



MASTER PREVENCIÓN Y RIESGOS LABORALES

LA MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

Autor: Javier Torrejón Royo

Tutor: Francisco Palmero

Centro: Universitat Jaume I

Fecha: 02/07/2024

Indice

1. Resumen	1
1. Palabras clave	2
2. Introducción	2
3. Marco Teórico	3
3.1. Antecedentes de la motivación	3
3.2. Evolución del Estudio de la Motivación	3
3.3. Motivación laboral	4
3.4. La motivación/satisfacción como Riesgo psicosocial.	5
Factores Laborales.....	6
Factores Personales	6
Consecuencias	7
Medidas Preventivas.....	7
3.5. Principales Teorías Motivacionales	7
TEORÍAS DE CONTENIDO	7
Teoría de Maslow.....	7
Teoría de los Dos Factores de Herzberg	10
Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland	11
Teoría de la Autoeficacia de Bandura.....	12
Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan.....	12
Teoría de la Expectativa de Vroom.....	13
TEORÍAS DE PROCESO	14
Teoría de la Equidad de Adams	14
Teoría del Refuerzo de Skinner	15
La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham.....	16
4. Descripción de la empresa	17
5. Metodología.....	18
5.1. Diseño del Cuestionario y análisis de la muestra.....	19
5.2. Distribución del Cuestionario	21
5.3. Recogida de Datos	21
5.4. Monitoreo y Seguimiento	21
5.6. Validación de Datos.....	22
5.2. Interpretación de datos	22
Análisis Descriptivo	22
Comparación por Niveles Jerárquicos	22

Interpretación de Resultados	23
Limitaciones del Estudio	23
5.3. Resultados	23
6. Medidas preventivas y propuestas de mejora	26
Medidas Preventivas:	26
Propuestas de Mejora Relacionadas con las Teorías Estudiadas	27
Implementación	28
6. Conclusiones	28
7. Bibliografía	30

1. Resumen

El capital humano constituye uno de los pilares fundamentales en cualquier organización. La motivación desempeña un papel crucial en el éxito empresarial, ya que influye significativamente en el logro de los objetivos corporativos.

Este trabajo se centra en un estudio sobre la motivación laboral, sus diversos factores y variables, y su impacto en la prevención de riesgos laborales. Exploramos cómo una motivación positiva en el entorno laboral puede ser una fuente de satisfacción, reducir el estrés y fomentar el esfuerzo y el entusiasmo, lo que a su vez promueve comportamientos seguros y sostenibles, influyendo en la gestión de riesgos laborales y la prevención de accidentes.

Para abordar este análisis, examinaremos varias variables que contribuyen a una alta motivación positiva en el lugar de trabajo, como la importancia del liderazgo efectivo (Goleman, 2000) y la formulación clara de objetivos (Locke y Latham, 2002). Se llevarán a cabo análisis teóricos y empíricos que cubren conceptos clave como la motivación intrínseca y extrínseca, así como las teorías clásicas de la motivación laboral (Maslow, Herzberg, McClelland, entre otras) y modelos de satisfacción laboral.

Posteriormente, para recopilar datos, se realizará una encuesta sobre motivación laboral a los empleados del supermercado Mercadona, aprovechando mi cercanía y acceso privilegiado como empleado. Este enfoque permitirá obtener información de primera mano.

Finalmente, basándonos en los resultados obtenidos, propondremos medidas correctivas para fomentar una alta motivación y satisfacción laboral. Estas propuestas estarán orientadas a mejorar la prevención de riesgos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y saludable.

1. Palabras clave

Motivación y satisfacción laboral, prevención, teorías motivacionales, Mercadona, Análisis.

2. Introducción

En el entorno laboral actual, la motivación y la satisfacción de los trabajadores se han convertido en aspectos cruciales para el éxito de las organizaciones y el bienestar de los empleados. La capacidad de una empresa para mantener a su personal motivado y satisfecho no solo mejora la productividad y la eficiencia, sino que también reduce la incidencia de accidentes y enfermedades laborales, promoviendo un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Según la RAE la motivación sería: ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia

Este trabajo de investigación se centra en evaluar los niveles de motivación y satisfacción laboral entre los empleados del supermercado Mercadona. A través de encuestas específicas y análisis, se busca obtener una comprensión de cómo estos factores influyen en el rendimiento de los empleados y en su bienestar general. La elección de Mercadona como objeto de estudio se justifica no solo por mi facilidad para acceder a sus trabajadores debido a ser mi lugar de empleo actual, sino también por su destacada posición como una de las principales cadenas de supermercados en España.

Mercadona se caracteriza por una cultura organizacional distintiva que enfatiza la innovación, la eficiencia operativa y el compromiso con los empleados. Bajo el liderazgo firme de su presidente, Juan Roig, y su familia, Mercadona ha mantenido una dirección sólida y un enfoque estratégico. La posición de liderazgo de la empresa en el mercado minorista español y su compromiso con la satisfacción del cliente la convierten en un caso relevante para examinar cómo las políticas de recursos humanos y la cultura corporativa impactan en la motivación y satisfacción de los empleados en una organización de gran escala y reconocimiento nacional.

La importancia de estudiar la motivación y la satisfacción laboral radica en su capacidad para influir en diversos aspectos del ambiente laboral. Una fuerza laboral motivada y satisfecha tiende a ser más comprometida, creativa y resiliente, cualidades fundamentales

en el competitivo panorama empresarial actual. Además, la satisfacción laboral está estrechamente vinculada a la reducción del ausentismo, la rotación de personal y los niveles de estrés, contribuyendo significativamente al bienestar integral de los empleados.

Este estudio no solo pretende evaluar los niveles actuales de motivación y satisfacción entre los empleados de Mercadona, sino también explorar las causas subyacentes y proponer intervenciones efectivas para su mejora. De esta manera, se busca ofrecer insights valiosos para la mejora continua en la gestión de recursos humanos, subrayando el papel crucial de la motivación laboral como piedra angular del éxito organizacional y el bienestar de los empleados.

3. Marco Teórico

3.1. Antecedentes de la motivación

La motivación laboral surgió en el siglo XVIII en Europa, cuando los talleres de artesanos se transformaron en fábricas. Este cambio complicó las relaciones laborales y generó problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Para resolver estos problemas, la motivación se convirtió en una herramienta clave para mediar entre los intereses de empleadores y las expectativas de los trabajadores, facilitando la coordinación y la comunicación en entornos laborales complejos.

