valorar este aspecto.

6. ¿Cuáles cree que son los elementos más motivadores para las personas a la hora de elegir un trabajo? ¿y a la hora de mantenerse en el puesto de trabajo?

Desde su visión personal debido a su experiencia profesional, se pretende conocer cuáles son los factores que motivan a un trabajador a escoger un puesto de trabajo y qué factores influyen a la hora de mantenerse en ese puesto.

7. ¿Usted cree que es el trabajador el que debe auto motivarse o la empresa tiene que darle herramientas?

Desde la perspectiva de los directivos cuál creen que es la postura más óptima, si la automotivación del trabajador, es decir, que el propio trabajador se ponga unas metas a sí mismo o por el contrario que la empresa le proporcione ciertas herramientas para poder motivar al trabajador.

8. En el ámbito de la motivación, considera que esta empresa es pionera o destaca frente a otras empresas. Si es así, ¿Qué es lo que les hace destacar? Si por el contrario es que no, ¿se han planteado llevar a cabo alguna iniciativa o proyecto?

Pretendemos conocer cómo valoran desde la empresa su implicación en materia de motivación laboral y que describan qué es lo que les diferencia o cuál sería su proyecto si aún no lo tienen.

- 9.** ¿Cuáles son las técnicas más usadas por la empresa para motivar a sus trabajadores? Y ¿cuál considera que es la técnica que a usted le gustaría poder realizar en un futuro?

Se pretende conocer los proyectos reales que se llevan a cabo, que el directivo los valore. Que se plantee si personalmente le gustaría llevar a cabo algún proyecto que la empresa no ha contemplado aún.

- 10.** Dentro de la empresa, ¿en qué puestos de trabajo considera fundamental llevar a cabo unas políticas motivacionales intrínsecas y en cuáles considera que debe llevarse a cabo una motivación extrínseca?

A nivel de empresa, cuáles consideran que son los puestos de trabajo en los que se debe desarrollar una motivación extrínseca y en cuáles una motivación intrínseca y por qué. Lo que se pretende es conocer si según el puesto de trabajo se aplica alguna técnica.

- 11.** ¿Tienen en cuenta la formación dentro de la compañía? ¿Qué papel cree que desempeña esa formación en la motivación y satisfacción de los trabajadores?

Valoración personal sobre la formación y a qué nivel la empresa se implica en dar formación a su plantilla.

- 12.** ¿Dentro del departamento de RRHH existe algún equipo o puesto específico que se encargue del estudio de los trabajadores y de ver cómo se puede motivar a éstos? ¿Se lo han planteado?

Se pretende que los directivos reflexionen sobre el tema y que valoren la importancia de la motivación para un buen desarrollo de los puestos de trabajo.

**13.** Si le doy un listado sobre distintas técnicas motivacionales, podría valorarlas del 1 al 10 clasificándolas como más efectivas o menos efectivas según sus experiencias:

	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Reconocimiento											
Incentivación											
Formación de grupos de trabajo											
Herramienta de la información											
MBO (Dirección por objetivos)											
Formación											
Seguridad											
Promoción empresarial											
Condiciones de trabajo											
Competición											

Pretendemos conocer cómo valoran distintas técnicas motivacionales que se usan en muchas empresas actualmente, y saber con esto cuáles son las que más efectividad tienen según el criterio de la empresa.

**14.** ¿Usan alguna herramienta para medir la satisfacción de los trabajadores una vez desarrollada la técnica de motivación? ¿Se lo han planteado?

Se pretende conocer cómo miden la satisfacción y cómo valoran las técnicas que llevan a cabo, una vez que se ven los resultados, ya que se entiende que habrá que desarrollar un programa motivacional y después sacar unas conclusiones respecto a esto.

**15.** Siendo autocríticos, ¿qué aspectos, respecto a la motivación, considera que serían mejorables dentro de la empresa?

La intención de esta pregunta es la de conocer una visión más personal de los diferentes directivos. Saber qué es lo que harían ellos.

**16.** ¿Actualmente ha aparecido el concepto “felicidad en el trabajo” cómo considera que la empresa puede conseguirlo en sus trabajadores?

