



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



La Satisfacción como concepto poliédrico: Definición, antecedentes y dimensiones.

Trabajo Fin de Grado

Eduardo Poveda Torres

4º Curso

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Tutor: Alexis Jacobo Bañón Gomis

Contenido

1	Introducción	4
1.1	Abstract del TFG	4
2	Origen y objeto de este TFG	6
3	Objetivos del TFG y metodología empleada	8
4	Antecedentes	17
4.1	Evolución histórica de los conceptos	17
5	Marco conceptual de la satisfacción	24
5.1	¿Qué es satisfacción?	24
5.2	¿Que tipos de satisfacción existen?	26
5.3	¿Qué elementos influyen en la satisfacción?	28
5.3.1	Factores relacionados con la satisfacción	28
5.3.2	La cultura organizativa en la satisfacción	30
5.3.3	El clima de trabajo dentro de la organización	33
5.3.4	La comunicación y su relación con la satisfacción	36
5.3.5	El liderazgo y su determinación sobre la satisfacción	37
5.3.6	El salario y su relevancia dentro de la satisfacción	39
5.4	¿Cómo se mide la satisfacción?	42
6	Marco conceptual de la motivación	45
6.1	¿Qué es la motivación?	45
6.2	¿Que tipos aproximaciones a la motivación existen?	48
6.2.1	La motivación desde la naturaleza intrínseca	50
6.2.2	La motivación desde la naturaleza extrínseca	54
6.2.3	La motivación desde la naturaleza transitiva	57
6.2.4	Otras perspectivas sobre las necesidades de los trabajadores	59
6.3	Estado del arte de las teorías de la motivación	62
6.3.1	Teorías de contenido	62
6.3.2	Teorías de procesos	66
6.3.3	Teorías de acción y bienes	68
6.3.4	Otros enfoques y perspectivas	69
6.4	Relación entre motivación y satisfacción	70
6.5	Visión crítica obtenida mediante análisis empírico	71
6.5.1	Punto de partida	71
6.5.2	Contraste con otras posturas unívocas	74
7	Limitaciones y Conclusiones	82
7.1	Limitaciones	82
7.2	Conclusiones	82
8	Bibliografía	87

Índice de Tablas, Ilustraciones y Ecuaciones:

Tabla 1: Horas comprometidas y cumplidas de trabajo	11
Tabla 2: Fuentes según JCR y resultados obtenidos por Keywords	14
Tabla 3: Otros trabajos relacionados con nuestro tema de estudio	15
Tabla 4: Evolución de las huelgas entre los años 1905 y 1920 en España	21
Tabla 5: Relación entre la Satisfacción Salarial y los Ingresos	40
Tabla 6: Relación entre la Satisfacción Laboral y los ingresos	41
Tabla 7: Cuadro orientativo de las relaciones entre las motivaciones y los bienes	69
Tabla 8: Cuadro explicativo de las relaciones entre las motivaciones y los bienes	78
Tabla 9: Cuadro final del estudio, a partir de las lecturas realizadas	80
Tabla 10: Cuadro explicativo de las relaciones entre la Satisfacción y los Bienes	85
Ilustración 1: Proceso de aprendizaje del alumno	16
Ilustración 2: Factores del JDI	28
Ilustración 3: Factores dependientes del clima de trabajo en la Satisfacción Laboral	35
Ilustración 4: Jerarquía de Necesidades de Maslow	45
Ilustración 5: Proceso de la investigación de la Motivación	47
Ilustración 6: Motivaciones del ser humano	49
Ilustración 7: Perspectiva dinámica del estudio de las acciones humanas	75
Ilustración 8: Estudio estático de la acción	76
Ilustración 9: Estudio de las acciones humanas como un proceso continuo	76
Ilustración 10: Proceso de estudio de la nueva teoría	84
Ecuación 1: Relación explicativa de la Teoría de la equidad de Adams	67
Ecuación 2: Relación entre la Satisfacción y la Motivación del individuo	84



1 Introducción

1.1 Abstract del TFG

Purpose: *The objective of this research is to analyse the state of the art of job satisfaction, motivation and the relationship between them to introduce a new perspective of those concepts.*

Design/Methodology/Approach: *Searching, selecting and reading several articles and studies related to job satisfaction, motivation and their relationship. The selected articles are chronologically distributed.*

Findings: *Several theories of the two concepts with different perspectives besides several authors exposing the relationship between those concepts. The conclusions were old-fashioned theories that had to be improved considering the recommendations of Bañón & Ruíz (2015).*

Research limitations/implications: *Basically, the complexity of the concepts to study. The needs for a practical study of the new proposals to strengthen the new position on the two concepts and their relationship.*

Originality/value: *A new proposal on some important concepts for the operation of the organization. The demonstration of the validity of a new perspective to address the problems of workers with their attitudes in the organization. To contribute to help to the resolution of a persistent problem which has an impact on society.*

Keywords: *Job Satisfaction, Motivation, State of art, Dynamic Perspective, Humanistic Management, Common Benefit, Empirical Study*

Paper type: *Research paper*

Abstract:

The duality of Job Satisfaction and Motivation appears to be based on a static perspective of action. According to this approach, all actions have a beginning and an end but they could be also understood as part of a movie where actions represent a sequence or parts of the whole. This sequence shows us the relations between the first action and the following one and help us to understand Bañón & Ruíz's (2015) proposal to relate the concepts of Job Satisfaction and Motivation as indivisible elements of a unique action. In addition, we have study a new proposal that includes the study of Job Satisfaction based on its finality. This perspective contributes to enrich the understanding of the satisfaction of the employees as one of the key elements in an organization. Finally, the study concludes with a proposal to interrelate some theories and motivators factors based on a common rationale capable to demonstrate this new duality and ambiguity relation of Job Satisfaction and Motivation.

Resumen:

La relación entre la Satisfacción Laboral y la Motivación es la piedra angular de nuestro estudio. La propuesta de Bañón & Ruíz (2015) muestra la dualidad que puede existir entre dos conceptos estudiados desde los inicios de la industrialización en el desarrollo de las sociedades. Defienden una nueva propuesta totalmente diferente ofreciendo una perspectiva dinámica de la acción a través de una metáfora: una acción como una simple imagen y la secuencia de varias de ellas como una película. El valor de esta secuencia no es sólo la suma de todas las acciones, sino también las relaciones entre cada una de ellas. Esta nueva perspectiva hace aún más difícil vislumbrar los límites para poder diferenciar entre cada uno de los elementos. De este modo, los conceptos de Satisfacción Laboral y Motivación pueden llegar a considerarse lo mismo diferenciando sólo la situación donde se encuentra cada acción. Esta novedosa relación es demostrada a través de un cuadro donde se concentran 9 tipos de Satisfacción Laboral obtenidos del cruce entre las 3 naturalezas motivadoras de la acción y la perspectiva aristotélica de los 3 tipos de bienes. El cruce de estas lógicas construye un cuadro capaz de mostrar los elementos comunes entre las diferentes teorías en el concepto de Motivación o en el de Satisfacción.

