



Universitat Jaume I de Castelló

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Grado en Relaciones laborales y Recursos Humanos

MOTIVACIÓN EN EL PRIMER EMPLEO

Trabajo Final de Grado realizado por:

Pedro Sos Torres

Tutorizado por:

Edgar Bresó

Castelló de la Plana, 26 de maig de 2017

Planteamiento

Tras ya casi cuatro años de carrera, he podido adquirir una serie de conocimientos en muchas materias que engloban distintas disciplinas, tales como el derecho laboral, el derecho público, la sociología o incluso la psicología. Todas estas materias han ayudado a que hoy quiera realizar este Trabajo de Final de Grado, y sobretodo me vea en disposición de realizar este documento, aportando todo lo aprendido gracias a la formación recibida.

He decidido aprovechar la oportunidad que este trabajo me brinda para tratar un aspecto que me toca muy de cerca en mi trabajo actual: la motivación laboral. Hablar sobre la motivación laboral siempre reúne una serie de paradigmas que toda organización debe cumplir. No obstante, para que ésta se pueda llevar a cabo, el foco de la motivación, ¿Reside realmente en los mecanismos de la propia organización? ¿Dependerá de las características personales e individuales de cada trabajador/a? ¿Podemos establecer realmente un modelo de la motivación laboral?

Estas preguntas son las que resolveremos en este proyecto. Para ello contaremos con un amplio espectro de información, teorías sobre la motivación, pero también aportaciones de trabajadores/as que reúnan unas características muy concretas y así poder observar si dicho paradigma funciona en ellos.

Este es un tema que se ha ido tratando de forma directa o indirecta en muchas de las asignaturas que hemos podido realizar en este grado. Siempre se nos ha inculcado que un trabajador feliz y motivado es más eficiente que un trabajador que no se interesa por su trabajo o que simplemente no se encuentra cómodo con el mismo. Partiendo pues de esta premisa, este trabajo aportará una visión crítica a los modelos existentes sobre cómo conseguir la motivación laboral.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....
	• Objetivos
III.	MARCO TEÓRICO.....
	• Teorías de Contenido
	• Teorías de Proceso
	• Factores que favorecen la motivación
	• Motivación Primer Empleo
IV.	METODOLOGÍA.....
	• Variables
	• Instrumentos
V.	RESULTADOS.....
	.
VI.	ANÁLISIS.....
VII.	CONCLUSIONES.....
VIII.	REFLEXIÓN.....
IX.	BILBIOGRAFÍA.....
X.	ANEXOS.....

I. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de la motivación, a todas las personas nos invade un pensamiento de aspectos positivos, sensaciones, emociones y todas relacionadas con alguna actividad que estábamos desempeñando de forma activa, con interés e incluso pasión. Es más que evidente que cuando un individuo realiza una labor que siente realmente ganas de hacer, previsiblemente su dedicación y esfuerzo se reflejarán en un mejor resultado, ya sea por la mayor calidad que este consiga o la dedicación de tiempo mejor invertido.

Pasemos a pensar por un segundo que podemos conseguir que un trabajador sienta la misma motivación, ganas o deseo de realizar sus labores que las que siente al ir al cine, ver un partido de fútbol o salir a cenar. Los resultados del trabajo, siguiendo con esta premisa, se verían impregnados de esto, reduciendo el absentismo, mejorando el clima laboral, reduciendo los errores de fabricación o desarrollo y en general ofreciendo un mejor servicio a los clientes.

Este proyecto por tanto analizará, siguiendo un riguroso estudio de las teorías de la motivación más reconocidas y un posterior trabajo empírico con datos reales de trabajadores, si efectivamente se puede lograr esta motivación natural, o intrínseca en los trabajadores o por el contrario los sujetos estamos ligados únicamente a estímulos tales como el salario, reputación u objetivos logrados.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVOS:

Con la realización de este trabajo se desarrollará un amplio trabajo de recopilación de información sobre las teorías de la motivación laboral, buscando así esclarecer la importancia de la misma en el ámbito laboral, así como los efectos que comporta en los trabajadores que se consideran motivados o con altos niveles de satisfacción en su empleo.

Una vez cumplido el primer objetivo, procederemos a encuadrar el paradigma de la motivación laboral y entender qué nos dice la teoría clásica sobre ella. Así, pasaremos a un apartado más práctico en el cual comprobaremos si efectivamente dicho arquetipo se cumple con un espectro de trabajadores con unas características muy concretas: primer empleo, jóvenes, a tiempo parcial, estudiantes, etc. Con ello, pondremos en duda o ratificaremos dichas teorías, comprobando si las características personales de cada individuo son lo que marcará cada elemento motivacional en su desempeño laboral. O si, por el contrario, se cumplen las generalidades para todos los trabajadores por igual, haciendo posible la implantación de un único método para conseguir dicha motivación.

III.MARCO TEÓRICO

En este punto en el cual hemos introducido el objeto de estudio de este trabajo, debemos adentrarnos en la parte más teórica, pero sin duda necesaria, para poder abordar el tema basándonos en los estudios más importantes sobre la motivación laboral y poder así extrapolar dicha información para el estudio de nuestro caso.

Cuando hablamos de teorías sobre la motivación laboral debemos entender que la máxima que persiguen es el descubrimiento de los elementos que estimulan a los trabajadores para actuar de determinada forma, sea permaneciendo en la empresa, desapegándose de la organización, etc. Las teorías de la motivación no obstante advierten una bifurcación muy clara, entre modelos o teorías de contenido y modelos de proceso que ahora pasaremos a exponer.

I.MODELOS DE CONTENIDO

- Maslow- Teoría de la jerarquía de necesidades
- Herzberg- Teoría bifactorial
- McClelland- Teoría de las necesidades aprendidas
- Teoría de Jerarquía de Alderfer

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)

Tal y como hemos podido aprender al largo de este grado en gran número de asignaturas impartidas, la teoría de Maslow es una de las más importantes en cuanto a motivación y desarrollo personal, en esta, el autor presenta una relación de necesidades que todo ser humano querrá satisfacer, de las necesidades más básicas, como la preservación de su fisiología, hasta conseguir la autorrealización.

Las necesidades pues que entran dentro de esta pirámide o más bien jerarquía de necesidades son:

1. Fisiología o Necesidades Básicas: Esta hace referencia al primer escalón de las necesidades humanas, las más básicas para su supervivencia. Satisfacer estas necesidades comprendería respirar, poder alimentarse, poder descansar, etc.

2. Necesidades de Seguridad: Este nuevo escalón, es el próximo nivel que los seres humanos vamos a intentar satisfacer, una vez el primero ya esté conseguido. Conseguiremos cubrir estas necesidades cuando nos sintamos seguros físicamente, con estabilidad laboral, salud, recursos, etc.
3. Necesidades de Relación Social o Afiliación: Este nivel lo conseguiremos una vez el individuo pueda adquirir una serie de relaciones sociales, tales como amistades, o relaciones sentimentales o sexuales con otras personas, siendo así participe de relaciones sociales que le transfieran afecto y pertenencia grupal con la sociedad.
4. Necesidades de Reconocimiento: Las personas buscaremos tanto en nosotros mismos como en los demás sentirnos reconocidos por nuestros logros y éxitos, valoraremos pues dentro de este reconocimiento la estima propia, la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
5. Necesidades de Autorrealización: Este es el último nivel de la pirámide, el escalón final que toda persona querrá satisfacer una vez los otros ya estén cubiertos. En dicho nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. Se pretende llegar a una armonía total con su moralidad, aceptar los hechos y tener una capacidad de resolución de problemas total.

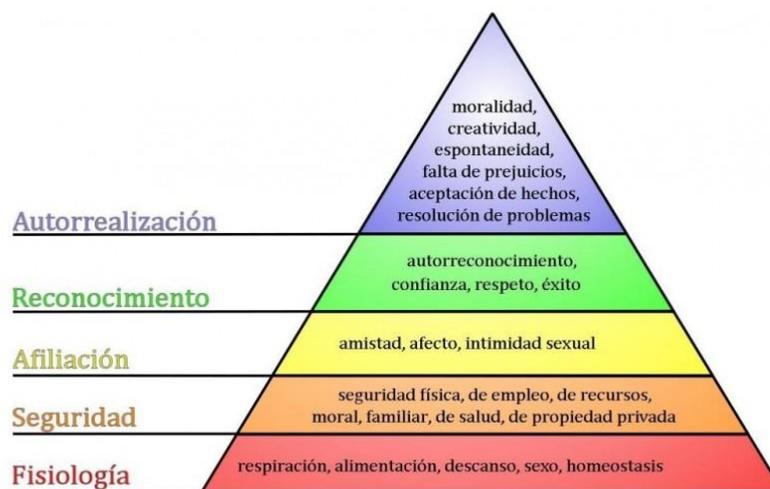


Gráfico 1: Pirámide Maslow

Siguiendo este esquema de necesidades pues, según la teoría de Maslow, para motivar a una persona, o un empleado, será necesario saber en qué nivel de la pirámide se encuentra para poder emprender estímulos relacionados a satisfacer precisamente esas necesidades, o al menos las del escalón inmediatamente superior. Esta teoría se apoya claramente en un pilar básico, las personas poseen un afán de superación intrínseco que las hace de forma natural, una vez conseguido un nivel de necesidades, perseguir el siguiente.