Es un nuevo concepto similar a motivación y muchas empresas están empezando a aplicarlo. Queremos saber el sentido que tiene para los entrevistados la felicidad en el trabajo y que nos desarrollen la pregunta.

17. ¿Hacia dónde cree que va encaminada la motivación laboral en un futuro próximo?

Visión global hacia donde creen que está encaminada la motivación en el mundo de empresarial.

## 6. RESULTADOS.

### 6.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

Como ya expliqué en el apartado anterior, en principio la entrevista se iba a realizar a ocho empresas, pero a la hora de ponerme en contacto con ellas no obtuve respuesta, por lo que es una muestra pequeña la que tenemos y nos puede servir de acercamiento al concepto de motivación laboral.

Una vez realizada la entrevista se procedió al análisis de las respuestas y a empezar a comprender cómo es considerada la motivación en las cuatro empresas seleccionadas.

#### 6.1.1. Empresa, puesto de trabajo y años que lleva desempeñando ese cargo.

Los entrevistados son los responsables de Recursos Humanos, de cuatro empresas relevantes en Cantabria.

<i>NOMBRE</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>PUESTO QUE DESEMPEÑA</i>	<i>AÑOS EN LA EMPRESA</i>
Raúl Pescador	Nestlé	HR Business Partner	Más de 10 años
Diana Balbás	Grupo Cobo	Directora de RRHH	Desde diciembre de 2014
Carlos Arnal	Incentro	Responsable de RRHH y departamento comercial.	Desde enero de 2014
Francisco Álvarez	Global Steel Wire	Director de RRHH	Desde hace 10 años.

**CUADRO 6.1.: Resumen de los entrevistados y puestos de trabajo (ELABORACIÓN PROPIA).**

### **6.1.2. ¿Qué entiende por motivación?**

Los encargados de RRHH entrevistados entienden de una manera similar la motivación. Lo definen como un concepto amplio.

Raúl Pescador reflexiona sobre la motivación y la define como *“un elemento interior de las personas y el reflejo que vemos es el compromiso que tienen hacia la tarea, hacia los compañeros y hacia la consecución de los objetivos”*.

Por su parte Diana Balbás entiende que la motivación *“es un concepto muy amplio”*, pero desde el punto de vista laboral en definitiva *“es estar a gusto en la empresa donde trabajas. No solo es el aspecto económico sino también una estabilidad, tener buen ambiente con los compañeros y jefes”*.

Carlos Arnal entiende que es un *“concepto amplio, es donde se dan las oportunidades y bases para que una persona puede llevar a cabo su trabajo conforme a unos objetivos mientras esté contenta con ellos”*.

Francisco Álvarez define la motivación como *“aquello que nos lleva a la felicidad. Es lo que nos permite encontrar lo que deseamos o necesitamos”*.

Todos los entrevistados comprenden el concepto de motivación en un sentido positivo y apenas hacen mención al grado de interés y compromiso que está reflejado en la parte teórica.

### **6.1.3. Si le dan estas tres definiciones de motivación laboral ¿cuál cree que se aproxima más a su visión de motivación laboral y por qué?**

Se les dieron las tres definiciones mostradas anteriormente para que eligieran la que más se parecía a lo que entienden por motivación:

- *“el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo.”*
- *“aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar la meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”*.
- *“la motivación debe definirse en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos y extrínsecos”*.

Raúl Pescador y Carlos Arnal tienen una visión similar, entienden que la segunda definición es la que más se aproxima a su política de motivación laboral, ya que defienden que la motivación es una energía interna que hace que las personas lleven a cabo mejor sus labores.

Diana Balbás y Francisco Álvarez defienden que la definición que más se aproxima a lo que entienden por motivación laboral es la tercera, esto es porque creen fundamental el compromiso entre empresa y trabajador.

Ambas definiciones son bastante parecidas. Todos los entrevistados defienden que la motivación del trabajo va ligada al compromiso y a la consecución de unos objetivos finales, que en su mayoría son comunes para ambas partes.

#### **6.1.4. En su opinión, ¿de qué cree que depende que las personas estemos menos o más motivadas a la hora de llevar a cabo nuestro trabajo?**

El conjunto de los responsables de RRHH entrevistados valoran la iniciativa propia, las relaciones interpersonales con el resto de la empresa, la retribución, el valor que da la empresa a los trabajadores.