2 Origen y objeto de este TFG

Intentar entender las actitudes del ser humano y, sobre todo, buscar la fórmula para alcanzar la satisfacción y la motivación del individuo ha sido, y sigue siendo, uno de los principales objetivos de nuestra sociedad y de las que le han antecedido. Se trata de un objetivo que se ha intentado abordar desde diferentes perspectivas como la filosofía, la antropología, la sociología, la psicología, etc. Aunque no fue el primero, el trabajo de 1943 de Abraham Maslow destacó por cuanto trató de desarrollar su teoría sobre la motivación humana con su famosa pirámide de motivaciones. Se trataba de una propuesta basada en las necesidades del ser humano arrancando desde las más básicas hasta los deseos más elevados. Su propuesta era establecer una lógica de prioridades que representó en forma de una pirámide para mostrar en su base las necesidades básicas que daban soporte al resto hasta llegar a la cúspide donde se ubicaban las necesidades más elevadas. Aunque el trabajo de Maslow (1943) ha sido cuestionado destaca porque empezó a esbozar las primeras líneas sobre las cuales otros autores se han apoyado para elaborar diferentes teorías e hipótesis sobre las motivaciones y la satisfacción del ser humano. En esta línea se sitúa este TFG que pretende presentar una reflexión modesta sobre una perspectiva que, en línea con el trabajo de Bañón y Ruiz (2015) titulado "A new approach to understanding the dynamics of Job Satisfaction", utiliza la acción como nexo de unión entre la satisfacción y la motivación que mueven a los individuos.

Como se indicaba, se trata de un enfoque que arranca de la acción humana para relacionar las motivaciones que mueven al individuo para hacer con las consecuencias que tiene actuar, la satisfacción. Es un enfoque que contempla 3 actores: el ser humano, la organización y la sociedad.

Es importante matizar que al referirnos a ser humano dentro de la empresa no sólo aludimos a su perspectiva de mano de obra en el proceso de producción o en la oferta de servicios. Este trabajo toma una perspectiva más amplia del término por considerar al ser humano el factor clave y fundamental para el funcionamiento de la empresa a largo plazo y para querer crecer como organización de forma sostenible. Es decir, cuando hablamos del capital humano, es inevitable tener en cuenta el bienestar, el cual se mide con el grado de satisfacción como individuo y en su interacción con el entorno. Así se considera que se trata de encontrar un equilibrio en muchos ámbitos, como por ejemplo, físicamente, ambientalmente, socialmente, psicológicamente o espiritualmente, además de no dejar de lado el más importante para nuestro estudio, el ámbito laboral.

A este bienestar individual, debemos de añadir el bienestar social, el cual influye sobre el bienestar del individuo, ya que están relacionados de forma directa.

Entrando más en detalle, en cuanto al bienestar en la vida laboral, debemos de focalizar en la búsqueda de equilibrio del individuo dentro de la organización el cual le haga tener una vida laboral favorable. Dicho equilibrio deberá ser posible gracias a los mandos estratégicos de la organización y del mismo individuo, el cual, al fin y al cabo, es el responsable de su desempeño en su función dentro de la empresa, que como bien propuso Leon Festinger con la Teoría de la Disonancia Cognitiva (1942), los individuos se esfuerzan por minimizar la disonancia en su entorno para intentar evitar que se genere insatisfacción y malestar dentro de la organización.

La falta de satisfacción laboral es uno de los principales problemas de las organizaciones en el mundo empresarial moderno, ya que un capital humano no es productivo a largo plazo sin suficiente satisfacción laboral. Además, no se pueden establecer objetivos sostenibles en un horizonte temporal prolongado. Todo esto es debido principalmente a la falta de motivación, a la falta de metas capaces de mover al individuo hacia una satisfacción plena dentro de la organización.

Existe una estrecha relación entre la satisfacción y la motivación que se ha intentado vincular de forma unívoca a lo largo de los años pero, a día de hoy, hay todavía muchas lagunas y puntos disonantes desde diferentes perspectivas. Este Trabajo de Fin Grado propone como objeto de desarrollo la búsqueda y determinación de la relación o relaciones que pueden existir entre la motivación en el ser humano y la satisfacción laboral del mismo.

3 Objetivos del TFG y metodología empleada

Para poder establecer los objetivos de este Trabajo Final de Grado debemos de saber qué preguntas, a priori, deseamos responder para poder encauzar nuestro estudio.

Las preguntas que queremos responder o aquello que queremos conseguir podría entenderse como:

- En la sociedad actual, ¿qué entendemos como satisfacción laboral? Por otro lado, ¿qué entendemos por motivación?
- ¿Qué tipos de satisfacción existen y que factores influyen en ellos?
- ¿Qué tipos de motivación existen y que factores influyen sobre ellos?
- ¿Existe alguna relación entre la motivación y la satisfacción laboral? ¿Qué tipo de relación se puede establecer?

A grandes rasgos, estas serían las preguntas que nos proponemos responder a través de nuestro estudio. Por tanto, ahora sí que podremos enunciar nuestros objetivos para este Trabajo de Fin de Grado, los cuales serían:

- Establecer unos conceptos acordes a la actualidad sobre la satisfacción y la motivación a través de un análisis crítico a realizar
- Determinar los tipos de satisfacción que hay, los factores que influyen en ella y las diferencias de unos y de otros
- Determinar los tipos de motivación que hay, los factores que influyen en ella y en qué se diferencian unos de otros
- Estudiar y enunciar la relación existente entre la satisfacción laboral y la motivación, además de establecer el tipo de relación y en qué grado la encontramos en las empresas en la actualidad

Por otro lado, en líneas generales el TFG se ha realizado siguiendo una metodología que requiere fortalecer hábitos de constancia, seriedad y organización. A continuación se expone detalladamente en qué ha consistido la organización del trabajo:

- **Convocatorias de Reuniones entre alumno y tutor:** a la hora de convocar tutorías entre el alumno y el tutor del TFG, el alumno es quién decide cuándo se puede establecer la reunión, siempre que el tutor esté disponible.

2017

En el mismo correo electrónico donde se propone un día de reunión, el alumno establece los puntos a tratar en la reunión y también se hace un pequeño resumen sobre lo que se trató en la reunión anterior con las palabras del alumno. A continuación, se muestra la herramienta de sesiones utilizada para poder convocar la tutoría.