Pese a la relevancia que esta teoría en el mundo de la psicología ha adquirido, es importante mencionar que existen estudios que no están tan de acuerdo con dicha teoría, afirmando que la secuencialidad que Maslow relata no tiene porqué darse, pudiendo satisfacerse los deseos de autorrealización antes que otras de las necesidades en escalones más bajos.

Herzberg: Teoría bifactorial (1966)

El trabajo que el autor Herzberg aporta al mundo de la motivación laboral se encuentra marcado por dos conceptos básicos: Higiene y Factores Motivacionales.

Para el autor, el nivel de rendimientos que los trabajadores pueden aportar a las organizaciones dependerá de forma directa del nivel de satisfacción que estos posean, siendo mayor el rendimiento cuando exista un nivel de equilibrio mayor entre el Higiene en la empresa (satisfacción con el clima laboral) y los factores Motivacionales que el puesto de trabajo les ofrezca.

- Factores de Higiene: Cuando estos factores no se encuentran satisfechos en nuestro puesto de trabajo, afectará negativamente al trabajador, incurriendo en desmotivación. Podemos hablar de factores de higiene laboral tales como el salario y los beneficios, relaciones sociales en el trabajo, ambiente físico, seguridad laboral y relaciones con el supervisor.
- Factores de Motivación: Estos se encuentran en el propio cargo o puesto que ocupamos, nuestras obligaciones, las tareas que realizamos, etc. Dentro pues de los factores motivacionales encontramos la posibilidad de ascenso, autonomía en el trabajo o los reconocimientos; son por tanto estos los que generarán un mayor efecto de satisfacción y más duradero, causando un aumento en la productividad hacia niveles de excelencia.

Herzberg afirma con esta teoría que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Por tanto, si conseguimos eliminar los que perjudican la satisfacción laboral puede que consigamos mejorar las condiciones de trabajo pero no necesariamente aseguraremos una mayor motivación en el puesto de trabajo.

Es decir, los factores de higiene a pesar de contar con una parte importante dentro de esta teoría para conseguir un adecuado clima laboral, no garantizan ni mucho menos que se dé la perseguida motivación en los trabajadores, puesto que van a necesitar que se desarrollen los elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo en sí.

La teoría que Herzberg desarrolló ha sido criticada o puesta en entredicho sobretodo por su relación entre satisfacción-productividad, ya que en la metodología que el autor implementó para su estudio sólo entraba a valorar la satisfacción y no así la productividad. Otras de las críticas más comunes que se atribuyen a la teoría de Herzberg es que esta pasa por alto las variables situacionales que afectarían en gran parte a causa de la metodología seguida.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland sobre las necesidades aprendidas nos habla sobre cómo las necesidades de los individuos vienen marcadas por las conductas que estos hayan adquirido o aprendido en la interacción con el medio. Dicho autor, enuncia que la satisfacción de las personas dependen de tres necesidades dominantes y nos condicionarán en la medida en la que estas necesidades se presenten más o menos arriba en nuestra escala de valores:

Motivador de afiliación: En este caso hablamos de la necesidad que las personas poseen de pertenecer a un grupo, sentirse queridas pero también desarrollar su estima personal. Esta necesidad se relaciona con personas poco conflictivas, conformistas y solidarias. Pensando en las organizaciones, cubrir estas necesidades puede conducir a construir un clima de trabajo agradable.

Motivador de logro: Cuando hablamos de este factor nos encontramos con personas altamente individualistas, que persiguen cumplir las metas u objetivos pero por medio de su propio esfuerzo, intentando evitar a toda costa que factores externos influyan en el resultado, tales como la suerte, ayudas de otras personas, etc. Los individuos por tanto,

buscarán situaciones en las que deban asumir la responsabilidad directa de resolver conflictos o problemas, para así recibir una retroalimentación casi inmediata para saber si están cumpliendo bien con sus tareas, si están mejorando en el desempeño de su trabajo, etc.

Motivador de poder: Esta motivación trata sobre los deseos de control que los individuos tienen, ya sea sobre su entorno o sobre las demás personas. Estas personas por tanto, buscarán encontrarse en situaciones donde puedan tomar el mando de la situación o dirigir a los demás. Cuando hablamos de estas necesidades de poder, no se debe entender como algo negativo pues podemos usar ese poder de influencia en los demás para lograr liderar equipos de trabajo y conseguir mejores resultados.

Teoría de Jerarquía de Alderfer (1972).

Cuando hablamos de grandes teorías sobre la motivación, instantáneamente pensamos en Maslow y su pirámide de necesidades, pero tal y como hemos comentado en este trabajo, existen muchos trabajos que advierten acerca de su simplicidad. El autor Clayton Alderfer consiguió con su teoría ERC remodelar la jerarquía de necesidades que Maslow relató en sus escritos.

En esta nueva teoría se plantean tres grandes grupos de necesidades básicas, que justamente se corresponden con las siglas que dan nombre a la teoría:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El primero de estos tres niveles por tanto haría referencia a los dos primeros escalones de la pirámide de Maslow, fisiología y seguridad. En este nivel los individuos intentarán satisfacer las necesidades más básicas para la existencia, tales como el comer o dormir, pero a diferencia de su antecesora, esta teoría engloba también la seguridad de la familia, estabilidad económica, etc.

Las necesidades de relación, comprendería las relaciones interpersonales que dotan a la persona de una identidad grupal, además incluiría los deseos de reconocimiento social o adquirir un cierto status en la sociedad. En este segundo grupo por tanto estaríamos en los dos siguientes niveles de la pirámide de Maslow, necesidades sociales y reconocimiento.

La última de las necesidades descritas por la teoría ERC hace referencia al crecimiento, es decir, aquellos deseos que los individuos poseen de alcanzar la autorrealización personal o profesional, crear una autopercepción de ellos mismos, entre necesidades, más bien presenta una estructura flexible en la cual entrarán muchos factores tales como la educación personal recibida, antecedentes familiares, ambiente cultural, etc.

Otra de las contraposiciones que podemos evidenciar se encuentra en la forma que los individuos ascenderán dentro de los grupos de necesidades. Según el autor Maslow, las personas hasta no conseguir un nivel de necesidades no nos motivará el siguiente y tan sólo puede operar un nivel de necesidades a la vez, por el contrario, la teoría ERC nos advierte en primer lugar que más de una necesidad puede estar operando simultáneamente y más profundamente, el individuo al notar la frustración de no conseguir una necesidad de orden superior aparecerá una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

II. MODELOS DE PROCESO

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

La teoría de la expectativa que plantea Vroom considera que la motivación que un trabajador puede encontrar en su puesto de trabajo dependerá de los logros y objetivos que este mismo se marque alcanzar y de las probabilidades reales de que estos se puedan cumplir. Según Vroom “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”

No obstante debemos advertir que no todo dependerá del modo en que los trabajadores desempeñen su trabajo o enfoquen sus esfuerzos, influyen otras variables con las cuales ellos no pueden influir o controlar.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño
- Relación desempeño-recompensa
- Relación recompensas-metas personales

La teoría nos explica cómo el nivel de motivación dependerá del atractivo de recompensa que se busca y la probabilidad de obtenerla, haciendo que los consecución de metas, etc.

A pesar de guardar una fuerte correlación con la jerarquía de las necesidades que Maslow planteó, evidenciamos una serie de diferencias entre estas dos importantes teorías que marcan las líneas entre detractores de una o de otra. La primera de las grandes diferencias es que en la teoría ERC no se plantea una estructura rígida trabajadores desarrollen un mayor o menor esfuerzo pensando en la obtención de sus metas.

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

La teoría del establecimiento de metas guarda una cierta relación con la anterior de las teorías citadas, pues esta afirma que la motivación en el ámbito laboral dependerá del nivel de dificultad que presenten las metas que el mismo se ha interpuesto. Por tanto, a mayor dificultad de metas se incurrirá en un mayor esfuerzo y en una mayor motivación del trabajador puesto que la meta es aceptada y marcada por el mismo.