Raúl Pescador dice que *“la autonomía que tengan, la capacidad de decisión, la comprensión del valor añadido son factores relacionados con la satisfacción del trabajo”*.

Por su parte Diana Balbás remarca que es fundamental tener *“buen trato con los compañeros y con los responsables”*. Por otro lado valora que *“el aspecto económico es importante pero hoy en día se valora que te respeten como persona dentro de la compañía, tanto por tus compañeros como por los mandos superiores”*.

Carlos Arnal defiende que la política que hace que las personas desarrollen mejor su trabajo es la flexibilidad: *“una persona tiene que mantener un equilibrio en la vida personal y privada y flexibilidad horaria. Ofreciendo eso las personas estarán más contentas”*.

Francisco Álvarez entiende que *“las personas somos un conjunto de emociones. Sin duda lo que necesitamos a la hora de estar en nuestro puesto de trabajo es reconocimiento y sentirnos parte de la empresa, al igual que en nuestra vida nos sentimos parte de nuestra familia”*.

Todos los directivos destacan aspectos relacionados con la motivación intrínseca. Se centran en los aspectos más sentimentales dejando de lado otros aspectos fundamentales como son la retribución, la estabilidad, seguridad en el trabajo, las

condiciones,... Es cierto que los aspectos intrínsecos mantienen a los trabajadores motivados de forma personal y son los más complicados de aplicar pero no hay un equilibrio entre motivación extrínseca e intrínseca.

#### **6.1.5. ¿Qué importancia cree que tiene la motivación laboral dentro de las compañías a día de hoy?**

En este caso todos los entrevistados opinan que la motivación laboral tiene gran importancia en las compañías de hoy en día.

Defienden el hecho de que para ser competitivos necesitan la colaboración de todo el equipo. Es por el propio interés de la empresa, los trabajadores motivados producen más. Además la empresa lo que tiene que hacer es fijar unos valores dentro de la plantilla para crear un clima laboral adecuado.

#### **6.1.6. ¿Cuáles cree que son los elementos más motivadores para las personas a la hora de elegir un trabajo? ¿Y a la hora de mantenerse en el puesto de trabajo?**

Los elementos más motivadores a la hora de elegir un puesto de trabajo son la estabilidad y el aspecto económico para todos los entrevistados. Si bien es cierto, hay que tener en cuenta las circunstancias personales de cada persona, como dice Raúl Pescador: *“las personas con mayor formación buscan donde desarrollar esos conocimientos. La gente de menor formación busca un trabajo que pueda hacer”*. El tipo de empresa o “nombre” de la empresa también es un factor importante.

En este caso, los entrevistados consideran que factores extrínsecos como son la seguridad en el trabajo y la retribución son los elementos más motivadores a la hora de escoger un puesto de trabajo. Aunque sí es cierto que hacen una diferenciación en función del puesto y preparación de la persona que vaya a acceder al puesto. Esto se ajusta a lo desarrollado anteriormente: la motivación extrínseca suele funcionar con personas que entienden el trabajo como un mero medio para obtener otros fines, por el contrario la motivación intrínseca se ajusta más a personas que buscan reconocimiento, es decir, personas con un nivel formativo medio-alto.

Sin embargo, es curioso que cuando les preguntamos en el apartado 6.1.4. Qué aspectos consideraban que motivaban más al trabajador para realizar su trabajo, se centraron en factores intrínsecos.

### **6.1.7. ¿Usted cree que es el trabajador el que debe auto motivarse o la empresa tiene que darle herramientas?**

En este aspecto todos coinciden que la empresa debe dar ciertas herramientas. Raúl Pescador destaca que *“es una cuestión mutua, el trabajador que solo ve los aspectos negativos no consigue motivarse. El trabajador que sabe apreciar los aspectos positivos y busca la satisfacción en la tarea bien hecha, estará motivado con su labor”*.

Diana Balbás entiende que la función que se desempeñe es fundamental en este sentido: *“la empresa debe dar las herramientas. Aunque en el caso de los directivos considero que deben automotivarse más. Profesionalmente tienen que hacer ciertas cosas para que su grupo vea con su ejemplo cómo hacerlo”*.