Fecha: Día / Mes / Año

Hora inicio:XXhXX

Hora de fin: XXhXX

Lugar: despacho de asociados del quinto piso del DOE (Departamento de Organización de Empresas)

Participantes: Eduardo Poveda + Alexis Bañón

Convocante y secretario: Eduardo Poveda

ORDEN DEL DÍA:

1º Revisión tareas a realizar:

Breve explicación de las tareas a realizar por el alumno para la presente convocatoria.

2º Dudas que hayan surgido al realizar dichas tareas

3º Establecer las nuevas tareas para la próxima reunión

4º Ruegos y preguntas

– **Calendario:** para poder realizar las tareas no sólo de manera eficaz, sino también de manera eficiente, el tutor me propone realizar un calendario donde el alumno apunta previamente las horas de dedicación a las que se compromete a realizar cada día y, posteriormente, actualiza en otra casilla las horas reales que dedicadas diariamente al proyecto. De este modo se busca conseguir optimizar el tiempo. Cabe añadir la situación personal durante la realización del proyecto en las que el signatario de este trabajo realizó prácticas todas las mañana de Octubre a Mayo y, por las tardes, cursaba el último curso del grado. Sólo en junio pudo dedicarse a jornada completa.



Esta explicación únicamente pretende mostrar que sin dicha metodología no hubiera sido posible concluir el TFG. Gracias a ella, el autor de este trabajo tomó conciencia de la situación y se centró en conseguir una productividad máxima aprovechando los tiempos ociosos existentes. La tabla que se presenta a continuación refleja la plantilla utilizada al efecto.

– **Cuaderno de Trabajo:** se utiliza un “cuaderno de bitácora” para sintetizar y sistematizar todo el trabajo realizado. Se organizó por temáticas de trabajo para que el alumno tuviera en un sólo documento toda la información. Así se conseguía tener un control de las horas trabajadas y comprometidas a trabajar en el proyecto aspirando a conseguir la máxima eficiencia máxima y eficacia en la realización del trabajo. Por otro lado, en dicho documento recopilaban; todos los agentes de búsqueda utilizados, lo cual se explicará posteriormente de forma más detallada; las definiciones obtenidas de las lecturas con sus correspondientes autores con referencia a la página del texto donde se encuentran y de los conceptos obtenidos en las lecturas de dichos documentos.

El trabajo de los documentos de nuestro análisis también se realizó dentro de este cuaderno de trabajo diario. El proceso para trabajar con los documentos se basó en una búsqueda tomando como referencia la clasificación de JCR que posteriormente se explicará de forma más detallada. Tras encontrar los documentos y sus consecuentes lecturas analíticas, en el documento de trabajo se plasmaron las ideas, tablas y demás información relevante que útil para la consecución del estudio. Como último paso, toda esta información se separó por pestañas, pudiendo tener un documento en 5 pestañas de media con información esquematizada. Todas las pestañas se relacionaron directamente en el índice inicial del documento. Al hacerlo así se consiguió una sistemática fácil, accesible para facilitar al tutor su revisión de un modo rápido y entendible a toda la información extraída por el alumno.

– **Agentes de Búsqueda:** nos basamos en fuentes fiables a la hora de recabar información y obtener lecturas productivas para el trabajo. Nos servimos, por ejemplo, de la base de datos *JCR (Journal Citation Reports)* tomando como referencia el Factor de Impacto del año anterior. Para centrar más el estudio, escogimos aquellas como criterio de calidad los artículos situados en el Q1 como, por ejemplo, el *Academy of Management Journal*. Para tener una buena clasificación de la cantidad de artículos publicados sobre los temas de nuestro estudio, se ha realizado una tabla especificando el área de estudio (diferenciando *Ethics, Business, Psychology Social* y *Psychology Applied*). En dicha tabla se han clasificado cada una de las revistas dentro del área de estudio y el *Impact Factor* obtenido por cada una de ellas en el año 2015.

Tras esta clasificación y para poder tener la tabla actualizada se tuvo en cuenta la fecha de la última búsqueda de artículos publicados por cada una de las revistas incluidas en las diferentes clasificaciones en base a las siguientes palabras claves: *satisfaction, motivation, state of art, job satisfaction, satisfaction & motivation, state of art & satisfaction* y *state of art & motivation*. Además, se realizó una criba de aquellas revistas donde de artículos de revistas no pertenecientes a la misma. De ese modo se consiguió discriminar los resultados de los artículos citados de modo indirecto en las lecturas de las revistas estudiadas. Este ejercicio capacitó para poder filtrar todas aquellas fuentes que resultaban en demasiados artículos debido a nombres demasiado generalizados. A continuación podemos ver la tabla mencionada previamente:

Tabla 2: Fuentes según JCR y resultados obtenidos por Keywords

<u>Area of study</u>	<u>Rank</u>	<u>Journal</u>	<u>ISSN</u>	<u>Quartier</u>	<u>Impact Factor (2015)</u>	<u>JCR</u>	<u>Fecha última búsqueda</u>	<u>Satisfaction</u>	<u>Motivation</u>	<u>State of art</u>	<u>Job Satisfaction</u>	<u>Satisfaction; motivation</u>	<u>State of art; Satisfaction</u>	<u>State of art; Motivation</u>
Business	1	Academy Of Management Review	0363-7425	Q1	7.288	Social	27/05/2017	1.440	1.590	541	1.030	831	208	230
	2	Academy Of Management Journal	0001-4273	Q1	6.233	Social	27/05/2017	2.630	2.520	752	2.130	1.360	238	291
	4	Administrative Science Quarterly	0001-8392	Q1	5.316	Social	27/05/2017	620	712	283	522	308	84	99
	5	International Journal Of Management Review	1460-8545	Q1	4.854	Social	27/05/2017	453	373	151	312	230	70	75
	6	Journal Of Management Studies	0022-2380	Q1	4.260	Social	27/05/2017	3.120	2.840	1.120	1.910	1.390	381	438
	7	Journal Of Business Venturing	0883-9026	Q1	4.204	Social	27/05/2017	334	520	281	217	176	76	120
	8	Family Business Review	0894-4865	Q1	4.147	Social	27/05/2017	249	231	65	182	103	14	23
	9	Academy Of Management Perspectives	1558-9080	Q1	3.940	Social	27/05/2017	156	164	67	115	67	17	21
	Ethics	1	American Journal Of Bioethics	1526-5161	Q1	6.500	Social	27/05/2017	186	269	168	37	24	17
2		Bmc Medical Ethics	1472-6939	Q1	1.840	Social	27/05/2017	93	97	133	28	26	25	22
3		Journal Of Business Ethics	0167-4544	Q1	1.837	Social	27/05/2017	3.090	3.660	2.330	2.110	1.520	862	1.110
4		Developing World Bioethics	1471-8731	Q1	1.769	Social	27/05/2017	29	48	50	23	10	7	8
5		Journal Of Medical Ethics	0306-6800	Q1	1.764	Social	27/05/2017	712	662	417	192	116	50	63
7		Business Ethics Quarterly	1052-150X	Q1	1.735	Social	27/05/2017	249	323	193	165	105	65	71
8		Hastings Center Report	0093-0334	Q1	1.731	Social	27/05/2017	244	272	355	106	36	45	34
9		Philosophy & Public Affairs	0048-3915	Q1	1.652	Social	27/05/2017	163	172	88	87	54	32	25
10		Journal Of Law Medicine & Ethics	1073-1105	Q1	1.613	Social	27/05/2017	207	224	455	67	31	54	52
Psychology, Social		1	Personality And Social Psychology Review	1088-8683	Q1	7.571	Social	27/05/2017	213	377	74	91	181	28
	2	Advances In Experimental Social Psychology	0065-2601	Q1	6.150	Social	27/05/2017	114	317	43	65	107	27	40
	4	Social Issues And Policy Review	1751-2395	Q1	4.214	Social	27/05/2017	37	67	12	37	32	6	12
	5	European Journal Of Personality	0890-2070	Q1	3.989	Social	27/05/2017	303	519	67	219	180	25	38
	7	Journal Of Health And Social Behavior	0022-1465	Q1	3.190	Social	27/05/2017	506	335	105	265	104	38	24
	8	Psychology Of Men & Masculinity	1524-9220	Q1	2.947	Social	27/05/2017	186	123	24	48	51	10	6
	9	Organizational Behavior And Human Decision	0749-5978	Q1	2.805	Social	27/05/2017	600	1.010	214	480	437	58	110
	10	Personality And Social Psychology Bulletin	0146-1672	Q1	2.560	Social	27/05/2017	1.190	2.690	207	376	787	59	144
Psychology, Applied	2	Organizational Research Methods	1094-4281	Q1	4.727	Social	27/05/2017	308	266	157	278	149	52	62
	3	Annual Review Of Organizational Psychology	2327-0608	Q1	4.478	Social	27/05/2017	32	35	15	32	29	12	12
	4	Personnel Psychology	0031-5826	Q1	4.057	Social	27/05/2017	1.430	1.440	263	1.330	821	137	155
	6	International Review Of Sport And Exercise Ps	1750-984X	Q1	3.682	Social	27/05/2017	57	93	13	16	51	9	4
	7	Journal Of Counseling Psychology	0022-0167	Q1	3.149	Social	27/05/2017	1.330	1.040	295	456	400	83	94
	8	Journal Of Organizational Behavior	0894-3796	Q1	2.986	Social	27/05/2017	1.980	1.650	264	1.870	1.210	181	180
	9	Leadership Quarterly	1048-9843	Q1	2.938	Social	27/05/2017	767	870	222	660	572	114	154
	10	Applied Psychology - Health And Well Being	1758-0846	Q1	2.917	Social	27/05/2017	88	92	15	82	52	10	5

- **Bibliografía:** se utilizaron dos métodos a la hora de ordenar y poder exponer la bibliografía utilizada. Por un lado, se archivó todo en un documento Excel para recoger todas las lecturas realizadas. Por otro lado, a través de la aplicación EndNote, se recopiló la bibliografía para el documento final desde la primera lectura.
- **Otros trabajos relacionados:** se realizó un análisis comparativo de otros Trabajos de Final de Grado similares a esta propuesta presentados en la facultad de ADE. El resultado fue que se encontraron escasos trabajos similares. Nuestra búsqueda nos devolvió estos resultados:

Tabla 3: Otros trabajos relacionados con nuestro tema de estudio

Título del TFG	8	2	7	3
	TFG sobre satisfacción	TFG sobre Motivación	TFG como propuesta (Práctico)	Empírico/ Teórico
La medición del nivel de satisfacción del profesorado de GAP, de la UPV, con los alumnos. Propuesta metodológica.	X		X	
Análisis de grado de satisfacción de las instalaciones deportivas del municipio de Aldaia y propuestas de mejora.	X		X	
Ebiblio CV: Conocimiento y satisfacción de usuarios	X			X
Análisis de satisfacción y propuesta de mejora mediante encuestas de los servicios ofertados en la Casa de Cultura de Xirivella	X		X	
Análisis del grado de satisfacción de lo usuarios del Servicio Valenbisi	X		X	
La medición del nivel de satisfacción del estudiante de GAP, de la UPV, con la titulación. Propuesta metodológica.	X		X	
Implantación de un nuevo modelo gradual para la medida de la satisfacción del alumno con los docentes y la habilitación de un buzón de sugerencias.	X			X
Estudio de la satisfacción de los alumno y egresados del Grado y/o la Diplomatura de Gestión y Administración Pública con la titulación. Expectativas respecto al empleo.	X		X	
Revisión de literatura sobre la relación entre la motivación intrínseca y las competencias innovadoras en los operarios.		X		X
Propuestas de Motivación Ciudadana para el Plan Nacional de Reciclaje de Envases		X	X	

Trabajos que mencionen la satisfacción:	490
Trabajos que el título contenga el concepto de "Satisfacción":	8
Trabajos que mencionen la motivación	457
Trabajos que contengan el concepto de "Motivación"	2

Fuente: Elaboración propia a partir de búsqueda en Riunet (2017)

Como podemos observar, hay pocos estudios que hablen en sí de la satisfacción o la motivación. Además, hay una falta de trabajos empíricos sobre dichos conceptos. Es también destacable el énfasis en considerar necesario la elaboración de propuestas prácticas para el estudio y análisis de ambos términos. Estas cifras muestran la utilidad de nuestra propuesta, la cual es necesaria y ambiciosa a la vez. Es necesaria porque, como vemos, no ha habido nada parecido previamente. Y es ambiciosa porque consiste en una búsqueda de estudiar y conocer algo que nadie antes ha realizado como Trabajo de Fin de Grado.

- **Aprendizaje del alumno:** con toda esta metodología se pretende llevar a cabo un aprendizaje concienzudo donde el alumno sea el que establezca los parámetros de trabajo de forma autónoma. Para ello, el alumno conoció y gestionó sus cargas de trabajo y sus niveles de exigencia.