Lo fundamental pues de esta teoría reside en que son los mismos empleados o trabajadores los que establecen sus propias metas, creando un mayor deseo de conseguirla y generando un mayor desempeño.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

En esta ocasión, Adams se aleja un tanto de la visión de las anteriores teorías con su concepto de equidad o justicia laboral. Para el autor la motivación laboral dependerá de un proceso de comparación social entre los esfuerzos y recompensas que uno obtiene y los esfuerzos y recompensas que los demás consiguen.

Como consecuencia de esta comparación social, las personas o los trabajadores acaban adquiriendo o formándose una visión sobre la justicia que están recibiendo en función del grado de implicación que ellos tienen con la empresa y la recompensa que están consiguiendo. Cuando el trabajador perciba que efectivamente existe justicia o equidad con sus compañeros de trabajo este se sentirá más motivado en el desempeño del trabajo.

Por otro lado, el trabajador puede percibir una injusticia o inequidad en dos sentidos opuestos, o percibir que él aporta más que sus compañeros, o evidenciar que él aporta menos que sus compañeros. En el primero de los casos generaría una desmotivación y el desapego con la organización, no obstante, en el segundo caso podría generar un sentimiento de culpa en el trabajador que intentaría revertir sumando más esfuerzos a su desempeño laboral.

III. Factores que Favorecen la Motivación Laboral

Una vez hemos conocido más acerca de las teorías clásicas que han imperado en el mundo de la motivación laboral, será de suma importancia para el posterior análisis de esta qué factores son los que ayudan a favorecer la aparición de dicha motivación o por el contrario si la ausencia de estos elementos en las organizaciones o incluso en las personas incurrirán en efectos negativos o incluso dañinos. Tal y como hemos podido observar en muchas de las teorías anteriores, parece aceptado por todos que los seres humanos nos orientamos a la consecución de objetivos, por tanto, dentro de una organización, los individuos que consigan sentirse motivados repercutirá en un mayor y mejor desempeño y por tanto lograr las metas y objetivos anteriormente establecidos.

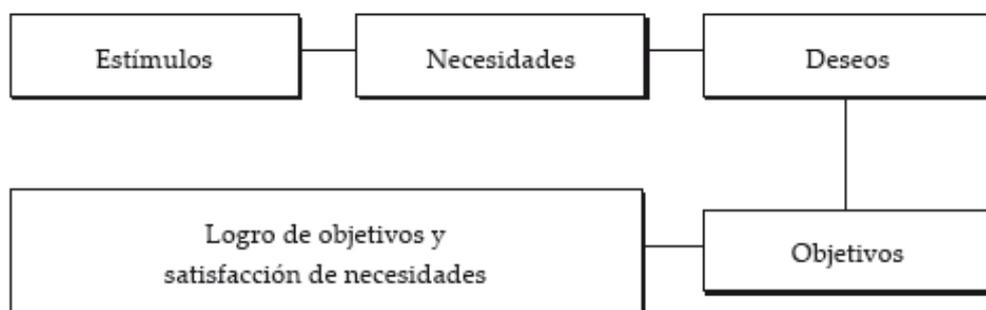
Cada persona o cada individuo presenta una serie de características propias que influyen en gran medida a los elementos que le podrán llegar a motivar o influir en su conducta, siendo estos flexibles y variables a lo largo del tiempo. Por tanto, antes de pretender motivar a un trabajador será necesario conocer qué elementos propios le rodean, tales como su nivel de cultura, sus necesidades económicas o los objetivos y metas de desarrollo laboral que tienen.

Los principales factores externos motivadores son:

- La retribución económica: Evidentemente, esta debía aparecer en primer lugar puesto que aparentemente es el motivo primario por el cual los individuos decidimos entrar en el mercado laboral, pudiendo así alcanzar una serie de recursos que nos permitirán emprender otras acciones como lograr una independencia económica, adquirir bienes y servicios, etc. Este elemento no obstante, podemos observar cómo a medida que se va adquiriendo mayor prestigio o incluso llegado a un nivel retributivo cómodo para el individuo la relevancia que este adquiere es muy inferior a la inicial. Dependerá pues de las necesidades económicas de cada individuo.

- Reconocimiento dentro de la empresa: Los individuos tenemos una serie de necesidades sociales que dentro de la empresa se ven también involucradas ya sea con los compañeros o la relación que se tenga con los supervisores. La buena percepción que todos ellos puedan tener sobre el trabajo que uno desempeña puede ayudar a motivar a seguir haciendo el trabajo bien hecho y seguir sumando esfuerzos para lograr las metas. Debemos resaltar que a pesar de ello, si un trabajador posee dentro de la empresa un grado de reconocimiento mayor al que realmente merece o que él perciba que merece puede acabar invirtiendo la situación y pasar a ser un elemento desmotivador.
- Responsabilidad y autonomía en el trabajo: Los individuos invierten muchas horas de formación y posteriormente en su trabajo y es por ello que perseguirán sentir que su capacitación y sus labores están plenamente equilibradas para sentirse útiles y realizados, siendo por tanto un claro elemento motivacional.
- Reconocimiento social: En muchas ocasiones cuando pensamos en motivación laboral los individuos no podemos evitar pensar en el dinero antes que en ninguna otra variable, no obstante, la realidad nos advierte que el reconocimiento social es un elemento que en gran cantidad de ocasiones se encuentra muy por delante en las preferencias de los trabajadores respecto al dinero u otras variables anteriormente mencionadas.

El proceso por tanto que vive la motivación se podría recoger en este gráfico:



Esquema 1: Proceso de motivación

IV. Motivación laboral: Primer Empleo

Una vez hemos realizado el análisis descriptivo de las mayores teorías sobre la motivación laboral y hemos entendido otros términos tan relevantes como satisfacción laboral y la relación que tienen entre sí, observamos que los estudios sobre satisfacción laboral advierten de una relación directa entre el tipo de tareas que desempeña el trabajador y la satisfacción que experimenta; a mayor variedad y riqueza de estas mayor satisfacción (Clark, Oswald y Warr, 1996). No obstante, estudios más recientes comprueban la existencia de diferencias sobre satisfacción laboral entre sujetos de distinta edad, sexo y nivel educativo que realizan tareas semejantes. En definitiva, la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que representan el nivel de ajuste del sujeto a su medio laboral referidas hacia el trabajo en sí y a las condiciones en que lo realiza (García y Berrios, 1999).

Este proyecto tal y como con anterioridad he enunciado, centra su foco en los trabajadores que reúnen unos parámetros muy concretos, para así poder evidenciar si existen cambios sobre los indicadores de motivación que presentan estos respecto de los demás.

¿Cuál va a ser nuestro espectro de trabajadores a analizar? Vamos a adentrarnos pues en una plantilla fijándonos especialmente en aquellos trabajadores que acaban de entrar en el mercado laboral por primera vez, en un empleo que nada tiene que ver con el desarrollo profesional que posteriormente quieren desempeñar, para observar así qué elementos son los que consiguen motivarlos en este nuevo ámbito de su vida desconocido, si la retribución, las relaciones sociales, el prestigio, la posibilidad de ascender, etc.

Características primer empleo:

- Trabajos por horas
- A tiempo parcial
- Baja remuneración
- Nula o baja progresión en la empresa

El proyecto en este punto pues, ha buscado una empresa de Castellón que reúna estas características anteriormente enumeradas y que además posea unas propias que hacen muy atractiva la empleabilidad de personas jóvenes, estudiantes y sin experiencia laboral previa.

Nos encontramos en el sector hostelero en un establecimiento que cuenta con ya 20 años de experiencia en el sector, respaldada por una gran marca que cuenta con más de 1000 tiendas en todo el mundo, es productora, distribuidora y posee departamentos tales como Logística, RRHH, Marketing, I+D, etc. Se ha nutrido de gente sin experiencia y joven para desarrollar la producción de su servicio. Ofrece como puntos atractivos para este colectivo unas jornadas de trabajo no muy extensas, aproximadamente unas 3-4 horas de trabajo por jornada y esta se concentra fundamentalmente en fines de semana permitiendo así compaginarla con los estudios perfectamente. Otro de los puntos fuertes que encontramos es, gracias a su amplia plantilla de 30 empleados, la gran flexibilidad de horarios semanalmente incluso para la elección de vacaciones. El trabajo, se caracteriza por necesitar personas con gran vitalidad, energía, dedicación y compromiso.