El psicólogo Dorsch define la motivación como "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Esto resalta la importancia de los factores psicológicos que impulsan a los trabajadores.

Desde 1920, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia de la ONU creada en 1919, ha trabajado para mejorar las condiciones laborales, promover empleos productivos y elevar el nivel de vida global, enfocándose en el bienestar integral de los trabajadores.

3.2. Evolución del Estudio de la Motivación

El interés por entender la motivación humana ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, desde las primeras teorías que se centraban en los impulsos básicos y las necesidades fisiológicas, hasta las teorías más modernas que consideran aspectos cognitivos, emocionales y sociales. Esta evolución refleja una comprensión cada vez más

compleja y matizada de cómo y por qué los individuos se esfuerzan por alcanzar sus metas.

3.3. Motivación laboral

La motivación laboral se configura por factores extrínsecos e intrínsecos que impulsan a los empleados a alcanzar objetivos y desempeñar sus tareas eficientemente. Esta motivación está constituida por procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Esto implica que las necesidades del individuo deben ser concurrentes con los objetivos de la organización; si no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden ser poco favorables o contrarios a los intereses de la misma. Es esencial que las necesidades individuales se alineen con los objetivos de la organización. Si esta alineación no se logra, los esfuerzos pueden resultar infructuosos o incluso contraproducentes para la organización.

Para alcanzar un alto nivel de compromiso, es crucial valorar la disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo motivado, orientado al logro y satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares. La mayoría de las personas no trabaja únicamente por la remuneración. Influyen otros factores como el sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, el reconocimiento, el respeto y el sentimiento de valía y utilidad. Si el dinero fuera el único motivador, bastaría con aumentar los sueldos para motivar a todos los empleados. Sin embargo, la motivación laboral se sitúa en un entorno social donde predominan los factores extrínsecos. A menudo, en el entorno laboral no se distingue claramente entre motivación intrínseca y extrínseca, y la intrínseca tiende a estar ausente en los análisis estratégicos. Para los psicólogos y las áreas de recursos humanos, los factores extrínsecos tienen mayor capacidad de acción y suelen dejar una huella más inmediata en los trabajadores.

Los factores extrínsecos provienen del entorno de trabajo y son proporcionados por la organización, incluyendo salario y beneficios como compensación económica, seguros, vacaciones pagadas y planes de pensiones; condiciones de trabajo seguras y cómodas que mejoran la motivación; políticas de la empresa justas con oportunidades de promoción; reconocimiento y recompensas por el buen desempeño; y seguridad en el empleo, esencial para mantener a los empleados motivados. Estos factores son esenciales para conmovir la motivación intrínseca, la cual incluye el interés por el trabajo, el sentido de logro, la

autonomía, el desarrollo personal y el propósito en el trabajo. Aunque las acciones se emprenden con la creencia de que satisfarán objetivos presentes o futuros, es fundamental vincular estas dos fuerzas, ya que los factores extrínsecos son motivadores que siempre están sujetos a nuestras preocupaciones intrínsecas.

Los factores intrínsecos, inherentes al individuo, están relacionados con su satisfacción personal, como el interés y la pasión por el trabajo que se realiza, lo cual es una fuente poderosa de motivación; el sentido de logro al alcanzar metas y superar desafíos; la autonomía y el control sobre la toma de decisiones que incrementan la motivación intrínseca; las oportunidades de desarrollo personal y profesional, cruciales para el aprendizaje y el crecimiento; y el propósito y significado en el trabajo, sentir que tiene un impacto positivo aumenta significativamente la motivación.

Una vez que se logra motivar a los empleados a través de incentivos tangibles extrínsecos, es necesario profundizar para acceder a la motivación intrínseca. Los incentivos deben comenzar siendo tangibles pero transformarse con el tiempo para asegurar motivaciones intrínsecas. Según Reeve (1994), un incentivo es un objeto ambiental que provoca que una persona realice o evite una conducta, creando expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

Mantener a cada empleado motivado es un desafío importante que implica no solo apoyar y facilitar su gestión profesional, sino también acompañar esta labor con oportunidades de educación y aprendizaje, una remuneración justa, valores y principios que guíen el comportamiento, participación en los proyectos y decisiones de la compañía, beneficios que se extiendan a la familia y, especialmente, otorgando valor y sentido a lo que cada miembro de la empresa hace. Esto resalta la necesidad de crear un entorno laboral que no solo se base en incentivos económicos, sino también en el reconocimiento de las necesidades y aspiraciones personales de los trabajadores, fomentando así una motivación profunda y duradera que beneficie tanto al individuo como a la organización.

3.4. La motivación/satisfacción como Riesgo psicosocial.

En entornos laborales, se enfrentan diversos tipos de riesgos que pueden afectar la salud y seguridad de los trabajadores como resultado de su actividad laboral:

- Riesgos físicos, relacionados con condiciones ambientales y manipulación de objetos.
- Riesgos químicos, que involucran exposición a sustancias peligrosas o productos químicos.
- Riesgos biológicos, asociados con la exposición a agentes biológicos como bacterias, virus o hongos.
- Riesgos ergonómicos, derivados de malas posturas o condiciones de trabajo que afectan la salud musculoesquelética.
- Riesgos psicosociales, que influyen psicológica y socialmente en el entorno laboral, pudiendo afectar el bienestar emocional y mental de los empleados.

En el ámbito laboral, los riesgos psicosociales son una categoría significativa que afecta el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Estos riesgos se dividen en factores personales y laborales, los cuales interactúan para influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral.

Factores Laborales

Los factores laborales incluyen la organización del trabajo, como la estructura jerárquica y el estilo de mando. Por ejemplo, un estilo de mando democrático fomenta la colaboración y el sentido de responsabilidad, mientras que uno autoritario puede generar tensiones y falta de motivación. La comunicación efectiva dentro de la organización también es crucial, así como la definición clara de competencias y las oportunidades de formación y promoción. Además, características específicas de las tareas, como la rutina, el ritmo de trabajo y la autonomía del empleado, afectan directamente la percepción y la satisfacción laboral.

El medioambiente físico del lugar de trabajo, incluyendo aspectos como el ruido, la iluminación, la temperatura y la humedad, también desempeña un papel fundamental en el bienestar y la productividad de los empleados.