De este modo aprendió a mejorar la gestión del tiempo. Además, el propio alumno indagó en la búsqueda de textos y aprendió a sintetizar los textos escogidos tras su lectura y a ser capaz de construir una visión crítica del tema a tratar. La base de esta metodología se basa en una figura de una pirámide dónde se empieza con datos, en los cuáles se deberá de centrar la atención para poder desechar aquellos que se consideren inútiles y sintetizar de forma sistemática aquellos que puedan resultar prácticos para el estudio; mientras, posteriormente con la información obtenida, el alumno deberá de aprender a contextualizar aquella información que le sea provechosa, de tal modo aparecerá el conocimiento. Tras haber adquirido conocimiento sobre la materia es momento de la aplicación, tras esta fase de implantación de los conocimientos se alcanza la competencia suficiente para poder finalmente tomar la decisión. Toda esta evolución que lleva a cabo el alumno se resume en la siguiente figura:

Ilustración 1: Proceso de aprendizaje del alumno



Fuente: a partir de Bañón (2013)

4 Antecedentes

Debemos de adentrarnos en los inicios Industriales para poder contextualizar la situación actual de los conceptos tanto de satisfacción como motivación. En primer lugar, vamos a centrarnos en la satisfacción laboral y la motivación, como tal y su evolución a lo largo de los últimos siglos.

4.1 Evolución histórica de los conceptos

A finales del siglo XIX, la evolución del capitalismo estaba generando un avance imparable de las técnicas productivas y el desarrollo industrial empezaba a ser objetivo de las ciencias aplicadas. En esta situación, las empresas competían entre ellas por ganar cada vez más cuota de mercado a la vez que buscaban reducir costes en el proceso productivo. A esto se añade un agresivo de avance en cuanto a maquinaria; el avance tecnológico estaba a la orden del día con nuevas máquinas más eficientes, medios de transporte más veloces y un aumento en el uso de la electricidad que permitió abaratar los costes en ese aspecto también. Pero lo que hacía que una organización fuera más productiva que otra era principalmente la organización de las tareas dentro de las fábricas.

En este momento había una metodología de organización de las fábricas impulsada por Frederick W. Taylor en la cual se estableció el tiempo necesario para realizar cada tarea específica por medio de cronómetros, a través de un estudio donde se buscaba eliminar los movimientos inútiles del obrero. Este método se denominó Organización Científica del Trabajo, comúnmente conocido como "Taylorismo". Consistía en imponer una disciplina muy severa, donde el trabajo sufría una división bastante grande para reducir a una serie de movimientos el trabajo de que cada trabajador. La subdivisión de tareas en otras más simples y los salarios según el rendimiento hicieron de esta metodología un punto de inflexión. Este método consiguió bajar los costes de producción porque se tenían que pagar menos salarios. Además, muchas empresas disminuyeron el salario pagado por cada pieza para incrementar así la producción. Como consecuencia, hubo varias huelgas entre 1912 y 1913 en contra de este método de organización (Taylor, 1911).

A raíz de estas manifestaciones de descontento, surgieron varios movimientos que evidenciaron el importante papel en el proceso de la producción del estado anímico del trabajador. Será en los años 30 cuando comenzaron a destacar estudios relevantes de análisis de esta influencia en el trabajo.

Tras ver el fracaso del “Taylorismo” con su implantación en Europa, surgió otra corriente de ámbito industrial que adoptó el nombre del “Fordismo”. Este sistema socioeconómico se basaba en realizar la producción industrial en serie. Henry Ford fue el creador de la línea de ensamble y, debido a tal suceso, esta corriente recibe el nombre de tal autor. Se trata de un sistema que promovió la especialización y la reducción de costes transformando el esquema industrial impuesto hasta el momento. Por tanto, aparece un obrero más especializado y la cara más visible de este nuevo cambio es el surgimiento de una clase media. En resumen, este modelo se centró en: un aumento de la división del trabajo; un interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados; acuerdos políticos entre obreros organizados (sindicatos) y el capitalista; y producción en serie. Este modelo se desarrolló bajo el esquema del “Keynesianismo”, donde se promueve la diferenciación de clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase (Ford, 1922).

Como hemos mencionado previamente, hasta los años 30 los estudios realizados no habían tenido impacto en las metodologías de dirección por parte de los regentes. El Taylorismo y el Fordismo fueron sólo las principales corrientes que destacaron. En estos estudios posteriores el concepto al cual se le empezó a dar peso fue la “satisfacción laboral” de los trabajadores.

La “satisfacción laboral” es una palabra compuesta. En su definición individual, por un lado, la RAE define la “satisfacción” como “la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.”. Al extrapolar estas palabras a un contexto de ámbito laboral, se puede entender como el grado de conformidad del individuo respecto a su entorno de trabajo, este grado de conformidad tiene varios factores para tener en cuenta en su valoración (Real Academia Española, 2014b). Toda consecuencia precisa de un precedente, la motivación. Por tanto, debemos de definir también el concepto de la “motivación”. La RAE lo define como “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Real Academia Española, 2014a).

La definición de los dos conceptos en torno a los que se centra nuestro estudio nos permite formular los puntos relevantes que debemos abordar para llegar a los antecedentes. Se puede hacer en base a las disciplinas que han estudiado tanto la satisfacción como la motivación y en la indagación de las razones que llevaron a dichas disciplinas a estudiar estos conceptos y la finalidad de dichos estudios.

La satisfacción de los trabajadores ha estado en la base de los estudios de varias disciplinas. La sociología es una de ellas, la cual se centra en el estudio de los grupos sociales, conjunto de individuos que conviven agrupados en diversos tipos de asociaciones. Desde la perspectiva sociológica, se analizan las estructuras internas de la organización y la relación que los sujetos realizan entre ellos mismos y con el sistema. Además evalúan el grado de cohesión existente en el marco de la estructura social. Desde el punto de vista de esta ciencia en relación con las actitudes del individuo en el ámbito de trabajo, debemos destacar a Randy Hodson. Se trataba de un sociólogo que defendía que trabajar con dignidad es una base para una vida plenamente realizada (Hodson, 2001).

La psicología también es una de las disciplinas a través de la cuales se busca entender al individuo en términos de cuáles son sus deseos y necesidades en el ámbito laboral. Esta ciencia se centra en el estudio y análisis de la conducta para determinar cuáles son los procesos mentales de los individuos y grupos sociales en diferentes escenarios. De tal modo, tratan de abarcar todos los aspectos de la vida del individuo. En otras palabras, la psicología aplicada es útil para conocer mejor al individuo en el ámbito laboral. En cuanto a dicha ciencia, podemos destacar a varios autores. Sin embargo, en líneas generales destaca Elton Mayo por estudiar el mundo social del individuo y estandarizar su actividad de trabajo (Mayo, 1933).