Siguiendo con el análisis y contextualización de la organización seleccionada, utilizan un modelo de retribución mixto, contando con una parte fija (sueldo por horas) y contando con una serie de incentivos por objetivos en ventas de una serie de productos concretos, intentando así promover el entusiasmo por el trabajo de cara al cliente y generar motivación extrínseca en los empleados. Estamos también ante una organización que cuenta con una jerarquía basada en tres niveles, un primer nivel donde se encuentra el ancho de la plantilla, estos son los responsables de la elaboración de los productos, su servicio posterior y atención primaria al cliente. Un peldaño por arriba se encuentran los encargados, responsables de la gestión y organización de los recursos humanos, funciones de administración, controles de stocks, etc. Por último, se encuentra el jefe de tienda, máximo responsable de todo lo que sucede en el establecimiento. Al existir varios encargados en muchas ocasiones se generan para los empleados conflictos al cada uno querer que el trabajo se desarrolle de una forma en concreto.

IV METODOLOGÍA

La muestra con la que vamos a trabajar será la totalidad de la plantilla de un servicio hostelero de la ciudad de Castellón de la Plana. La totalidad de la plantilla harían un total de 35 empleados/as y los podemos dividir en dos rangos diferentes. En primer lugar tenemos a 15 de los trabajadores que realizan tareas de elaboración y otros 15 empleados que se encargan del reparto a domicilio del producto realizado, estos 30 empleados representan el 87% de la plantilla y se encontrarán en el escalón de jerarquía 1. En segundo lugar encontramos a 4 encargados/as de tienda que representan el 11% y pertenecen al segundo nivel jerárquico en la empresa. Por último encontramos el jefe de tienda, que representa en este caso el 2% de la plantilla y es, evidentemente el último escalón en la estructura organizativa del establecimiento.

I. Variables:

- Edad: Menores de 25 28 (80%)
 - Entre 26-30 1 (3%)
 - Mayores de 30 6 (17%)

- Años en la empresa: Menos de 1 18 (52%)
 - Entre 1-4 12 (35%)
 - Más de 5 5 (13%)

- Primer empleo: Sí 15 (43%)
 - No 20 (57%)

- Estudiando Grado/FP: Sí 25 (71%)
 - No 10 (29%)

- Independencia Económica: Sí 6 (17%)
 - No 29 (83%)

II. Instrumento

Los instrumentos que en este caso han sido utilizados para la recopilación de la información han sido la resolución de unos cuestionarios con una serie de preguntas especialmente seleccionadas para determinar aquellos aspectos relevantes en nuestra investigación, relacionados con la motivación laboral.

El cuestionario que se ha utilizado ha sido de elaboración propia, basándome en el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale) de Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker, del 2003. El cuestionario constará de 10 preguntas a responder según 3-4 opciones, dando siempre libertad para añadir matizaciones a sus respuestas o contestar con cualquier otra opción que no se haya recogido en las respuestas tipo. No se ha considerado necesaria la puntuación de los ítems relacionados con cada una de las preguntas pues se ha considerado que para un análisis más personalizado y detallado que pueda aportar mayor veracidad al resultado se analice cada caso atendiendo a sus características personales, tales como edad, antigüedad, etc. y entonces sí proceder al análisis de sus respuestas.

Las preguntas, tal y como se ha enunciado con anterioridad irán destinadas a conocer las motivaciones de los empleados así como el grado de pertenencia a la organización, un ejemplo de pregunta tipo que se ha considerado en este cuestionario sería: “¿Dónde te ves dentro de 3 años? A) En mi mismo puesto de trabajo B) En un puesto superior dentro de la misma empresa C) En otra empresa”

V.RESULTADOS

Una vez entregados los cuestionarios a la totalidad de los empleados y encargados del establecimiento elegido, ellos pasan a realizar éste de forma anónima y siendo sabedores de las intenciones meramente educativas que tiene dicho formulario, el objetivo es dotarles de plena libertad para ser plenamente sinceros sin sentirse cohibidos ante posibles represalias. De la totalidad de la plantilla se han recibido las respuestas de 24 de los trabajadores, englobando encargados y trabajadores del primer nivel jerárquico, representando el 69%.

Tal y como hemos establecido previamente, cada individuo ha delimitado, previamente a resolver el cuestionario, elementos propios tales como su edad, la antigüedad en la empresa o si constan de independencia económica, pues estos factores van a ser clave en la posterior interpretación y análisis de resultados.

- Primera Cuestión:

Aquello que más valoro en mi trabajo es...

Respondido: 24 Omitido: 0

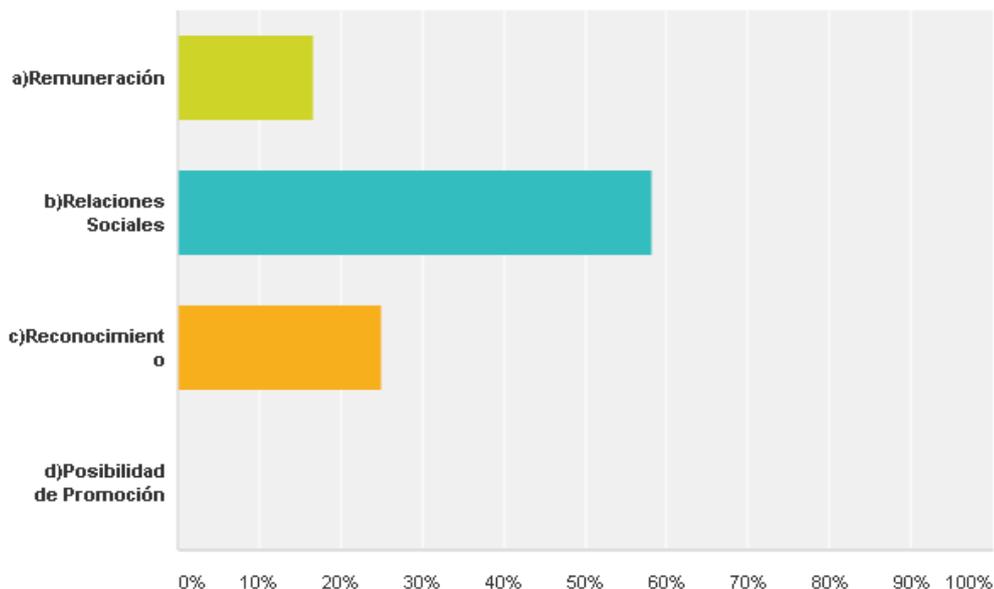


Gráfico 2: Pregunta cuestionario 1

En esta primera pregunta podemos evidenciar como la gran mayoría, concretamente, el 58,33% de los encuestados han elegido la opción “Relaciones Sociales”, únicamente un 16,67% ha escogido como opción “Remuneración” y por último un 25% han apostado por “Reconocimiento” como elemento que más valoran dentro de la organización. Nos fijamos ahora en nuestro espectro de trabajadores de interés, los menores de 24 años, estos han optado en su inmensa mayoría por escoger las relaciones sociales como elemento que más valoran. El dato curioso de esta pregunta es que absolutamente nadie ha optado por la opción de “Posibilidad de Promoción”, los motivos a esto, tal y como después se desarrolla es la baja intención de permanencia en este empleo, sobretodo de los más jóvenes

- Segunda Cuestión:

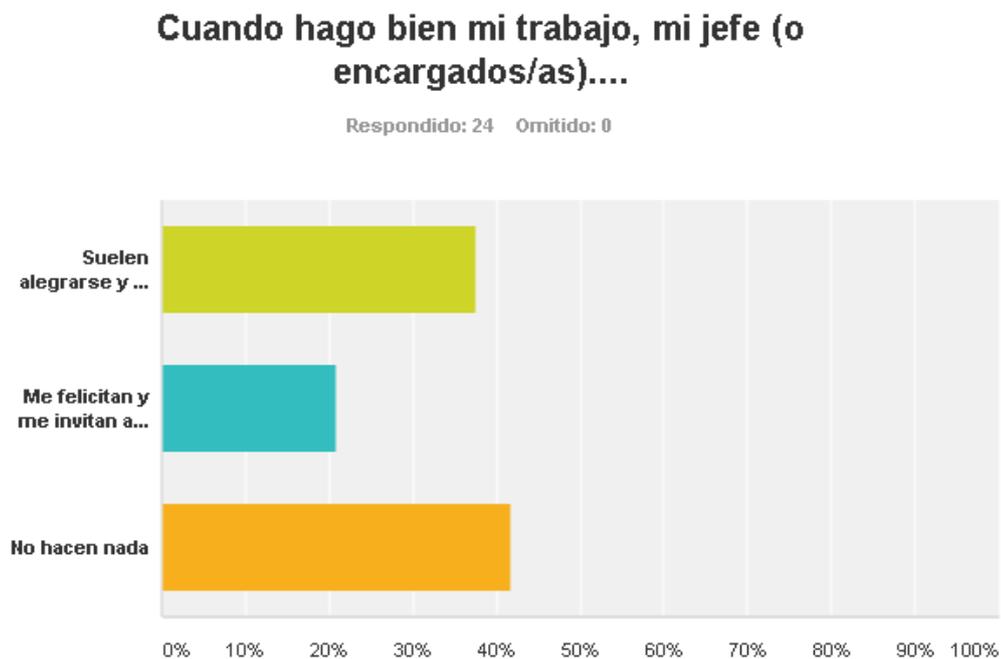


Gráfico3: Pregunta cuestionario 2

En este Gráfico podemos observar más igualdad entre las opciones, no obstante, cabe destacar que dentro de la organización, el 41.67% de los empleados, consideran que los jefes directos no valoran sus esfuerzos cuando estos realizan correctamente su trabajo, faltando así a las necesidades de reconocimiento que deberían existir en la organización. Sí es cierto, que la mayoría considera que efectivamente los encargados o jefes se alegran por el trabajo realizado y les felicitan por ello (37,50%) o bien les felicitan y les animan a seguir

así (20,83%), consiguiendo por tanto un resultado positivo del 58,33%, aunque sigue siendo una cifra muy pobre en cuanto a niveles de satisfacción.

- Tercera Cuestión:

Respecto al trabajo que realizas, ¿crees que tienes un salario justo?

Respondido: 24 Omitido: 0

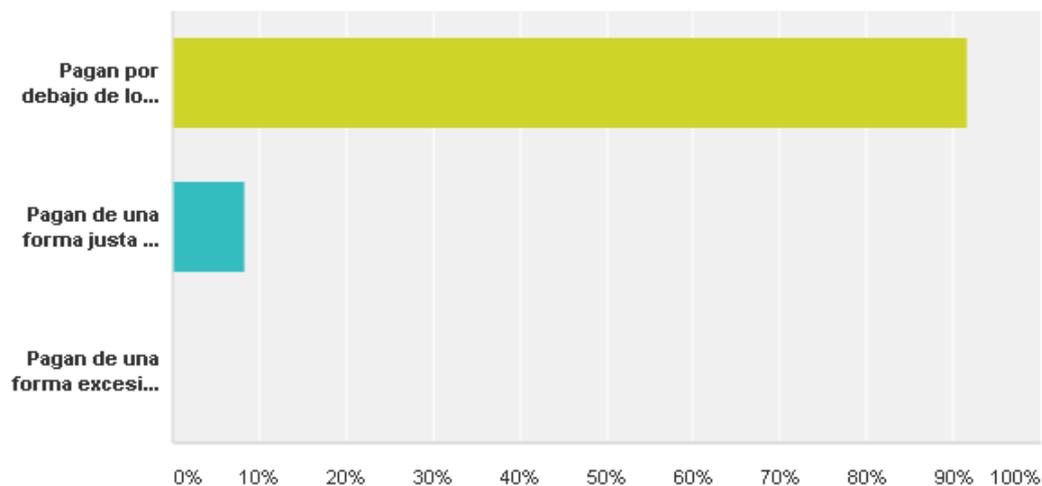


Gráfico 4: Pregunta cuestionario 3

En esta tercera pregunta no hay prácticamente ni que realizar un análisis, los datos hablan por sí solos. El 91,67% de los trabajadores encuestados han resuelto que la retribución percibida está por debajo de los esfuerzos realizados. Como justificación a esta elección, advierten en los comentarios elementos como el gran nivel de estrés en momentos de máxima concentración, la gran variedad de tareas que se deben realizar correctamente o la disponibilidad hacia el trabajo casi a cualquier hora del día.

- Cuarta Cuestión:

¿Te gusta tu puesto de trabajo? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)

Respondido: 24 Omitido: 0

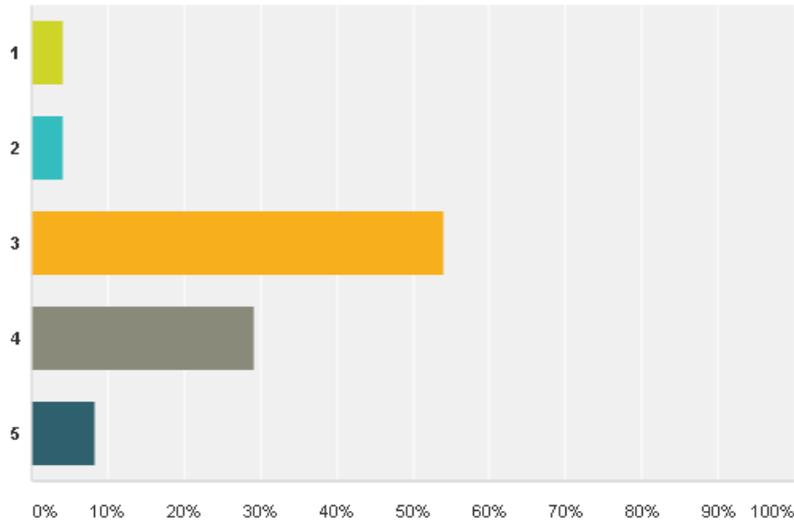


Gráfico 5: Preguntas cuestionario 4

La cuarta cuestión hace referencia a la satisfacción general que se tiene en el puesto de trabajo. Cabe destacar que las personas que han seleccionado los niveles de satisfacción más bajos son las mayores de 30 años, mientras que aquellos empleados que muestran grados de satisfacción medio o incluso altos son el colectivo más joven. Predomina pues como nivel de satisfacción la opción 3, atribuida pues a un nivel medio de satisfacción con un 54,17% y en segundo lugar la opción 4, un nivel de satisfacción medio-alto, con un 29,17%; obteniendo como media final un 3,3 en nuestro baremo de satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta pues la nota media podemos observar que dentro de la empresa salvo una excepción que sí resalta un grado de insatisfacción muy elevado con su puesto de trabajo, la mayoría de la plantilla desarrolla su trabajo de forma natural o la percibe incluso de forma positiva.

- Quinta Cuestión:

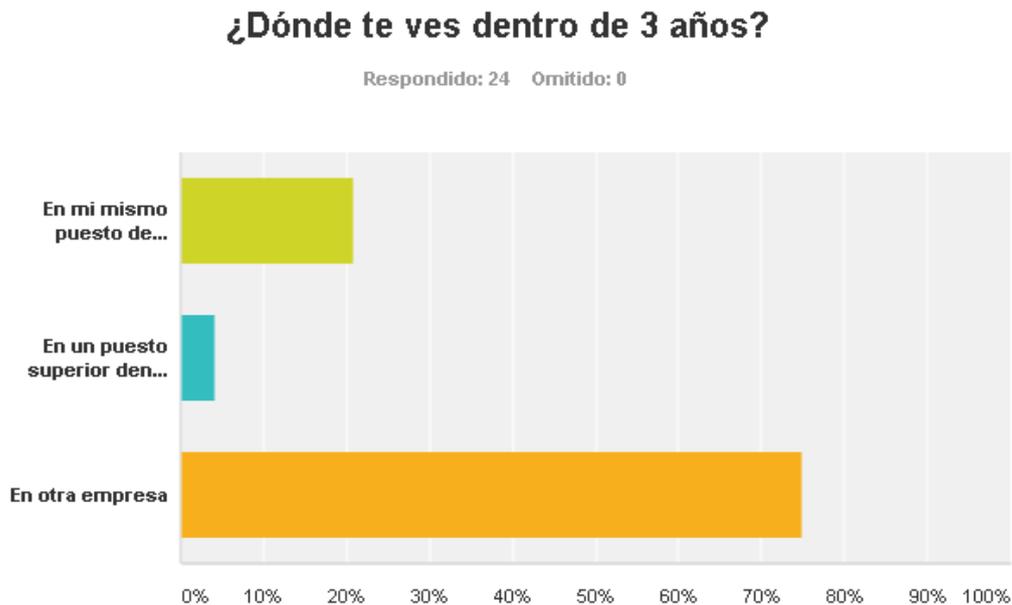


Gráfico 6: Preguntas cuestionario 5

Esta es quizás una de las preguntas más indicativas de cual es la situación de estos empleos o la percepción que los trabajadores tiene sobre el mismo. Los datos hablan por sí solos, un 75% de los trabajadores opinan que su futuro profesional se encuentra lejos de la empresa en la que actualmente están trabajando, nuevamente ha sido el sector más joven de la plantilla el que ha copado esta respuesta, apuntando que se trata de un trabajo meramente estacional, mientras acaban los estudios o encuentran alguna cosa relacionada con su formación académica.