En el caso de Carlos Arnal, quiere que sus trabajadores tengan cierta autonomía, *“lo que hacemos es que cada trabajador se pone sus objetivos (plan de desarrollo personal), la empresa te pone los medios y facilita que se lleve a cabo”*. Al igual que Francisco Álvarez *“la empresa es la que tiene que dar ciertas herramientas aunque es cierto que las personas tienen que tener autonomía e independencia”*.

Todos coinciden en que los trabajadores deben tener autonomía en la realización de las tareas pero hacen una clara diferenciación en el organigrama empresarial. Dependiendo de la categoría los trabajadores necesitarán más o menos ayuda para estar motivados.

### **6.1.8. En el ámbito de la motivación, considera que esta empresa es pionera o destaca frente a otras empresas. Si es así, ¿qué es lo que les hace destacar?**

Todos los entrevistados han destacado que la empresa en la que trabajan es pionera o que va camino de serlo en materia de motivación laboral.

La mayoría se basa en que se preocupan de los trabajadores como personas, no como herramientas de producción.

Raúl Pescador defiende que *“Nestlé es pionera porque siempre nos han preocupado las personas. Somos pioneros en la implantación de metodologías del trabajo y que se sientan propietarios de la empresa”*.

Diana Balbás lo argumenta defendiendo que existe un gran compromiso con los trabajadores.

Carlos Arnal por su parte destaca que tienen dos aspectos fundamentales dentro de la empresa, uno es el desarrollo y otro la felicidad. Por lo tanto consideran que es un punto fuerte que les hace destacar frente a otras compañías.

Finalmente Francisco Álvarez argumenta de manera similar al resto de entrevistados *“nos preocupamos por tratar a los trabajadores como personas y hacerles partícipes dentro de la empresa desde el primer momento que entran por la puerta. Desde el momento que hacen el plan de acogida”*. Además hace hincapié en un aspecto que es muy importante en materia de motivación: *“una cosa que destacamos es en el tema del reconocimiento público”*.

Los directivos lo que quieren es que las personas que trabajan para ellos se sientan parte de la empresa. Esto lo justifican diciendo que les hacen partícipes, usan métodos de trabajo para ello, tienen un gran compromiso con ellos... es decir, el antiguo modelo de directivo quieren que desaparezca y que se implante el modelo de recursos humanos y tener cada vez un trato más cercano con los trabajadores, esto se puede conseguir como indicaba Francisco Álvarez con el reconocimiento público, uno de los principios básicos de la motivación que establecía Bayón (2006).

#### **6.1.9. ¿Cuáles son las técnicas más usadas por la empresa para motivar a sus trabajadores? Y ¿cuál considera que es la técnica que a usted le gustaría poder realizar en un futuro?**

Cada empresa en este sentido tiene sus propias técnicas para tener a los empleados motivados y mantener esa motivación.

Raúl Pescador comenta que en Nestlé tienen por política hacerles sentir parte del producto. Usando técnicas de coaching, de desarrollo, avance continuo en procesos formativos. Aunque, *“hay cosas que todavía cuesta mucho en las organizaciones”*.

Algo que Raúl Pescador quiere desarrollar son los intercambios laborales. Coger un ingeniero joven de aquí y mandarle a otra planta, que conozca cómo funciona Nestlé en otras partes del mundo y que vuelva con nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas...

Por su parte, Diana Balbás considera que la estabilidad es fundamental, dice *“en esta empresa tenemos una gran conciencia de familia, sin entenderla desde el punto de vista paternalista. La gente se siente parte de la empresa”*.

Las técnicas que más llevan a cabo son las de formación. *“Sobre todo en la parte comercial, últimamente hemos promocionado a mucha gente y no saben cómo afrontar su nuevo puesto de trabajo. Por ello hemos empezado a dar cursos de formación, pero no técnicos sino en habilidades, el cómo trabajar en equipo, cómo comunicarse, cómo*

*transmitir... los trabajadores lo están agradeciendo, ven que la empresa se preocupa por que ellos mejoren, por ahora están contentos y está teniendo buenos resultados”.*