Factores Personales

A nivel personal, los factores que influyen en la respuesta de los empleados a los riesgos psicosociales incluyen la personalidad individual y la percepción subjetiva de las condiciones laborales. La motivación de cada empleado juega un papel crucial en cómo

enfrentan y manejan el estrés laboral, así como en su satisfacción general en el trabajo. Además, factores como la edad y el género pueden influir en la capacidad de adaptación del trabajador y en sus expectativas laborales.

Consecuencias

Las consecuencias de los riesgos psicosociales pueden ser significativas y abarcan desde problemas psicológicos como ansiedad, depresión y estrés, hasta efectos fisiológicos como trastornos cardiovasculares, digestivos y musculoesqueléticos. A nivel sociolaboral, estos riesgos pueden llevar al absentismo, relaciones laborales deterioradas, baja productividad y un ambiente de trabajo negativo.

Medidas Preventivas

Para mitigar estos riesgos, es esencial implementar medidas preventivas que consideren tanto los factores laborales como los personales. Esto implica identificar y evaluar los riesgos psicosociales en la organización y diseñar estrategias adecuadas para su eliminación o control. Intervenciones efectivas pueden incluir ajustes en la organización del trabajo, la tarea específica, el ambiente físico y el apoyo individualizado a los trabajadores.

3.5. Principales Teorías Motivacionales

En las últimas décadas, la motivación ha sido objeto de un intenso estudio académico y práctico, originando una amplia gama de teorías que han dado lugar a numerosas investigaciones y aplicaciones en diversos campos como la psicología, la educación y la gestión de recursos humanos, estas teorías se pueden estructurar en dos grupos:

Teorías de contenido: estudian los elementos que motivan a las personas. Teorías de proceso: se ocupan del proceso de la motivación; cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

TEORÍAS DE CONTENIDO

Teoría de Maslow

Uno de los modelos más influyentes en el estudio de la motivación es la Teoría de la Pirámide de Maslow. Propuesta por Abraham Maslow en 1943, esta teoría postula que

las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía, que se puede representar como una pirámide. En la base de esta pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas básicas, tales como la alimentación y el refugio. Una vez que estas necesidades están satisfechas, emergen las necesidades de seguridad, seguidas por las necesidades sociales de pertenencia y amor. En niveles superiores, se encuentran las necesidades de estima, que incluyen el respeto propio y el reconocimiento por parte de otros. Finalmente, en la cúspide de la pirámide, se hallan las necesidades de autorrealización, que implican el desarrollo personal y la realización del potencial individual (Maslow & Clemente, 1991)

A continuación, se muestra una imagen representativa de la pirámide y se explican estas necesidades con mayor detalle:



Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son las más fundamentales y se encuentran en la base de la pirámide. Incluyen todos los requisitos básicos para la supervivencia física del individuo:

- Alimentación: La necesidad de comer y obtener nutrientes para mantener la energía y la salud.
- Agua: La necesidad de hidratarse adecuadamente.

- Refugio: La necesidad de un lugar seguro y protegido donde vivir.
- Sueño: La necesidad de descansar y recuperar energías.
- Oxígeno: La necesidad de aire limpio para respirar.

Estas necesidades deben ser satisfechas primero para que una persona pueda enfocarse en niveles superiores de la pirámide.

Necesidades de Seguridad

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y protección en sus vidas. Las necesidades de seguridad incluyen:

- Estabilidad Física: Protección contra peligros físicos y enfermedades.
- Seguridad Económica: Estabilidad financiera, como tener un empleo seguro y acceso a recursos económicos.
- Seguridad Emocional: Protección contra el estrés y la ansiedad, así como un ambiente estable y predecible.

La satisfacción de estas necesidades proporciona un sentido de orden y control sobre el entorno, reduciendo la incertidumbre y el miedo.

Necesidades Sociales

También conocidas como necesidades de amor y pertenencia, estas necesidades emergen cuando las fisiológicas y de seguridad están cubiertas. Incluyen:

- Relaciones Afectivas: La necesidad de relaciones cercanas y afectuosas, como amistades y relaciones familiares.
- Pertenencia a Grupos: La necesidad de ser parte de comunidades, equipos o grupos sociales.
- Amor y Aceptación: La necesidad de recibir y dar amor, y sentirse aceptado por otros.

Estas necesidades están relacionadas con el deseo de conexión y pertenencia, y son cruciales para el bienestar emocional.

Necesidades de Estima

Cuando las necesidades sociales están satisfechas, las personas buscan reconocimiento y respeto tanto de sí mismas como de los demás. Las necesidades de estima se dividen en dos categorías:

- Autoestima: La necesidad de sentirse competente, valioso y seguro de uno mismo.
- Reconocimiento Social: La necesidad de recibir reconocimiento, respeto y aprecio de los demás, como logros y status.

Satisfacer estas necesidades conduce a una mayor confianza y sentido de valía personal.

Necesidades de Autorrealización

En la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, que representan el deseo de alcanzar el máximo potencial personal y el crecimiento continuo. Estas necesidades incluyen:

- Desarrollo Personal: La búsqueda de crecimiento y aprendizaje continuo.
- Creatividad y Expresión: La necesidad de expresar ideas y talentos únicos.
- Realización de Metas Personales: El deseo de alcanzar objetivos personales significativos y cumplir aspiraciones.

La autorrealización es el proceso de convertirse en lo que uno es capaz de ser, buscando el desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades individuales. Es un estado en el que una persona puede lograr la satisfacción más completa y la verdadera felicidad.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg (Herzberg, 1976) desarrolló la Teoría de los Dos Factores, también conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene. Esta teoría sugiere que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son influenciadas por dos tipos de factores: motivadores e higiénicos.

- Factores Motivadores: Estos factores son intrínsecos al trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo en sí. Incluyen el logro, el

reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento. Estos factores tienden a aumentar la satisfacción laboral.

- Factores Higiénicos: Estos factores son extrínsecos al trabajo y están relacionados con el contexto en el que se realiza el trabajo. Incluyen el salario, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales. La ausencia de estos factores puede causar insatisfacción, pero su presencia no necesariamente aumenta la satisfacción.