Finalmente, otra ciencia que ha puesto énfasis en el estudio de la satisfacción laboral y su motivación, ha sido la economía, vertiente primordial para poder acceder a las ideas generales y valoraciones críticas realizadas. Las organizaciones cada vez les han dado más importancia a los conceptos del estudio en los últimos años. Tal es así que han llegado a ponerle la etiqueta de aspecto fundamental en el comportamiento de la organización y de sus trabajadores. Se podría considerar que Hoppock con su libro titulado *Job Satisfaction* es el padre de dicho concepto desde la vertiente económica y las organizaciones. Este autor defendía la satisfacción como uno de las condiciones más importantes del factor humano para el funcionamiento de la empresa. Según él, es a través de ella como se trazan las primeras relaciones entre la satisfacción y el desempeño del individuo (Hoppock, 1935).

Así, podemos concluir que las principales disciplinas que han tenido como conceptos de estudio la satisfacción y la motivación son la sociología, la psicología y la economía. Ahora vamos a conocer el porqué de estos estudios. En otras palabras, vamos a intentar entender de donde surge la necesidad de investigar un poco más las acciones de los individuos en sus puestos de trabajo y los deseos que tienen.

Para poder conseguir entender el porqué del origen del estudio de la satisfacción laboral y la motivación, debemos de continuar la contextualización mencionada previamente. Como bien hemos ilustrado, tras el auge industrial de principios del siglo XVIII, con Henry Ford y Frederick W. Taylor y con sus respectivas teorías, se provocó una mayor dificultad de mantener las relaciones personales en los entornos laborales. Como consecuencia, se provocó una disminución en la productividad y una clara desmotivación de los trabajadores. Dichas circunstancias no fueron importantes para los empresarios debido a tanto la producción como la cuota de mercado aumentaron.

Sin embargo, la implementación de estas nuevas ideas en Europa no cuajaron de la forma esperada. España fue un claro ejemplo de ello. En España, las ideas de Taylor llegaron de la mano de Santiago Valentí, sociólogo y republicano, el cual publicó un estudio ensalzando las ventajas de las ideas de Taylor. Su introducción se produjo en un contexto donde se fundó la CNT (1910) -sindicato de ideología anarcosindicalista- y, años antes, la UGT (1888) -de tendencia socialista-. La situación sindical de aquel momento estaba bastante activa. Cabe añadir que la situación del país en el momento de la entrada de las ideas de Taylor, no era la más idílica para ello. La “Semana Trágica” estaba reciente y el descontento aún palpable entre los sindicatos.

La consecuencia más inmediata de la recepción de las ideas de Taylor en España fue el número de huelgas durante los primeros años de la misma. A continuación se detallan la relación de los números de huelgas habidos en referencia a los años.

Tabla 4: Evolución de las huelgas entre los años 1905 y 1920 en España

Año	Nº de Huelgas
1905	153
1906	145
1907	152
1908	182
1909	147
1910	2646
1911	311
1912	279
1913	201
1914	140
1915	91
1916	237
1917	306
1918	463
1919	895
1920	1060

Fuente:(Carrasco, 2014)

Uno de los principales detractores de estas nuevas ideas fue Montolíu, el cual afirmaba que con este nuevo método se sustraía del proceso la iniciativa personal del trabajador.

Según él, se destruía así la personalidad del ser humano dentro del ámbito laboral como individuo libre, racional y sensitivo. La postura de Montolíu fue mayoritaria en España, lo que provocó un aumento en las huelgas de 1919 y 1920. Se trata de huelgas posteriores al resto de países debido al atraso industrial por el que pasaba la nación (Carrasco, 2014).

Tras poder contextualizar el descontento con esta nueva corriente desde dentro de nuestras fronteras el mejor reflejo de los acontecimientos próximos fue en Europa. Coincidiendo con la Primera Guerra Mundial, la mujer paso a tener un papel más importante en el ámbito laboral y provocó la necesidad de buscar soluciones a los problemas que derivaron de este hecho. En 1920 se fundó el Instituto Internacional de Relaciones Industriales (IRI) para intentar entrelazar estos problemas de la dirección organizativa con reformas sociales.

El estallido de la Gran Depresión, la fundación de partidos fascistas en Europa y el auge de la Unión Soviética, fueron las circunstancias que hicieron al IRI tratar temas para buscar la unión de la dirección organizativa y el bienestar social en un contexto más internacional. El origen del estudio de la satisfacción laboral y la motivación coincide con esta reunión de 1930 y los primeros estudios de estos temas.

Estos primeros estudios fueron los *Hawthorne studies* que tuvieron lugar en el periodo comprendido entre 1924 y 1933 y que fueron elaborados por Elton Mayo. En dichos estudios observó cómo los efectos de distintas condiciones podían afectar a los trabajadores, destacando el tema de la iluminación. La conclusión más relevante fue que el cambio de las condiciones de trabajo afectaba a la productividad. Además de factores materiales, posteriormente, Mayo añadió como factores determinantes: la seguridad; la estima; la afiliación; el interés por el propio trabajo; y los logros del mismo. Por tanto, Mayo no sólo determinó que las condiciones materiales donde el trabajador realizaba su función afectaban a la productividad, sino también, a otras condiciones que mueven al trabajador a realizar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia (Mayo, 1933).

La suma de los acontecimientos presentados arriba nos permite contestar a el porqué de los estudios sobre la satisfacción laboral y la motivación. En líneas generales, el origen de estos estudios viene determinado por un descontento general por parte del colectivo trabajador en cuanto a los métodos organizativos utilizados. Esto hace bajar la productividad de las industrias, dando como consecuencia a huelgas y pérdidas de producción para los patronos. Con tal situación, surge la necesidad de entender un poco más a fondo a los trabajadores y conocer que es aquello que les motiva para realizar el trabajo de forma más eficiente.

George Elton Mayo, uno de los pioneros en ello en los años 30, determina la dependencia de la motivación del empleado y su satisfacción laboral de condiciones como la iluminación del lugar de trabajo. Posteriormente, los niveles de productividad volvieron a sus niveles previos, pero se demostró algo más relevante: el efecto motivador en los empleados de sentirse objetos del estudio hizo subir la productividad en sus áreas de trabajo. Como consecuencia se observó que, más allá del salario, hay otras motivaciones que mueven al empleado a rendir de forma más eficiente.

El tercer punto para poder establecer unos antecedentes adecuados es encontrar la finalidad de la satisfacción laboral y la motivación, es decir, para qué se empezaron a estudiar dichos conceptos. La finalidad básica y concreta de los primeros estudios sobre la satisfacción laboral y la motivación era económica. Las fábricas se encontraban en situación de disminución de productividad, lo cual no era favorable para los patronos. Esta situación venía dada por, como hemos explicado previamente, la excesiva desmotivación de los trabajadores y el descontento de los mismos, dando lugar a huelgas y a una pésima eficiencia. Como hemos comentado antes, vamos a centrarnos en los primeros estudios, los estudios de *Hawthorne Works* que tuvieron lugar en la fábrica Western Electric, donde se empezaron a valorar los dos conceptos de nuestro estudio.