Los más mayores han optado por la opción “En mi mismo puesto de trabajo”, concretamente un 20,83 % y solo un 4,17 % se ve con posibilidades de acceder a un puesto de más relevancia en la empresa.

- Sexta Cuestión:

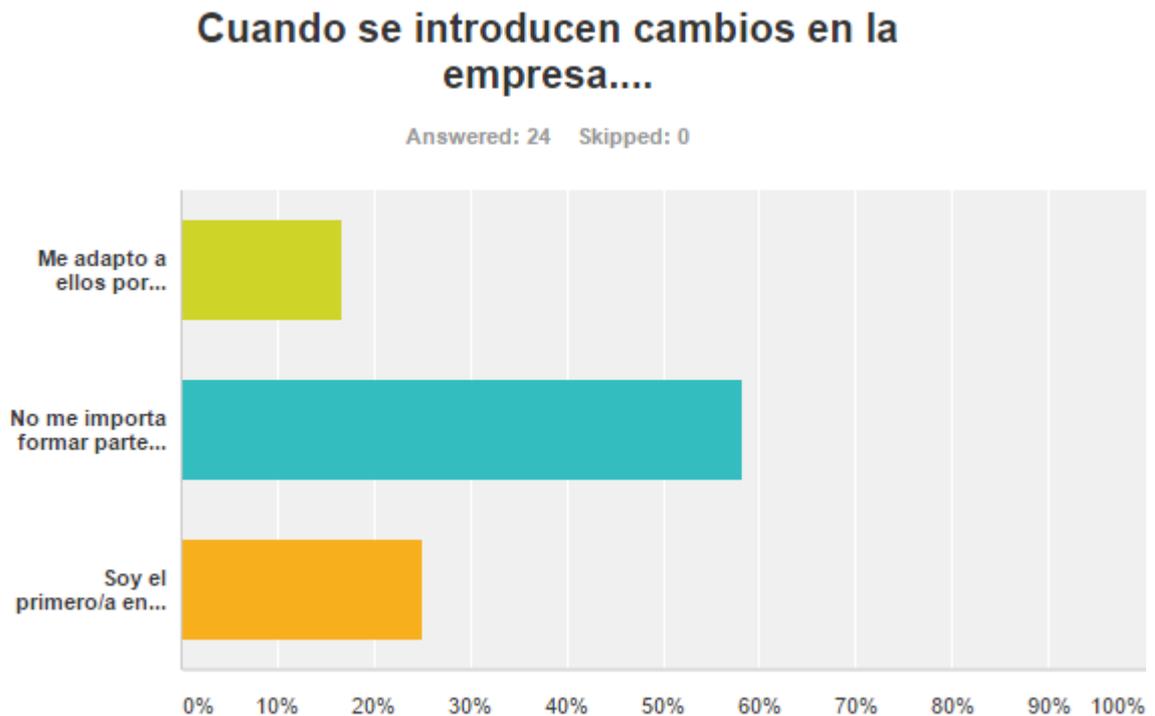


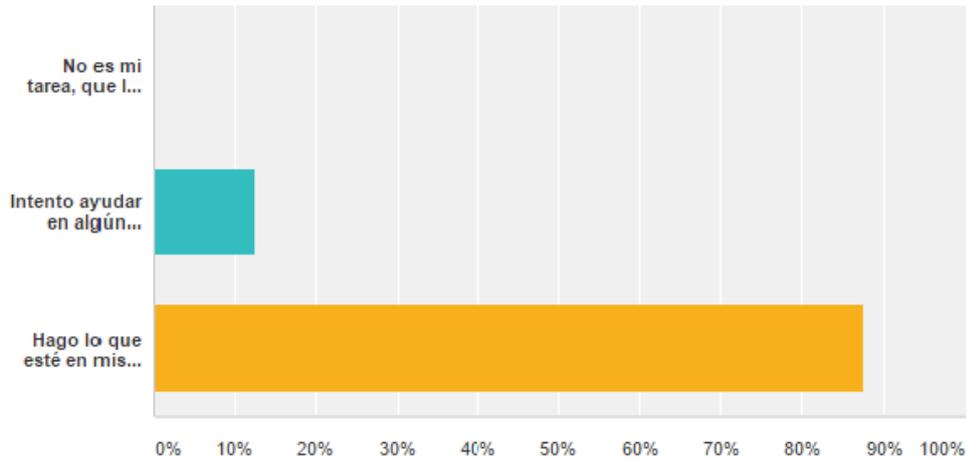
Gráfico 7: Preguntas Cuestionario 6

En esta pregunta se pone sobre la mesa cuál es el nivel de implicación que los trabajadores tienen en la empresa y sobretodo la predisposición a asumir cambios con todo lo que ello conlleva, más formación, más esfuerzo, etc. Tal y como recoge la gráfica, el 58,33% de los empleados ha indicado “No me importa formar parte de ellos” indicándonos en los comentarios que no sienten ni rechazo ni tampoco curiosidad ante nuevos posibles procesos, elaboraciones, etc. No obstante, cabe destacar que entre la plantilla, un 25% decidió responder por “Soy el primero/a en afrontarlos”, añadiendo como comentarios que ante situaciones nuevas sienten emoción por aprenderlas y desarrollar más sus capacidades y conocimientos, percibiendo el cambio como una oportunidad de mejora más que como un problema. Y la nota preocupante la pone este 16,67% que perciben que los cambios conllevan para ellos más esfuerzo, mayor dedicación, y tal y como se ha recogido en sus comentarios, “una pérdida de nuestro tiempo, sin recibir nada a cambio”.

- Séptima Cuestión:

Si un compañero/a necesita ayuda....

Answered: 24 Skipped: 0



Gáfico 8: Preguntas Cuestionario 7

En esta cuestión nuevamente sale a relucir una respuesta claramente mayoritaria, ya que el 87,50% de los trabajadores respondieron “Hago lo que esté en mis manos para ayudar”, añadiendo también y resaltando la importancia del trabajo en equipo o incluso el compañerismo dentro de la organización. En segundo lugar, con un 12,50% de empleados encuestados, se optó por la opción “Intento ayudar en algún aspecto”, resaltando en los comentarios también el compañerismo pero en este caso advirtiéndole que siempre y cuando no afecte en el desempeño de sus funciones. Esta fue la opción escogida dentro del colectivo más mayor de la empresa, los mayores de 30 años. Cabe destacar no obstante, que la totalidad ha escogido una opción donde se ayuda al compañero, rechazando con un 0% la opción “ No es mi tarea, que la resuelva el/ella”

- Octava Cuestión:

Imagina que te ofrecen un cargo superior en tu empresa....