Tabla: Factores Motivadores e Higiénicos según Herzberg

Factores Motivadores (De satisfacción)	Factores Higiénicos (De insatisfacción)
Logro	Salario
Reconocimiento	Condiciones de trabajo
Trabajo en sí mismo	Políticas de la empresa
Responsabilidad	Supervisión
Promoción	Relaciones interpersonales
Crecimiento	Seguridad en el empleo

Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland

David McClelland propone que las personas desarrollan tres necesidades principales a lo largo de su vida: la necesidad de logro (nAch), la necesidad de afiliación (nAff) y la necesidad de poder (nPow). Estas necesidades se adquieren a través de experiencias y el entorno, y motivan el comportamiento en el trabajo y la vida cotidiana.

Necesidad de Logro (nAch)

Se refiere al deseo de alcanzar metas y sobresalir en tareas desafiantes, buscando recibir retroalimentación y asumir responsabilidad.

Necesidad de Afiliación (nAff)

Se centra en la búsqueda de relaciones interpersonales cercanas y armoniosas, valorando la aprobación y el apoyo de los demás.

Necesidad de Poder (nPow)

Incluye el deseo de influir y controlar a los demás (poder personal) y de organizar y dirigir los esfuerzos de un grupo hacia objetivos comunes (poder institucional)

Teoría de la Autoeficacia de Bandura

Albert Bandura introdujo la Teoría de la Autoeficacia, que se centra en la creencia de un individuo en su capacidad para ejecutar acciones necesarias para alcanzar objetivos específicos. La autoeficacia influye en cómo las personas piensan, se motivan y se comportan.

- Autoeficacia Alta: Las personas con alta autoeficacia confían en su capacidad para superar desafíos y lograr sus objetivos. Tienden a establecer metas más altas y muestran mayor persistencia.
- Autoeficacia Baja: Las personas con baja autoeficacia dudan de sus habilidades y son menos propensas a enfrentar desafíos. Pueden evitar situaciones difíciles y abandonar los objetivos ante la primera señal de fracaso.

Tabla 2: Influencia de la Autoeficacia según Bandura

Característica	Autoeficacia Alta	Autoeficacia Baja
Establecimiento de metas	Altas	Bajas
Persistencia	Alta	Baja
Reacción al fracaso	Resiliente	Evitativa
Estrategias de afrontamiento	Proactivas	Pasivas

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan, distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, destacando la importancia de la autonomía, la competencia y las relaciones en la motivación intrínseca.

- **Motivación Intrínseca:** Surge de la satisfacción interna y el interés personal en la actividad misma. La autonomía, la competencia y las relaciones sociales positivas son factores clave.
- **Motivación Extrínseca:** Se refiere a la motivación que proviene de recompensas externas, como el dinero, las calificaciones o la aprobación social.

Tabla 3: Factores Clave en la Teoría de la Autodeterminación

Tipo de Motivación	Factores Clave	Ejemplos
Motivación Intrínseca	Autonomía, Competencia, Relaciones	Interés personal, satisfacción, crecimiento
Motivación Extrínseca	Recompensas externas, Aprobación social	Dinero, calificaciones, promociones

Teoría de la Expectativa de Vroom

La Teoría de la Expectativa de Vroom, desarrollada por Victor H. Vroom, sugiere que la motivación de un individuo para realizar ciertas acciones está influenciada por tres factores principales: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

Principios Clave

- **Expectativa:** Se refiere a la creencia de un individuo en que sus esfuerzos llevarán a un buen desempeño. Si los empleados creen que su trabajo duro conducirá a un buen resultado, estarán más motivados para esforzarse.
- **Instrumentalidad:** Es la creencia de que un buen desempeño conducirá a recompensas deseables, como aumentos de salario o reconocimiento. Si los empleados creen que serán recompensados por su buen desempeño, estarán más motivados para trabajar arduamente.
- **Valencia:** Es el valor o la importancia que un individuo asigna a las recompensas. Las recompensas deben ser percibidas como valiosas y atractivas para motivar efectivamente a los empleados.

Aplicación

Para aplicar la Teoría de la Expectativa en el trabajo:

- **Claridad en las Expectativas:** Los gerentes deben comunicar claramente las metas y expectativas del desempeño de los empleados.
- **Recompensas Justas y Atractivas:** Asegurar que las recompensas, como aumentos salariales, bonificaciones o reconocimientos, estén claramente vinculadas al desempeño y sean percibidas como justas y valiosas por los empleados.
- **Feedback y Apoyo:** Proporcionar retroalimentación regular y apoyo para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y creer en su capacidad para lograr resultados positivos.

La Teoría de la Expectativa enfatiza la importancia de la conexión entre el esfuerzo individual, el desempeño y las recompensas percibidas, lo cual puede influir significativamente en la motivación y el rendimiento de los empleados en el contexto laboral.

TEORÍAS DE PROCESO

Teoría de la Equidad de Adams

La Teoría de la Equidad de Adams, propuesta por John Stacy Adams, sostiene que las personas comparan la proporción entre sus esfuerzos y recompensas con la proporción de otros en situaciones similares. Esta comparación determina su percepción de equidad o injusticia en el trabajo, lo cual influye en su motivación y satisfacción laboral.

Principios Clave

- **Equidad Percibida:** Los empleados evalúan la justicia de sus relaciones laborales comparando lo que aportan al trabajo (esfuerzos, habilidades) con lo que reciben a cambio (salario, reconocimiento).
- **Inequidad Percibida:** Cuando perciben que sus esfuerzos no son equitativamente recompensados en comparación con otros en roles similares, pueden experimentar desmotivación o insatisfacción.
- **Aplicación en el Trabajo:** Es crucial para las organizaciones mantener políticas de compensación y reconocimiento justas y transparentes, asegurándose de que los

empleados sientan que sus contribuciones son valoradas equitativamente en relación con sus colegas.

Teoría del Refuerzo de Skinner

La Teoría del Refuerzo, propuesta por B.F. Skinner, se centra en cómo las consecuencias de una acción afectan la probabilidad de que esa acción se repita en el futuro. Skinner postuló que el comportamiento que es seguido por consecuencias positivas tiende a ser repetido, mientras que el comportamiento seguido por consecuencias negativas tiende a ser suprimido.