Carlos Arnal dice que en Incentro basan su política en el reconocimiento, este proceso comienza desde la selección. Carlos Arnal determina que *“En las entrevistas no vamos a pillar, me interesa que la gente se muestre como es. Damos libertad desde el primer momento”.* Además Incentro lleva a cabo actividades fuera de horario, *“nos vamos a clases de surf, capeas, paintball...”*

Por su lado, Francisco Álvarez de Global Steel quiere que los trabajadores sean partícipes de lo que pasa en la empresa. Realizan un programa de propuestas donde los trabajadores hacen sugerencias sobre cualquier aspecto. Francisco Álvarez determina que los trabajadores *“hacen sugerencias sobre aspectos organizativos, de seguridad, innovación...”* esto tiene bastante acogida porque a final de año hacen una entrega de premios con las mejores propuestas. Además en la máquina de café hay un corcho donde se escriben errores que van surgiendo y los propios trabajadores dan soluciones, esta participación se premia económicamente.

Cada empresa tiene su propia forma de mejorar la motivación de los trabajadores, pero sin duda, teniendo en cuenta la tabla desarrollada en el apartado 4.2.5., las técnicas más destacadas son la formación, la técnica del reconocimiento y la formación de grupos de trabajo.

Aquí he encontrado diferencias en función del tipo de empresa: si es una empresa joven o internacional son mucho más innovadoras en este sentido.

#### **6.1.10. Dentro de la empresa, ¿en qué puestos de trabajo considera fundamental llevar a cabo unas políticas motivacionales intrínsecas y en cuáles considera que debe llevarse a cabo una motivación extrínseca?**

Raúl Pescador considera necesarias e importantes ambas motivaciones en todos los puestos de trabajo.

Diana Balbás cree que la motivación extrínseca se debe llevar a cabo con directivos, mientras que la intrínseca se debe llevar a cabo con mandos intermedios y operarios porque siempre están metidos en todos los conflictos o problemas de la empresa.

Carlos Arnal considera que INCENTRO es una empresa *“con un organigrama bastante plano, yo he ido pidiendo más responsabilidad y me lo han dado, así que aquí lo que se hace es que cuando llega un reconocimiento brindamos, intentamos ser todos*

*participes de todo el trabajo*”. No se basan en políticas motivacionales como tal en función del puesto que desarrollen, sino que hacen que todos sean partícipes de todo.

Francisco Álvarez defiende que en Global Steel *“las políticas intrínsecas en los puestos más altos y las extrínsecas en los más bajos, aunque se intenta tener una igualdad en elementos motivadores”*.

Como mencioné anteriormente G.G. y Cascio (2011) determinaba que estos dos tipos de motivación se podrían aplicar mejor en función de la categoría, pero los entrevistados consideran en su mayoría que se deben aplicar ambos tipos de motivación a todos los trabajadores, en la medida que se pueda.

#### **6.1.11. ¿Tienen en cuenta la formación dentro de la compañía? ¿Qué papel cree que desempeña esa formación en la motivación y satisfacción de los trabajadores?**

Raúl Pescador determina que es importante que los trabajadores tengan formación. Además dice que influye en la motivación en el sentido de que los trabajadores se sienten más seguros y con mayor capacidad para aportar a la empresa. Esto genera cierta empatía.

Diana Balbás explica que en Grupo Cobo se está llevando a día de hoy una política de motivación basada en la formación, por lo tanto, la formación está teniendo mucha importancia y tiene unos resultados bastante buenos. Los trabajadores están agradecidos y se sienten más contentos porque ven que la empresa se preocupa y se implica.

En INCENTRO, Carlos Arnal dicen que *“no lo es todo, pero sí llevamos a cabo cursos de formación interna y externa. A veces vamos a Holanda o vienen ellos a formarnos. Si alguien quiere sacar un certificado puede”*.

Francisco Álvarez defiende que desde el momento que un trabajador entra en Global Steel se le forma, explica: *“organizamos cursos de inglés, seguridad y prevención de riesgos que es un aspecto fundamental”*.

En todas las empresas valoran la formación muy positivamente, todos consideran que todos los trabajadores deben de estar formados y actualizados en las necesidades de las empresas. Esto puede dar lugar a que los trabajadores se sientan valorados por la empresa. Tal y como mencioné anteriormente la encuesta del FWI (2014) entendía que la formación y la carrera profesional son fundamentales, si una empresa da la posibilidad de formar a sus trabajadores, estos se motivan para mejorar. Además García Aguirre (2006) vimos que determina que esto supone un aumento de la autoestima para los trabajadores a los que se les forma.