La finalidad de estos estudios fue analizar y detectar el problema de las industrias por aquel momento, es decir, encontrar la razón por la cual las producciones no tenían las mismas cifras positivas que tiempo atrás e intentar subsanarlo. Por tanto, el verdadero propósito de dicho estudio era volver a obtener las rentabilidades que las fábricas tenían previamente (Mayo, 1949). Desde que se iniciaron los primeros estudios por Elton Mayo, los conceptos de satisfacción laboral y motivación han estado ligados muy estrechamente en evidenciar que los efectos motivadores de ciertos factores conseguían una mayor satisfacción laboral y, consecuentemente, una mejor productividad. A pesar de esta relación explícita entre ambos conceptos, pocas teorías se han parado a describir dicha relación de forma detallada y concienzuda. En otras palabras, ninguna teoría se planteó entrelazar conceptos de ambos elementos de un modo que se pudieran definir de forma unánime para estudios posteriores.

5 Marco conceptual de la satisfacción

El estudio de la satisfacción precisa acotar conceptualmente su alcance. En ese sentido se ha introducido este punto.

5.1 ¿Qué es satisfacción?

Para poder plantear todo el contexto conceptual de un elemento tan complejo como la satisfacción debemos saber que, desde los años 30 con los estudios de Mayo como punto de partida, aún no se ha llegado a una definición consensuada y unánime para dicho concepto.

Locke (1976, p.1300) definió la satisfacción laboral como “Un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o experiencia laboral”. Se trata de una de las definiciones consideradas más claras y concisas del concepto a desarrollar. Por otro lado, Weinert (1985) enunció la satisfacción como un sentimiento frente al trabajo y sus propias consecuencias, lo cual implica haber saciado las necesidades básicas como pilar fundamental y, como Lawler (1973) enunció, deberá haber una relación entre las expectativas del individuo a la hora de realizar su tarea y las recompensas esperadas frente a las recompensas obtenidas en la realidad.

Entre los diversos autores siempre ha habido discrepancias sobre la definición de la satisfacción. En este caso, no sólo en el ámbito laboral, hay diferencias a la hora de estudiarla. Se observa que numerables estudios no tuvieron en cuenta la visión multidimensional defendida por la mayoría de filósofos y economistas de pensamiento moderno. Sirva de ejemplo lo visto en las tres definiciones de los autores antes citados. Volkwein y Parmley (2000) van un paso más allá y la definen como un estado final derivado de un proceso psicológico. Weinert (1985) modifica la definición de Locke añadiendo las consecuencias obtenidas de realizar las funciones laborales como parte de los elementos de la satisfacción del individuo. Entre los diversos autores siempre ha habido discrepancias sobre la definición de la satisfacción no sólo en el ámbito laboral sino también a la hora de estudiarla. Hubieron numerables estudios en los cuales no se tuvo en cuenta la visión multidimensional defendida por la mayoría de filósofos y economistas de pensamiento moderno.

Previamente a todos los estudios más cercanos a los tiempos modernos, Taylor (1911) fue pionero en los estudios de relaciones con los trabajadores. En su trabajo asumió una satisfacción inherente al individuo y su puesto de trabajo.

Esta satisfacción dependía de los resultados que el trabajador obtendría de realizar su función. Dentro de estas consecuencias añadió: el trabajo experto; la promoción; los incentivos; el reconocimiento; y las oportunidades de progreso.

Como hemos comentado, hay miles de estudios sobre la satisfacción, y en especial en el puesto de trabajo, con muchas definiciones. Sin embargo, nunca se ha llegado a establecer una definición única del término "Satisfacción Laboral". Podríamos citar a muchos autores con definiciones similares entre ellas pero definiendo entre ellas a la vez. Para ello, Cavalcante (2004) realizó una separación en dos grupos dónde diferenció de forma sencilla pero bastante completa las definiciones más sonantes y útiles en las investigaciones futuras.

En un primer grupo de autores, añadió a aquellos que desarrollan el término de satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva. Dentro de estas acciones del ser humano se añaden aquellos fenómenos tales como las preferencias, evaluaciones, estados de ánimo y emociones. Dicho de otro modo, en este primer grupo se define la satisfacción laboral como una forma de expresar el afecto del individuo. Defienden, además, que se originan una serie de reacciones corporales definidas cuando el individuo se sitúa en este estado de ánimo.

Dentro de este grupo añadiríamos a los creadores del JDI (*Job Descriptive Index*) con su conceptualización de la satisfacción laboral como "Sentimientos o respuestas afectivas relativamente a aspectos específicos de la situación laboral" (P. Smith, Kendall, & Hulin, 1969, p.146). Crites (1969) tenía una visión de dicho elemento como un "Estado afectivo, en el sentido del gustar o no, en términos generales, de una determinada situación relacionada con su trabajo". También el ya mencionado Locke (1976), defendía una visión de la satisfacción laboral como un "Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado". Price & Muller (1986, p.133) lo definieron como una orientación afectiva positiva para el empleado. Muchinsky (1993) lo encuadró como una respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo. Finalmente, Newstrom & Davis (1993) lo nombraron como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.

Por otro lado, el segundo grupo de autores plantea la satisfacción laboral como algo mucho más complejo y completo derivado solo de las emociones siendo una actitud generalizada ante el trabajo. Esta actitud aparece gracias a las asociaciones de los individuos entre objetivos y las valoraciones de los propios individuos sobre su situación laboral. En este segundo grupo, el autor realiza una definición conjunta de las orientaciones conceptuales de los diferentes

autores incluidos en este grupo. Por tanto, se podría definir desde la visión de esta corriente la satisfacción laboral como una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo a 3 componentes: cognitiva (pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (sentimientos, emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto). Dentro de este grupo se incluyen autores de corrientes más modernas como Beer (1964), Salanik & Pfeffer (1977), Harpaz (1983), Peiró (1986), Griffin & Bateman (1986), Arnold, Robertson & Cooper (1991) y Peiró, Bravo & Rodríguez (1996).

Finalmente, para poder conceptualizar la “satisfacción laboral” dentro de nuestro estudio, vamos a escoger a Locke (1976, p.1300) con la definición de la misma como “Un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o experiencia laboral” ya que ha sido la definición clásica y relevante por excelencia. A día de hoy, sigue siendo referente en los estudios relacionados con el tema. Cabe añadir que Locke fue uno de los primeros autores que buscó relacionar la satisfacción con diferentes aspectos específicos del puesto de trabajo del individuo como el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios repercutidos de realizar el trabajo, las condiciones de trabajo y la supervisión.