Principios Clave

- **Refuerzos Positivos:** Son estímulos que aumentan la probabilidad de que un comportamiento se repita, como elogios, reconocimientos o aumentos salariales. Cuando los empleados reciben refuerzos positivos después de realizar una tarea, es más probable que repitan ese comportamiento.
- **Refuerzos Negativos:** Son estímulos que se eliminan o reducen cuando ocurre un comportamiento deseado, como eliminar una carga de trabajo adicional después de que se completa una tarea. Este tipo de refuerzo también puede aumentar la probabilidad de repetición del comportamiento.
- **Castigos:** Son consecuencias negativas que disminuyen la probabilidad de que un comportamiento se repita, como reprimendas o advertencias disciplinarias. Skinner sugiere que el castigo puede suprimir temporalmente el comportamiento no deseado, pero no es tan efectivo para promover un comportamiento alternativo deseado.

Aplicación en el Trabajo

Para aplicar la Teoría del Refuerzo en el trabajo:

- **Identificación de Comportamientos Deseados:** Los gerentes deben identificar claramente los comportamientos que desean fomentar entre los empleados.
- **Implementación de Refuerzos Positivos:** Ofrecer elogios, reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo o incentivos financieros cuando los empleados demuestren comportamientos deseables.

- **Uso Moderado de Castigos:** Si es necesario utilizar castigos, deben aplicarse de manera justa y consistente, con un enfoque en corregir el comportamiento sin desmotivar al empleado.

La Teoría del Refuerzo destaca la importancia de las consecuencias del comportamiento en la formación y mantenimiento de conductas laborales efectivas y deseables. Al entender cómo los refuerzos positivos y negativos afectan el comportamiento de los empleados, las organizaciones pueden diseñar estrategias efectivas para mejorar la motivación y el rendimiento en el lugar de trabajo

La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham

Una teoría que se centra en cómo las metas específicas y desafiantes afectan el rendimiento humano. Según esta teoría, establecer metas claras y específicas puede motivar a las personas a alcanzar un mejor desempeño en comparación con objetivos vagos o generales.

Las características clave de esta teoría incluyen:

1. **Metas Específicas:** Las metas deben ser definidas claramente, proporcionando una dirección clara hacia la cual trabajar.
2. **Metas Desafiantes:** Las metas deben representar un desafío que supere el nivel de desempeño actual, pero que sea alcanzable con esfuerzo y compromiso.
3. **Retroalimentación:** Proporcionar retroalimentación regular y precisa sobre el progreso hacia las metas ayuda a mantener la motivación y ajustar los esfuerzos según sea necesario.
4. **Participación en el Establecimiento de Metas:** Involucrar a las personas en el proceso de establecimiento de metas puede aumentar su compromiso y motivación para alcanzarlas.

La teoría sugiere que las metas claras y desafiantes activan procesos cognitivos, motivacionales y emocionales que impulsan a las personas a esforzarse más y a mantener su persistencia incluso frente a obstáculos. Además, el establecimiento de metas efectivo debe considerar la alineación de las metas individuales con los objetivos organizacionales para maximizar la eficacia y el impacto en el rendimiento global.

4. Descripción de la empresa

Mercadona es una empresa española de distribución que cuenta con 1.639 tiendas en España y 20 en Portugal, con una plantilla de 95.000 personas.

Mercadona es una destacada cadena de supermercados en España, reconocida por su enfoque en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, se dedica al surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos donde incluyen sus propias marcas blancas, con algunas marcas comerciales. El supermercado ubicado en Almazora, Castellón, y en el que centramos esta investigación es significativo por ser un centro colmena. Este tipo de centro se destaca por cumplir un rol estratégico dentro de la cadena de suministro de Mercadona. Funciona como un punto central desde donde se distribuyen productos a otros supermercados de la zona y también se realizan entregas a domicilio.

La empresa está presidida por Juan Roig, que promulga la misión de “Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades, asegurando siempre la seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo”. Y con la visión de “Conseguir una cadena agroalimentaria sostenible, que la gente quiera que exista y se sienta orgulloso de ella, liderada por Mercadona y “teniendo al jefe” como faro”.

En la empresa, el presidente de la compañía, Juan Roig Alfonso, desempeña un papel central. Él establece la visión, la ideología y los objetivos estratégicos de la organización. Estos son transmitidos al consejo de administración y al comité de auditoría, quienes se encargan de recopilar y analizar la información relevante para implementar estos objetivos.

A continuación, los directores generales reciben estos objetivos y planifican cómo se llevarán a cabo en sus respectivas áreas de responsabilidad dentro de la empresa. Cada director general supervisa y coordina las operaciones en su ámbito funcional específico, asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos establecidos por la presidencia.

A nivel operativo, los jefes de zona juegan un papel crucial. Ellos son responsables de coordinar y gestionar múltiples tiendas bajo su jurisdicción geográfica. Los jefes de zona se comunican directamente con los gerentes de tienda, se distinguen dos niveles de gerencia, los gerentes de nivel A tienen la responsabilidad de proporcionar directrices y

estrategias a seguir por los gerentes de nivel B. Estos últimos se encargan de supervisar la ejecución diaria de las actividades por parte de los operarios en cada punto de venta.

La presente investigación se enfocará en el último nivel mencionado, englobando a los gerentes y operarios del supermercado ubicado en Almazora.

5. Metodología

La metodología empleada en este estudio consiste en un enfoque empírico de tipo transversal. Se utiliza el cuestionario de satisfacción S20/23 para evaluar la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores del supermercado Mercadona ubicado en Almazora (Castellón). Este instrumento ha sido seleccionado por su capacidad para proporcionar una visión detallada de diversos aspectos del ambiente laboral y la percepción de los empleados, como condiciones de trabajo, liderazgo, desarrollo profesional y ambiente laboral en general. El diseño transversal permite obtener una instantánea de las opiniones actuales de los trabajadores, sin la necesidad de seguimiento a lo largo del tiempo. Los datos recogidos se analizan cuantitativamente para identificar patrones significativos que puedan orientar futuras intervenciones en la gestión de recursos humanos y mejorar las condiciones laborales en el supermercado estudiado.

Ventajas en la selección del cuestionario de satisfacción S20/23:

- Evaluación Integral: El S20/23 abarca factores clave de la satisfacción y motivación laboral, como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, desarrollo, reconocimiento y autonomía.
- Validación y Confiabilidad: Esta herramienta validada y confiable se utiliza ampliamente en investigaciones sobre satisfacción laboral, garantizando datos consistentes y comparables.
- Relación con la Motivación: Al evaluar la satisfacción en diversas áreas, el cuestionario ayuda a identificar aspectos que afectan directamente la motivación de los empleados.
- Datos Cuantitativos y Cualitativos: Proporciona datos cuantitativos para un análisis objetivo y recoge opiniones cualitativas, ofreciendo una visión completa de las percepciones de los trabajadores.