**6.1.12. ¿Dentro del departamento de RRHH existe algún equipo o puesto específico que se encargue del estudio de los trabajadores y de ver cómo se puede motivar a éstos? ¿Se lo han planteado?**

Raúl Pescador dice que en la fábrica no pero sí a nivel central. Usan anualmente encuestas de clima laboral.

Por su parte, Diana Balbás explica que no tiene ningún puesto específico para esto, ya que no son una empresa tan grande.

Carlos Arnal explica que Incentro tiene un modelo que se llama “People” en el que tienen 3 bases. Analizar la parte inicial del reclutamiento, una fase de bienvenida con su seguimiento en el que hay una comisión (happiness commission) en la que la empresa te apoya desde el primer momento por ejemplo con el inglés, ya que hablar con tu jefe en inglés muchas veces es una barrera. La tercera parte es la de formación, en la que la gente que es más veterana guía a los más nuevos. Este proyecto ayuda mucho a la incursión de nuevos trabajadores.

Por otro lado, tienen un comité de eventos, donde cuentan con un presupuesto para viajes. De vez en cuando la empresa se marcha a hacer surf, capeas, pádel,... además organizan campeonatos de billar, mus, fútbolín.

Por su parte, Francisco Álvarez explica que en Global Steel es el propio departamento de Recursos Humanos el que se encarga de ello, no existe un puesto específico.

En este caso también hay una gran diferenciación entre empresas nacionales y las internacionales, ya que las internacionales cuentan con un presupuesto mayor para este tipo de análisis.

**6.1.13. Si le doy un listado sobre distintas técnicas motivacionales, podría valorarlas del 1 al 10 clasificándolas como más efectivas o menos efectivas según sus experiencias.**

	<i>NESTLÉ</i>	<i>GRUPO COBO</i>	<i>INCENTRO</i>	<i>GLOBAL STEEL</i>	<i>MEDIA</i>
Reconocimiento	9	9	8	10	9
Incentivación	5	9	9	9	8
Formación de grupos de trabajo	9	10	10	9	9,5
Herramientas de la información	8	8	8	8	8
MBO (Dirección por objetivos)	10	7	7	6	7,5
Formación	8	8	7	7	7,5
Seguridad	8	7	7	9	7,75
Promoción empresarial	5	7	8	8	7
Condiciones de trabajo	6	10	10	10	9
Competición	2	5	6	5	4,5

**CUADRO 6.2.: Datos de las valoraciones de las técnicas motivacionales (ELABORACIÓN PROPIA).**

A nivel global podemos ver que los aspectos más valorados son el reconocimiento, la formación de grupos de trabajo y las condiciones de trabajo. Quizás el más valorado sea la formación de grupos de trabajo porque los trabajos que se realizan a día de hoy ya no son tan individuales, las empresas están intentando llevar a cabo proyectos grupales y globales.

Esto tiene que ver con la medida menos valorada, la competición, es la que con menor puntuación en la tabla. Entendemos que tiene que ver con la misma justificación

que lo anterior. Las empresas ya no buscan una política individualizada del trabajador, que es lo que sucedía en los años 90. Lo que se busca es crear un vínculo en la empresa y que esto dé lugar a una buena relación entre los trabajadores, que todos se sientan parte de la empresa.

En cuanto a otras medidas, la incentivación y la formación pese a tener una puntuación alta, pensé que iba a ser mayor, ya que actualmente exigen las propias empresas que las personas estén formadas.

#### **6.1.14. ¿Usan alguna herramienta para medir la satisfacción de los trabajadores una vez desarrollada la técnica de motivación? ¿Se lo han planteado?**

Raúl Pescador explica que Nestlé lleva a cabo una encuesta anual de clima laboral. Además de manera mensual realiza una encuesta de indicadores de compromiso y herramientas de mejora de la empresa.

Diana Balbás explicó que hace un año tuvo una especie de conflicto interno y una vez que pasó se hizo un estudio sobre condiciones de trabajo y ambiente, un análisis de clima laboral. Además, cuando finalizan los cursos de formación se llevan a cabo encuestas de satisfacción.