Answered: 24 Skipped: 0

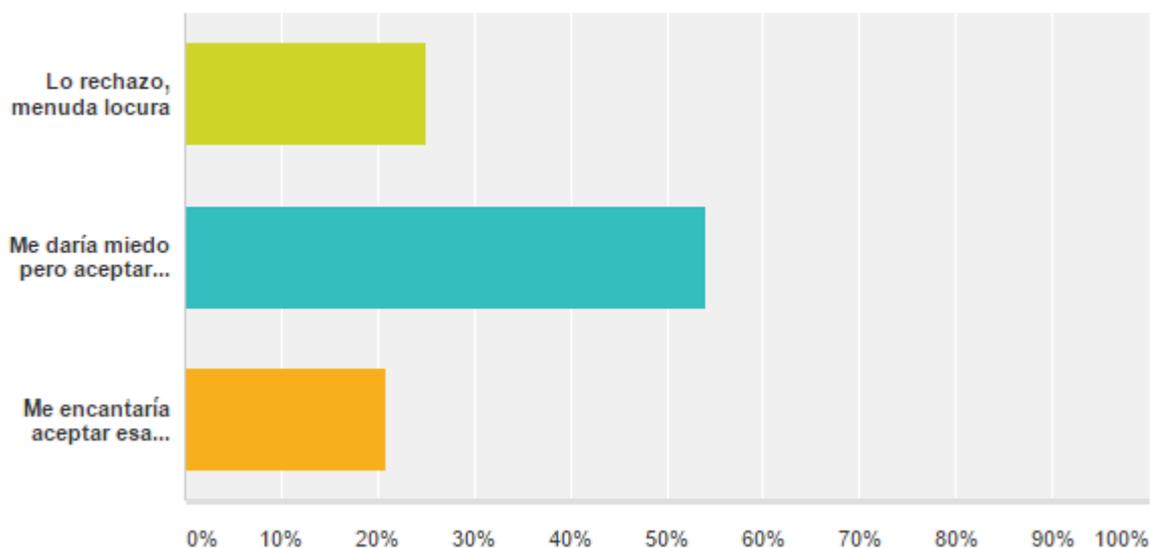


Gráfico 9: Pregunta Cuestionario 8

Este gráfico nos muestra cuál sería la respuesta ante la posibilidad de aceptar un cargo de mayor relevancia en la empresa y nos permitirá, en el punto siguiente, sacar mucha información a relucir. Cabe destacar que efectivamente, sumando los porcentajes de las dos opciones que sí aceptarían el puesto, el número de empleados que les gustaría aspirar a un puesto superior en la empresa es la mayoría, concretamente el 75%. El resto de la plantilla, el 25%, añade en los comentarios que no aceptarían el puesto por no poder compaginar estudios u otros empleos o demasiada responsabilidad. Debemos diferenciar de todos modos entre aquellos que sí aceptarían el puesto, ya que, existe un grupo más reducido, el 20,83%, que ha escogido la opción “Me encantaría aceptar esa nueva etapa” que añaden en sus comentarios que se ven preparados y sería una forma de seguir avanzando. Por otro lado, el 54,17% optó por la opción “Me daría miedo pero aceptaría por probar”.

VI. ANÁLISIS

Una vez expuestos los resultados obtenidos en las diferentes cuestiones que planteamos a la plantilla de la empresa seleccionada, entramos en la segunda fase y quizás la más importante, el análisis completo de los mismos.

Tal y como estábamos buscando, la empresa nos ha facilitado la posibilidad de contar con un amplio espectro de trabajadores que reunían las condiciones concretas para nuestra investigación, es decir, la mayoría de ellos contaban con nula o muy efímera actividad profesional anterior, eran menores de 24 años e incluso la mayoría menores de 22 años. Se encontraban en situación de dependencia económica respecto de sus padres y repartían su tiempo entre este empleo y estudios universitarios, módulos o algún otro trabajo a tiempo parcial.

Vamos pues con el análisis concreto de cada una de las preguntas, apoyándonos en las teorías sobre la motivación laboral que anteriormente hemos detallado. La primera de las preguntas va directamente al corazón de nuestro objetivo concreto de esta investigación. Tal y como anteriormente se ha dispuesto, ésta preguntaba acerca de qué valoraban más los trabajadores en su puesto de trabajo, destacando dos tipos de respuestas. La gran mayoría de la plantilla escogió la opción "Relaciones Sociales" por encima de las otras opciones. Lo destacable de esto es que, lejos de cumplirse nuestros presupuestos iniciales, esta opción fue la más escogida dentro del grupo más joven de la plantilla (64,7%) pero no con la contundencia que nuestras ideas previas nos indicaban. Nuevamente y rompiendo el pensamiento que previamente teníamos concebido, la plantilla de más de treinta años de edad apostó por la opción "Relaciones Sociales" en su 100%. La otra respuesta a destacar es precisamente la única opción que nadie escogió, la "Posibilidad de Promoción", y ahora las explicaremos detenidamente.

Este resultado nos permite, en cualquier caso, adentrarnos en el objetivo primario de este proyecto, corroborar si las grandes teorías son aplicables en todos los empleos o bajo premisas tan concretas como en nuestro caso. Y podemos afirmar que, basándonos en el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow, en este caso no vemos reflejada que se corresponda la teoría con la realidad. Siguiendo el esquema básico del modelo de la jerarquía de necesidades, la opción preferida por los jóvenes debería haber sido la Remuneración, ya que todos ellos son todavía dependientes económicamente de sus padres y no poseen recursos monetarios suficientes; por tanto su motivación, siguiendo el modelo, tendría que ser el escalón inmediatamente superior al que se encuentran. Por otro lado, con los trabajadores de más de 30 años sí observamos una correlación con la misma teoría de Maslow, pues estos tienen el primer y segundo nivel de necesidades cubiertos, la Fisiología y la Seguridad, por tanto el siguiente nivel inmediato sería el de Afiliación, es decir, las relaciones sociales.

Siguiendo con el análisis de esta pregunta, ningún trabajador ha resaltado como elemento que más valora la opción de promocionar dentro de la empresa, esta respuesta nos indica que efectivamente los trabajadores que residen en esta organización no se fijan un conjunto de metas u objetivos más allá de realizar sus funciones. Si relacionamos este hecho con que el 75% de la plantilla actual piensa que en tres años estará en otra empresa, tiene mucho sentido que sus aspiraciones inmediatas no pasen por plantearse un ascenso o lograr realizar los méritos suficientes para llegar a él. Si vamos un poco más allá, observamos pues que la percepción que la mayoría de la plantilla tiene de su puesto de trabajo es meramente transitoria y no únicamente esto, sino que no podrán desarrollar sus capacidades, su formación y su esfuerzo en dicha empresa.

Esta percepción de que los trabajadores no duran en la empresa más de un par de años es en primer lugar una realidad, observando los porcentajes de plantilla que llevan menos de un año, y en segundo lugar una creencia que se ha extendido también entre los encargados y responsables. Esto sólo ahonda más en la creencia de que desarrollarse en la empresa a todos los niveles va a ser imposible y conlleva a una fuga de talento enorme dentro de la misma organización. Tal y como en puntos anteriores hemos expuesto, nos encontramos en un establecimiento que cuenta con el soporte de una gran marca detrás, esto significa que dentro de la empresa no solo se encuentran los 35 empleados de la tienda, en la cual hemos realizado nuestra investigación, sino que detrás de ella existe un

mundo de posibilidades de promoción, de departamentos que necesitan personal capaz y con la filosofía y valores de la empresa.

Siguiendo con las estadísticas que hemos podido elaborar del personal, nos encontramos con una plantilla donde el 80% del personal es menor de 24 años y que el 71% está cursando algún nivel formativo medio o superior. Por tanto, la falta de elementos motivacionales, la falta de reconocimiento y el autoconvencimiento por parte de los responsables que ningún empleado va a querer seguir en la empresa está comportando que exista una fuga de talento en la organización muy grande, y ello conlleva a buscar en el mercado laboral contables, responsables de recursos humanos, ingenieros mecánicos, etc. cuando en los puestos más bajos de la organización tienen a unos posibles candidatos más adecuados para el desempeño dentro de la empresa.

Entrando en el análisis de otra de las cuestiones planteadas, el 91,67% de los trabajadores observan que el salario que perciben está por debajo del nivel de esfuerzo que ellos aportan a la empresa, no obstante entra en contraste con los datos de satisfacción media de la organización, siendo un 3,3 sobre 5. Este dato nos viene a reafirmar nuevamente que el valor que dichos empleados le otorgan a la remuneración está muy por debajo de otros criterios, pero también pone en entredicho otra de las grandes teorías de la motivación que se ha expuesto aquí anteriormente. Según la teoría de Adams (1963), sobre la equidad o justicia laboral, la satisfacción laboral y la motivación sobre la tarea tiene una relación directa entre la percepción de justicia que el trabajador tenga de la empresa hacia él. En este caso prácticamente la totalidad de la empresa piensa que la empresa es injusta en la recompensa que percibe ante los esfuerzos que le toca realizar, ya sea en el salario/hora, o el sistema de incentivos individuales. Sin embargo, los niveles de satisfacción en el puesto de trabajo que los trabajadores han remarcado son satisfactorios en su inmensa mayoría, llegando en algún caso a dotar con un 5 sobre 5 su satisfacción.

Pasando a una de las últimas cuestiones que nos permiten realizar un análisis más profundo, llegamos al grado de reconocimiento que los trabajadores reciben dentro de la empresa, ya sea por sus logros u objetivos cumplidos. El 41,67% de la plantilla considera que los responsables no hacen nada por reconocer sus méritos, faltando así a uno de los elementos que favorecen a la satisfacción laboral y que puede afectar a la motivación por

desempeñar las tareas, ya que se percibe que no va a tener recompensa. Encontramos pues una correlación con la respuesta que la plantilla tiene para afrontar nuevos retos o cambios en la organización, con tan solo un 25% de empleados que perciben estos como algo positivo. Si los trabajadores no perciben que su trabajo está cumpliendo con lo que se espera de ellos, con mayor razón no querrán afrontar periodos de cambios puesto que les generará más incertidumbre e inseguridad.