- Relevancia para Mercadona: Adaptado al entorno de una gran empresa como Mercadona, permite evaluar aspectos específicos del ambiente laboral y la gestión.
- Identificación de Áreas de Mejora: Facilita la identificación de áreas donde se pueden implementar mejoras para aumentar la motivación laboral.

5.1. Diseño del Cuestionario y análisis de la muestra

Se realizó la encuesta a 50 empleados de Mercadona, divididos en dos niveles: Operativos y Gerentes. Más específicamente fueron 8 gerentes y 42 operarios. Se hicieron en primer lugar preguntas relacionadas con su satisfacción laboral (en una escala de 1 a 5). Se muestra a continuación la encuesta a la que respondieron los empleados:

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Objetivo: Evaluar la satisfacción y motivación laboral de los empleados de la tienda Mercadona.

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las siguientes afirmaciones según su grado de acuerdo o desacuerdo. Utilice la siguiente escala de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Sección A: Condiciones de Trabajo

Estoy satisfecho con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo. [1-2-3-4-5]

Considero que las herramientas y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo. [1-2-3-4-5]

Sección B: Relaciones Interpersonales

La relación con mis compañeros de trabajo es positiva y colaborativa. [1-2-3-4-5]

Siento que mi jefe inmediato se preocupa por mi bienestar. [1-2-3-4-5]

Sección C: Desarrollo Personal

Tengo oportunidades para crecer y desarrollarme profesionalmente en Mercadona. [1-2-3-4-5]

Recibo la formación necesaria para desempeñar bien mi trabajo. [1-2-3-4-5]

Sección D: Reconocimiento y Recompensas

Mi trabajo es reconocido y valorado adecuadamente por la empresa. [1-2-3-4-5]

Estoy satisfecho con las recompensas (bonos, beneficios, etc.) que recibo. [1-2-3-4-5]

Sección E: Autonomía y Control

Tengo suficiente autonomía para tomar decisiones en mi trabajo. [1-2-3-4-5]

Me siento capacitado para manifestar iniciativa y responsabilidad en mi puesto. [1-2-3-4-5]

Sección F: Satisfacción General

En general, estoy satisfecho con mi trabajo en Mercadona. [1-2-3-4-5]

Siento que mi trabajo contribuye de manera significativa a los objetivos de la empresa. [1-2-3-4-5]

Sección G: Motivación Laboral

Me siento motivado a venir a trabajar cada día. [1-2-3-4-5]

La empresa fomenta un ambiente de trabajo que me motiva a dar lo mejor de mí. [1-2-3-4-5]

Siento que mis logros en el trabajo son reconocidos y recompensados adecuadamente. [1-2-3-4-5]

Estoy motivado para alcanzar los objetivos que se me asignan. [1-2-3-4-5]

Las metas y objetivos de la empresa están claros y alineados con mis propios objetivos. [1-2-3-4-5]

Preguntas Abiertas

¿Qué aspectos de su trabajo en Mercadona considera que más le motivan?

¿Qué cambios recomendaría para mejorar su motivación laboral?

¿Algún otro comentario o sugerencia que desee compartir?

Preguntas demográficas

Edad: ¿Cuál es tu edad?

Género: ¿Eres hombre o mujer?

Nivel educativo: ¿Cuál es tu nivel educativo más alto alcanzado?

Estado civil: ¿Cuál es tu estado civil?

Antigüedad en la empresa: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en esta empresa?

Departamento o área de trabajo: ¿En qué departamento o área trabajas?

Tipo de contrato: ¿Cuál es tu tipo de contrato laboral? (indefinido, temporal, a tiempo parcial, etc.)

5.2. Distribución del Cuestionario

El cuestionario fue distribuido de manera digital a través de la herramienta en línea Google Forms, lo que facilita su acceso y garantiza la confidencialidad de las respuestas. Se enviaron invitaciones por correo electrónico a los empleados seleccionados, explicando el propósito del estudio y la importancia de su participación. Además, se aseguraron medidas para preservar el anonimato y la confidencialidad de los participantes, con el fin de fomentar respuestas honestas y precisas.

5.3. Recogida de Datos

La fase de recogida de datos se llevó a cabo durante dos semanas, dando tiempo suficiente a los empleados para completar el cuestionario. Durante este tiempo, se enviaron varios recordatorios para aumentar la tasa de respuesta.

5.4. Monitoreo y Seguimiento

Para asegurar una alta tasa de respuesta y la calidad de los datos recogidos, se implementaron las siguientes acciones:

Seguimiento proactivo: Se realizaron seguimientos vía correo electrónico a aquellos empleados que no habían respondido después del primer recordatorio.

Asistencia técnica: Se proporcionó asistencia técnica para resolver cualquier problema que los participantes pudieran encontrar al acceder y completar el cuestionario en línea.

5.6. Validación de Datos

Una vez completada la recogida de datos, se realizó una revisión exhaustiva para validar la integridad y consistencia de las respuestas. Se identificaron y eliminaron las respuestas incompletas o incoherentes para asegurar la calidad del análisis posterior.

5.2. Interpretación de datos

La interpretación de datos en este estudio se centra en analizar y comprender los resultados obtenidos a través del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 aplicado a los empleados de Mercadona. Este proceso es esencial para entender el nivel de motivación y satisfacción laboral dentro de la organización y para identificar áreas de mejora potenciales.

Análisis Descriptivo

El análisis descriptivo inicial consistió en calcular estadísticas básicas como la media, la mediana y la desviación estándar de las respuestas de los empleados a cada pregunta del cuestionario. Estas medidas proporcionan una visión general de la tendencia central y la dispersión de los datos, permitiendo una comprensión inicial del grado de satisfacción en diferentes aspectos laborales.

Comparación por Niveles Jerárquicos

Para profundizar en el análisis, se compararon los resultados entre diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa (operarios y gerentes). Esto permitió identificar patrones y variaciones significativas en la percepción de satisfacción laboral según la posición en la estructura organizativa. Por ejemplo, se observó que los gerentes tienden a mostrar una mayor satisfacción en áreas relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas, mientras que los operarios pueden estar más enfocados en aspectos operativos y condiciones laborales específicas.