Carlos Arnal que lo que usan son tablas de Excel. Envían cuestionarios trimestrales para que los trabajadores aporten ideas sobre qué mejorar, qué quieren hacer. Además después de cada curso se realizan pequeñas encuestas.

Por su parte, Francisco Álvarez explica que en Global Steel usan estadísticas y tablas de Excel, pero no tienen una herramienta específica para esto.

Los métodos más usados son las encuestas y los estudios de clima laboral, estadísticas anuales,... Esto está bien pero al final desde el punto de vista de los trabajadores no siempre se toman estos estudios en serio.

#### **6.1.15. Siendo autocríticos, ¿qué aspectos, respecto a la motivación, considera que serían mejorables dentro de la empresa?**

Raúl Pescador dice que *“tenemos campo de mejora en temas de información, reconocimiento (hacer un uso adecuado), formación de grupos de trabajo para que funcione bien hay que superar muchos aspectos”*.

Por otro lado, Diana Balbás de Grupo Cobo determina que *“hay que tener una mayor preocupación por la formación. Además creo que deberíamos tener una mayor cercanía con la parte comercial, ya que al estar dispersos por Cantabria creo que no se*

*ven tan arropados como pueden sentirse los operarios. Hay que trabajar más en ese aspecto”.*

Carlos Arnal cree que deberían *“tener todo esto documentado, estamos en proceso de creación. Quizá nos falta eso”*. Pretenden dar a conocer lo que hacen en su empresa ya que apenas hay información al respecto.

Francisco Álvarez cree que *“deberíamos desarrollar más planes de formación, y que a veces por falta de tiempo puede que no llevemos a cabo todo lo que nos gustaría”*.

Todos hacen hincapié en el aspecto de la formación, quizá podría mejorarse pero por falta de tiempo en las empresas no es posible. Además algunos de ellos valoran mucho el aspecto de la comunicación e información con los trabajadores. Este aspecto no ha sido apenas mencionado en las entrevistas pero es un aspecto que tiene gran poder si se sabe utilizar, como ya mencioné anteriormente, hablar con los trabajadores sobre la empresa, su política,.. hace que los trabajadores se motiven porque sus superiores comparten información sobre la empresa con ellos.

#### **6.1.16. ¿Actualmente ha aparecido el concepto “felicidad en el trabajo” como considera que la empresa puede conseguirlo en sus trabajadores?**

Raúl Pescador cree que la felicidad en el trabajo no solo se tiene que trabajar desde la empresa, es el conjunto de personas las que deben conseguirlo. Los trabajadores tienen que tener cierta involucración. Es algo mutuo.

Diana Balbás considera que la felicidad es un sentimiento que va por momentos, es muy difícil conseguirlo.

Por otro lado, Carlos Arnal tiene otra visión al respecto. En 2014 ganaron el premio “Great Place to Work” *“cuando valoran este premio hay un índice que es el de relación interpersonal en el que hemos obtenido un 9,8, la nota más alta”*.

Francisco Álvarez cree que la felicidad en el trabajo se consigue *“haciéndoles formar parte de la empresa”*.

Por lo tanto, cada entrevistado tiene una visión más positiva o más negativa en función de lo que cada uno entiende por felicidad.

En las teorías actuales de felicidad en el trabajo, Rodríguez y Sanz (2011) dicen que la felicidad en el trabajo se consigue mediante el contagio emocional. No hay nadie mejor dentro de la empresa que los propios directivos o líderes para contagiar ese bienestar en el trabajo.

### **6.1.17. ¿Hacia dónde cree que va encaminada la motivación laboral en un futuro próximo?**

Según Raúl Pescador la motivación va *“hacia el compromiso. Porque el futuro es del cambio, la constante que vamos a tener es el cambio, lo único que va a haber constante es el cambio. Hay que tener mucho compromiso para adaptarse al cambio. La empresa deberá entrenar a los trabajadores para eso”*.

Diana Balbás cree que la motivación irá ligada a las condiciones de trabajo y hacia el reconocimiento.

Carlos Arnal cree que es necesaria la gestión de horarios, que se implante una flexibilidad. Además cree que se va hacia una mejora de las condiciones laborales y sobre todo a la incentivación del desarrollo personal.