VII. CONCLUSIONES

Cuando este proyecto fue pensado, el objetivo central sobre el que todo iba a girar era la motivación laboral. Enfocando así si existían elementos diferenciales entre aquello que las teorías nos exponían y un tipo de trabajo muy específico con unas características de los propios empleados muy marcadas. Una vez iniciado este proyecto, y a medida que se recopilaba información, tanto teórica como práctica, han ido surgiendo una serie de objetivos subyacentes o elementos incluso más interesantes que los inicialmente planteados. Esto nos ha dado más diversidad al proyecto y nos ha permitido sacar conclusiones muy diversas, aunque todas relacionadas con la motivación laboral.

En primer lugar y también como mera recopilación de la parte más teórica de este trabajo, resaltar que la literatura sobre motivación laboral es muy extensa y presenta gran variedad de autores con diferentes puntos de vista, tal y como hemos podido apuntar en el presente trabajo. Todos los autores aquí citados coinciden en la idea que los seres humanos no desempeñamos el trabajo únicamente para conseguir un bien monetario, sino para conseguir estabilidad de recursos, relaciones sociales, conexión con la sociedad, reconocimiento, autorrealización, etc.

Otra conclusión relevante que hemos podido resaltar con el análisis de los resultados es, que no debemos confundir el clima laboral o la satisfacción laboral con la motivación hacia el desempeño de las tareas, logro de objetivos, etc.

Entrando de lleno en el caso real que hemos expuesto en este trabajo de final de grado, resaltar que efectivamente las teorías de la motivación laboral residen, en algunos casos, en la organización escogida. No obstante, en algunos apartados en concreto, hemos observado como existen elementos que son capaces de afectar de un modo determinante los resultados, desplazándose en contra de ciertos arquetipos que las grandes teorías de la motivación dan por sentadas.

Podemos concluir también que para la mayoría de la plantilla, el elemento más relevante dentro de esta organización es las relaciones sociales que en ésta se crean, sin diferenciar entre empleados más jóvenes o empleados más mayores. Esta afirmación ha roto una de las ideas previas que me había formado, pensando por tanto, que para los trabajadores más mayores sus intereses residirían en factores retributivos o de promoción, y en el caso de los jóvenes las relaciones sociales.

Los indicadores que hemos usado en el cuestionario, a parte de las anotaciones y comentarios que los mismos empleados han aportado, nos indican que dentro de la organización existen niveles altos de satisfacción laboral, ¿Los motivos que han salido a la luz? Una organización basada en las relaciones sociales, capaz de olvidar otros factores tan relevantes como una baja remuneración, que además se percibe como injusta, nula perspectiva de promoción, escaso reconocimiento, etc. No obstante, todos estos elementos sí tienen una consecuencia negativa, y es que los niveles de motivación por la tarea son muy escasos, y lo podemos ver reflejado en el poco interés por afrontar los cambios, el escaso personal que aceptaría un cargo superior, etc. Es por ello que, siguiendo la tesis que plantea Herzberg (1966) , en su teoría bifactorial, los factores de Higiene en las organizaciones pueden influir positivamente en el clima laboral y por ende a la satisfacción laboral, pero se requieren de factores de motivación que permitan que ello sea duradero e intrínseco en los trabajadores.

Como conclusión final, un elemento que no pensé que aparecería en este trabajo de final de grado, pero que sin duda le ha dotado de mayor sentido y profundidad, ha sido la fuga de cerebros. Estamos ante una empresa que no valora y no es consciente que tiene en sus actuales trabajadores, que hoy solo elaboran comida o la reparten, una fuente casi ilimitada de factor humano del que nutrir a todos los departamentos y a todos los niveles. Dicha empresa pierde potenciales empleados que podrían gozar del reconocimiento de la empresa, conocen la filosofía, ven posibilidad de promocionar, pasan de meramente trabajar mientras encuentran un trabajo “de lo suyo” a trabajar en esa misma empresa exactamente de eso, “de lo suyo”.

VIII. REFLEXIÓN

Y después de años esperando para este momento, aquí finaliza mi Trabajo de Final de Grado, en él he podido volcar todos los conocimientos que he adquirido en el estudio del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

En primer lugar, este proyecto o más bien este tema, la motivación laboral, ha logrado entusiasmarme, indagar más sobre autores, tener curiosidad por cómo irán los resultados. Este trabajo ha conseguido sorprenderme, incluso en cierta medida me ha dado un golpecito en la espalda, diciéndome que muchas de mis ideas previas estaban equivocadas, y ello me produce una gran satisfacción, pues significa en primer lugar que he aprendido algo que no sabía dentro de este proceso de gestación del proyecto y en segundo lugar que he sido capaz de elaborar de una idea primitiva en su día un trabajo de esta magnitud.

En cuanto a la motivación laboral, quisiera después de tantos autores reconocidos, tantas teorías, encuestas, etc. aportar mi pequeño granito de arena. Mi experiencia en el mundo laboral no ha sido muy extensa hasta el momento, pero en el tiempo que llevo inmerso en él he visto personas con un afán desmedido por cumplir sus objetivos, he visto personas capaces de trabajar gratis por el reconocimiento de un superior, también he tenido compañeros que por cobrar cinco euros de más harían el trabajo de 3 personas; con todo esto, y lejos de desconsiderar los estudios y teorías que profesionales y expertos en la materia han elaborado, considero que cada persona reúne unas características propias y estas son las que van a marcar que te va a mover a realizar con más ganas tu trabajo o menos. Yo lo llamo características, Maslow lo llama necesidades, Herzberg lo llama factores motivadores, Adams lo llama equidad laboral... pero creo que en esencia todos los autores perciben los individuos como únicos y por tanto estas teorías están siempre sujetas a factores subjetivos que cada individuo vivirá de un modo u otro.

XI.BIBLIOGRAFÍA

- Pintos, M. (2010). *La era de las generaciones cruzadas*. Revista Paréntesis Deloitte.
- Temples, I. (2009). *Salario emocional*. El comercio.pe.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-333.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Instituto Nacional de Estadística.
- Navas, M. J. (2001). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid: UNED.
- Alvarez Lopez, L. F. La satisfacción laboral su medición y evaluación. *Clima Laboral*. Artículo 04/2005
- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Nov., 422-436.
- De Miguel Calvo , J.M.; González Pascual, P.; y Blanco Abarca, A. (2009) *Alea iacta est. Efectos de la Claridad vs. Ambigüedad en al Meta y los Planes de acción sobre el Logro de Metas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 25 (3). Pp.259-275

XII.ANEXOS

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa ?

- Menos de 1 año
- Entre 1-4
- Más de 5

2. ¿Cuántos años tienes ?

- Menos de 24
- Entre 25-29
- Más de 30

3. Aquello que más valoro en mi trabajo es...

- a)Remuneración
- b)Relaciones Sociales
- c)Reconocimiento
- d)Posibilidad de Promoción

4. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe (o encargados/as)....

- Suelen alegrarse y me felicitan por el trabajo realizado
- Me felicitan y me invitan a seguir así
- No hacen nada

5. Respecto al trabajo que realizas, ¿crees que tienes un salario justo?

- Pagan por debajo de los esfuerzos realizados
- Pagan de una forma justa por los esfuerzos realizados
- Pagan de una forma excesiva según los esfuerzos realizados

6. ¿Te gusta tu puesto de trabajo? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. ¿Dónde te ves dentro de 3 años?

- En mi mismo puesto de trabajo
- En un puesto superior dentro de la misma empresa
- En otra empresa

8. Cuando se introducen cambios en la empresa....

- Me adapto a ellos por obligación
- No me importa formar parte de ellos
- Soy el primero/a en afrontarlos

9. Si un compañero/a necesita ayuda....

- No es mi tarea, que la resuelva el/ella
- Intento ayudar en algún aspecto
- Hago lo que esté en mis manos para ayudar

10. Imagina que te ofrecen un cargo superior en tu empresa....

- Lo rechazo, menuda locura
- Me daría miedo pero aceptaría por probar
- Me encantaría aceptar esa nueva etapa

TABLAS/GRÁFICOS/ESQUEMAS

- Gráfico 1 : pág. 6
- Esquema 1: pág. 14
- Gráfico 2: pág. 19
- Gráfico 3: pág. 20
- Gráfico 4: pág. 21
- Gráfico 5: pág. 22
- Gráfico 6: pág. 23
- Gráfico 7: pág. 24
- Gráfico 8: pág. 25
- Gráfico 9: pág. 26