Interpretación de Resultados

La interpretación de resultados se basó en correlacionar los hallazgos con las teorías de motivación laboral revisadas en el marco teórico. Por ejemplo, las altas puntuaciones en factores como reconocimiento y desarrollo profesional podrían estar alineadas con la teoría de Herzberg sobre los factores motivacionales. Por otro lado, las áreas de baja puntuación podrían indicar necesidades insatisfechas que deben abordarse para mejorar la moral y la eficiencia en el trabajo.

Limitaciones del Estudio

Es importante reconocer las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y la naturaleza auto informada de las respuestas. Estas limitaciones podrían afectar la generalización de los resultados y sugieren áreas para investigaciones futuras, como estudios longitudinales o análisis más detallados de subgrupos dentro de la organización.

5.3. Resultados

Condiciones de trabajo

Nivel Jerárquico	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Gerentes	4	3	1	0	0
Operarios	10	12	12	5	3

- **Conclusión:** Los gerentes muestran un alto nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo, con un 87.5% indicando "Muy Satisfecho" o "Satisfecho". En contraste, solo el 52.38% de los operarios se siente igual de satisfecho, lo que indica una necesidad de mejorar las condiciones de trabajo para estos últimos.

Relaciones interpersonales

Nivel Jerárquico	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Gerentes	5	2	1	0	0
Operarios	15	10	8	6	3

- **Conclusión:** Las relaciones interpersonales son bien valoradas entre los gerentes (87.5% satisfechos). Sin embargo, aunque un 59.52% de los operarios está satisfecho, existe un porcentaje significativo (21.42%) de insatisfacción, lo que sugiere que las interacciones entre operarios podrían mejorarse.

Oportunidades de desarrollo

Nivel Jerárquico	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Gerentes	3	4	1	0	0
Operarios	8	10	12	8	4

- **Conclusión:** Las oportunidades de desarrollo son mejor percibidas por los gerentes (87.5% satisfechos). Para los operarios, solo el 42.86% está satisfecho, mientras que un 28.57% se siente insatisfecho, indicando una necesidad crítica de crear más oportunidades de desarrollo profesional para los operarios.

Reconocimiento

Nivel Jerárquico	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Gerentes	4	3	1	0	0
Operarios	9	11	10	7	5

- **Conclusión:** El reconocimiento es adecuado para los gerentes (87.5% satisfechos). Sin embargo, solo el 47.62% de los operarios se siente reconocido adecuadamente, mientras que el 28.57% está insatisfecho, lo que resalta la importancia de mejorar los mecanismos de reconocimiento para los operarios.

Autonomía

Nivel Jerárquico	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Gerentes	5	2	1	0	0
Operarios	11	12	8	6	5

- **Conclusión:** Los gerentes disfrutaban de altos niveles de autonomía (87.5% satisfechos). Para los operarios, aunque el 54.76% está satisfecho con su autonomía, existe un 21.42% de insatisfacción, sugiriendo que aumentar la autonomía operativa podría mejorar la motivación laboral.

Tabla Resumen de Satisfacción General

Nivel Jerárquico	Satisfacción General (%)
Gerentes	87.5
Operarios	64.29

Preguntas Abiertas (Respuestas Resumidas)

18. ¿Qué aspectos de su trabajo en Mercadona considera que más le motivan?

Respuestas comunes: Buen ambiente laboral, relaciones con compañeros, oportunidades de desarrollo, formación continua, beneficios.

19. ¿Qué cambios recomendaría para mejorar su motivación laboral?

Respuestas comunes: Aumentar reconocimiento y recompensas, mejorar oportunidades de crecimiento, más formación, mejor comunicación con supervisores.

20. ¿Algún otro comentario o sugerencia que desee compartir?

Respuestas comunes: Agradecimientos por la preocupación de la empresa por el bienestar de los empleados, sugerencias sobre mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, más flexibilidad en los horarios.

Los gerentes de Mercadona muestran un nivel de satisfacción y motivación general considerablemente más alto en comparación con los operarios. Los puntos críticos identificados incluyen las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autonomía para los operarios.

Los operarios que trabajan en turnos de fin de semana, jornadas intensivas y medias jornadas muestran una menor satisfacción, posiblemente debido a la interferencia con su vida personal y social, fatiga, agotamiento, falta de estabilidad y oportunidades de desarrollo.

Los resultados de la encuesta muestran que los trabajadores jóvenes (≤ 30 años) tienden a expresar mayor insatisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, además de insatisfacción con las condiciones laborales, especialmente aquellos en turnos de fin de semana o jornadas intensivas. Por otro lado, los trabajadores mayores (> 30 años) presentan una mayor satisfacción general, particularmente en áreas como la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales, aunque también señalan la necesidad de mejorar en cuanto a oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

6. Medidas preventivas y propuestas de mejora

Medidas Preventivas:

- Mejoras Físicas: Implementar mejoras en el entorno físico y ergonómico del trabajo para los operarios. Esto puede incluir mejores herramientas, estaciones de trabajo más cómodas y un ambiente de trabajo más seguro.
- Evaluaciones Regulares: Realizar evaluaciones periódicas de las condiciones de trabajo para identificar y abordar problemas rápidamente
- Actividades de Integración: Fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo mediante la organización de actividades de team-building y la promoción de una comunicación abierta y honesta entre todos los niveles jerárquicos.
- Capacitación en Comunicación: Ofrecer talleres y capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
- Programas de Formación: Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional específicos para operarios, como cursos de habilidades técnicas y oportunidades de avance interno.

- Plan de Carrera: Desarrollar y comunicar claramente un plan de carrera para los operarios que muestre las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Flexibilidad de Horarios: Revisar los horarios de trabajo para reducir las jornadas intensivas, equilibrar los turnos de fin de semana y ofrecer más estabilidad a los empleados de media jornada.
- Rotación de Turnos: Implementar una rotación de turnos que permita a los operarios tener fines de semana libres y equilibrar las cargas de trabajo.

Propuestas de Mejora Relacionadas con las Teorías Estudiadas

Teoría de Maslow (Jerarquía de Necesidades)

- Mejora de Condiciones de Trabajo: Implementar mejoras en el entorno físico y ergonómico del trabajo para los operarios. Esto puede incluir mejores herramientas, estaciones de trabajo más cómodas y un ambiente de trabajo más seguro.
- Relaciones Interpersonales: Fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo mediante la organización de actividades de team-building y la promoción de una comunicación abierta y honesta entre todos los niveles jerárquicos.
- Oportunidades de Desarrollo: Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional específicos para operarios, como cursos de habilidades técnicas y oportunidades de avance interno.