Francisco Álvarez opina que *“la motivación va encaminada a seguir tratando a los trabajadores como personas y no como se hacía antes. Se busca una mejora de la plantilla formándola y conociendo las competencias en la que destacan e incentivarlas”*.

## 7. CONCLUSIONES.

En este trabajo he logrado un acercamiento a cómo entienden los directivos la motivación laboral en nuestra región.

- El objetivo principal que se planteó en la parte inicial de este proyecto: *“Conocer qué importancia tiene la motivación laboral en algunas de las compañías más grandes de la región: si es un factor fundamental en los procesos productivos y logro de objetivos de las empresas”*, se ha cumplido ya que este proyecto nos permite conocer un poco más la perspectiva empresarial en este sentido, en nuestra región.
- Una vez realizadas las entrevistas podemos darnos cuenta que los entrevistados tienen unos conocimientos bastante generales de la motivación laboral. Nos encontramos en una comunidad autónoma pequeña y la motivación laboral es un factor que está empezando a tener cierta importancia por lo que las empresas aún no tienen muy desarrolladas las técnicas motivacionales.
- Las empresas son conscientes de la importancia que tiene la motivación laboral hacia los trabajadores. Las técnicas que llevan a cabo dan lugar a una mejora de las condiciones y a la consecución de unos resultados mejores. Los entrevistados concluyen que todas las técnicas tienen una gran acogida por parte de los trabajadores y los resultados son buenos.
- Si bien es cierto, las empresas suelen abusar de técnicas como la formación y dejan olvidadas otras. Si utilizaran la formación combinándola con otros aspectos, seguramente tendría mucha más eficacia, pero esto como se ha concluido anteriormente puede ser porque los directivos tienen unos conocimientos muy genéricos sobre esta materia.

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

- BAYÓN MARINÉ, F. (2006). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Síntesis.
- C, G. G., & CASCIO PIRRI, A. (2011). *Psicología del Trabajo: Gestión de los Recursos Humanos; Skill management*. Barcelona: Ariel.
- CAÑEDO ANDALIA, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *Acimed Vol. 16*, 16-20.
- DE ANDRÉS, E., & MARTIN, A. (2010). *La felicidad en el Trabajo*. Madrid: Observatorio.
- DÍAZ, G. & ANDRÉS ORTIZ, R. (2005). La entrevista Cualitativa. *Cultura de Investigación Universitaria*. [http://www.sumak.cl/1Por%20Temas/2Ciencias/3Ciencias\\_Sociales/Metodologia/1\\_Investigacion/Inves\\_cualitativa/entrevistacualitativa.pdf](http://www.sumak.cl/1Por%20Temas/2Ciencias/3Ciencias_Sociales/Metodologia/1_Investigacion/Inves_cualitativa/entrevistacualitativa.pdf). [07/mayo/2015]
- GALLARDO GALLARDO, E., ESPLUGA SELLARÉS, M., & TRIADO IVERN, X. (2012). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *Dialnet*, 1-9.
- GRAGERA DUQUE, G. (2001). *La motivación en el mundo del trabajo*. OSTs, 13-14
- LÓPEZ MAS, J. (2015). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM Vol. 8 N° 15*, 25-36. <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf> [16/marzo/2015]
- NAVARRO, J., CEJA, F., & ARRIETA, C. (2014). Como motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles Psicológicos: Revista del Colegio Oficial de Psicólogos Vol. 35*, 31-39.
- RODRÍGUEZ MUÑOZ, A., & SANZ VERGEL, A. (2011). La felicidad en el trabajo. *Mente y Cerebro*, 42-49. <http://www.investigacionyciencia.es/files/7481.pdf>. [20/abril/2015]
- RUIZ OLABUÉNGA, I. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- SORIA DEL RIO, I. (2012). *Inspiring Benefits*. Obtenido de <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/impacto-de-la-crisis-en-la-motivacion-laboral-y-el-compromiso-de-los-empleados-espanoles-global-workforce-study-2012/> [12/junio/2015]

VARGAS JIMÉNEZ, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista CAES Vol. 3 n°1*, 120-125.  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3945773.pdf> [07/mayo/2015]