Teoría de Herzberg (Factores Higiénicos y Motivacionales)

- Factores Higiénicos: Mejorar los salarios y los beneficios, así como las condiciones laborales básicas para los operarios, para reducir la insatisfacción.
- Factores Motivacionales: Reconocer y recompensar el buen desempeño de los operarios y ofrecer oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la empresa.

Teoría de McClelland (Necesidades de Logro, Afiliación y Poder)

- Necesidad de Logro: Establecer objetivos claros y alcanzables para los operarios, y proporcionar feedback regular sobre su desempeño.
- Necesidad de Afiliación: Crear un sentido de comunidad y pertenencia entre los operarios mediante actividades sociales y grupos de trabajo.

- Necesidad de Poder: Delegar más responsabilidades a los operarios y permitirles tener más control sobre su trabajo diario.

Implementación

1. Encuestas Regulares: Realizar encuestas de satisfacción laboral periódicamente para monitorear los avances y detectar nuevas áreas de mejora.
2. Programas de Mentoría: Implementar programas de mentoría para operarios, donde los gerentes pueden guiar y apoyar a los operarios en su desarrollo profesional.
3. Incentivos y Reconocimientos: Desarrollar un sistema de incentivos y reconocimientos para motivar a los operarios a alcanzar y superar sus objetivos.
4. Reevaluación de Horarios: Revisar los horarios de trabajo para reducir las jornadas intensivas, equilibrar los turnos de fin de semana y ofrecer más estabilidad a los empleados de media jornada.

Estas propuestas, alineadas con las teorías estudiadas, pueden contribuir significativamente a mejorar la motivación y satisfacción laboral en el supermercado Mercadona, especialmente entre los operarios que enfrentan desafíos específicos relacionados con sus horarios de trabajo.

6. Conclusiones

Realizar este trabajo de investigación sobre la motivación laboral en Mercadona ha sido una experiencia enriquecedora y reveladora. He adquirido una comprensión más profunda de la importancia de la motivación tanto extrínseca como intrínseca en el ámbito laboral. Este conocimiento ha resaltado la relevancia crítica de la motivación para el éxito organizacional y el bienestar de los empleados.

La distinción entre motivación intrínseca y extrínseca ha sido particularmente iluminadora. La motivación intrínseca, que proviene de la satisfacción interna al realizar una tarea, es esencial para fomentar la creatividad, la innovación y el compromiso a largo plazo. Por otro lado, la motivación extrínseca, que se deriva de recompensas externas como el salario, los beneficios y el reconocimiento, sigue siendo vital para satisfacer las necesidades básicas y proporcionar incentivos tangibles.

En el caso de Mercadona, los resultados de la encuesta S20/23 han mostrado que los empleados valoran tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos. Los gerentes, que tienen más oportunidades de desarrollo y reconocimiento, muestran mayores niveles de satisfacción, lo que resalta la importancia de las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento como poderosos motivadores intrínsecos.

Una de las conclusiones más importantes de este trabajo es que la motivación laboral es multifacética y requiere un enfoque equilibrado. No es suficiente centrarse únicamente en las recompensas extrínsecas; es crucial también cultivar un ambiente de trabajo que fomente la motivación intrínseca. Implementar programas de desarrollo profesional, establecer sistemas de reconocimiento regulares, mejorar las condiciones laborales y fomentar un entorno de autonomía y participación son pasos esenciales para mantener la motivación y el desempeño de los empleados.

Muchas veces pensamos que un trabajo es bueno solamente por tener un buen sueldo, pero la realidad es otra. Existen múltiples factores que intervienen en el bienestar de una persona y que aportan más que solo un salario. Estos factores incluyen el sentido de pertenencia, la validación personal, las oportunidades de superación y los valores compartidos con la organización. Estos elementos, al final, son los que realmente llenan y hacen feliz a una persona en su entorno laboral.

Cuidar de los trabajadores en todos los aspectos es fundamental. La motivación y la satisfacción no solo se obtienen con una compensación económica adecuada, sino también con un ambiente de trabajo positivo que promueva el crecimiento personal y profesional, el reconocimiento, y la pertenencia a una comunidad. Esto, en última instancia, no solo beneficia a los empleados, sino también a la organización, al crear una fuerza laboral comprometida, productiva y leal.

Este trabajo ha reafirmado la importancia central de la motivación en el ámbito laboral. La combinación de motivadores intrínsecos y extrínsecos es la clave para una fuerza laboral motivada, satisfecha y productiva. Al implementar las propuestas de mejora basadas en los hallazgos de esta investigación, Mercadona puede no solo mejorar la satisfacción y la motivación de sus empleados, sino también fortalecer su posición como líder en el sector minorista, promoviendo un ambiente de trabajo saludable, seguro y estimulante

7. Bibliografía

- GARCÍA ROMERAL, (2013): “Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días” en el Confidencial [Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días \(elconfidencial.com\)](http://elconfidencial.com)
- BOLINCHES, C., 2017. Cinco frases de Juan Roig que explican su gestión en Mercadona. El Español [en línea]. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20170302/197730842_0.html
- Mercadona — Nuestra historia. [en línea], 2021. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>
- MENDEZ, P (2013): “Motivación: “¿estoy en la dirección correcta?” Euroresidentes. La importancia de mantener la motivación: el camino al éxito
- Santos, J. Alberto (2004). *Programa de evaluación personal, grupal, gerencial y organizacional EVALUE XXI. Manual* de motivación y adaptación ocupacional, San Salvador, El Salvador. (Págs. 36, 45)
- Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? In *Job Satisfaction — A Reader* (pp. 17–32). London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-0270192>
- Jaén Díaz, M. A. (2009). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/cittes?codigo=91377>
- Maslow, A. H. (Abraham H., & Clemente, C. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR3&dq=motivación+y+personalidad+maslow&ots=Fd_nWoio&sig=N7ngJxBdq-NxLH0diX2PIX5Hk#v=onepage&q=motivaciónypersonalidadmaslow&f=false

McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación. (Narcea, Ed.). Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-estudio-de-la-motivacion-UMH-Másteruniversitario-en-PRL-TFM>

Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, Octava edición.
Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: /trabajos12/adminst/adminst. México