Posteriormente, hablaremos de aquellos factores que influyen en la satisfacción, lo cual tiene mucha relación con la formación de una definición de la misma.

5.2 ¿Que tipos de satisfacción existen?

En cuanto al concepto de “satisfacción laboral”, o de forma más generalizada sólo “satisfacción”, es bastante difícil poder diferenciar dicho elemento en varios tipos. Todo lo contrario de lo que ocurre con la “Motivación” como veremos más adelante. Aunque la satisfacción ha tenido y sigue teniendo dificultad para ser definida de una forma clara y concisa, su diferenciación en varios tipos no ha suscitado una discusión relevante.

Durante años atrás se ha hablado de todos los factores que afectan a la satisfacción del individuo, pero rara vez se ha cuestionado la composición de más de una variante dentro de la satisfacción. Bañón y Ruíz (2015) realizan aproximaciones a la satisfacción a partir de la actitud del trabajador basadas en las teorías sobre la actuación de los agentes en el proceso. Por un lado, nombran las teorías previas defendidas por Spector (1997) y Judge & Klinger (2007) en las cuales el trabajador cree que no tiene nada que ver con su propia satisfacción dentro del puesto de trabajo. El individuo espera que otros, tanto el empresario como compañeros, sean

los que satisfagan sus necesidades laborales. Por otro lado, nombran las teorías nuevas defendidas por Weiss (2002) donde encuadra al trabajador como el agente activo para conseguir obtener una satisfacción laboral. Este enfoque requiere la aceptación del individuo en un papel activo, en el cual se reconoce su responsabilidad, para obtener la satisfacción laboral. Hemos definido a estas dos teorías, como cuño propio, como 'satisfacción pasiva' -a la primera-, ya que el trabajador tiene una mentalidad de que "alguien debe de hacer por él" y, por otro lado, la segunda como la 'satisfacción activa', ya que el trabajador mantiene una posición participativa donde "él tiene que hacer por él mismo".

De este modo ya podemos empezar a vislumbrar aquello que podrá formar parte de las diferentes naturalezas dentro de las 3 vertientes de las motivaciones de origen aristotélico. hallamos la 'satisfacción pasiva' dentro de la naturaleza extrínseca ya que define de forma fidedigna la actitud del individuo ante estas situaciones. El individuo recibe de los demás. En cuanto a la 'satisfacción activa', se incluiría dentro de la naturaleza intrínseca ya que es el mismo trabajador el cual es motivado para realizar las acciones donde el individuo adquiere satisfacción por sí mismo.

5.3 ¿Qué elementos influyen en la satisfacción?

En este apartado vamos a describir los factores que se han vinculado con la satisfacción laboral. Vamos a esquematizar cuales son las vertientes que los autores han relacionado con la satisfacción laboral.

5.3.1 Factores relacionados con la satisfacción

Cabe destacar el JDI “*Job Descriptive Index*” formulado por Smith, Kendall & Hullin (1969) en su artículo “*The measurement of satisfaction in work and retirement*”. Este índice utilizado para conocer la satisfacción de los trabajadores incluía 5 factores relacionados con el puesto de trabajo del individuo. De forma esquemática podemos verlo:

Ilustración 2: Factores del JDI



Fuente: Elaboración propia (2017) a partir de Smith, Kendall & Hullin (1969)

En primer lugar, los autores incluyeron **trabajo**, el cual consideramos como un factor para el individuo como reconocimiento. Este factor relaciona el puesto de trabajo y las responsabilidades del individuo con las relaciones interpersonales. Por tanto, según Koh & Boo (2001) se trata de un factor que engloba el trabajo en sí, tanto el puesto como lo que le rodea dentro de la organización. El **salario** es el factor más nombrado y estudiado, por, como recientemente Parker & Brummel (2016) mostraron, la importancia de la compensación monetaria dentro de la satisfacción del trabajador. Cabe añadir que el dinero relacionado con el bienestar personal deja de tener relevancia a medida que se consiguen satisfacer las necesidades básicas (Howell et al., 2013). Este factor puede considerarse dentro de las necesidades fisiológicas de Maslow (1965) ya que es un bien útil y se recibe de otros. Posteriormente, en cuanto a las **promociones**, los autores lo consideraron como un elemento

a través del cual se reciben recompensas , es decir, un premio recibido gracias a su trabajo bien realizado. Los **compañeros** son un factor relacionado de forma directa con las relaciones interpersonales entre el individuo y el resto de trabajadores de su misma condición. Finalmente, se incluye la **supervisión** que se refiere a la posición del individuo frente a sus supervisores y aquellos que controlan la actividad de la empresa. Este factor puede ser considerado el más ligado a la dirección de la empresa en cuanto a la actitud del trabajador en su puesto de trabajo. A estos factores, Bateman & Organ (1983) añadieron la **conducta ciudadana** apoyándose en defender la fuerte relación entre la actitud del individuo dentro de la organización con la actitud fuera de ella como ciudadano.

Deshpande (1996) también realizó una aproximación a la satisfacción laboral enumerando unos factores muy similares a los de la JDI. El autor añadió: el salario, los ascensos, los compañeros, los superiores, el trabajo y un factor generalizado del puesto en sí. Como podemos observar son similares pero Deshpande añadió el **clima laboral** como veremos posteriormente.

También dentro del apartado de factores relativos a la satisfacción laboral podríamos incluir la Teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1942). El autor habla de aquellos factores que según la teoría afectan a la satisfacción laboral de modo que la refuerzan y la aumentan dentro de la organización. Los factores serían 3: el **dinero**, entendido como un bien útil, utilizado como medio y equiparable al salario enunciado en el JDI (P. Smith et al., 1969); la **retroalimentación**, la cual se puede encuadrar como aquellas relaciones interpersonales dentro de la organización, son señales de afectividad entre trabajadores; y el **reconocimiento social**, entendido como una señal de respeto y valoración del trabajo realizado por el individuo. Todos estos factores se podrían clasificar desde una naturaleza extrínseca ya que todos ellos son recibidos por el individuo desde el exterior.

Hay otros autores que sería conveniente nombrar dentro de este apartado. Por un lado, Farrell (1998) enumeró varios elementos importantes en la evaluación de la satisfacción del individuo. Empezando por la **interacción social**, la cual también integraremos dentro del apartado referente a la comunicación dentro de la organización. Este elemento se refiere a la relación con el resto de compañeros y superiores, es decir, las relaciones interpersonales dentro de la organización. De la misma forma incluyó a los **compañeros**, importantes para la mejor situación del trabajador en su puesto de trabajo. Además, tiene en cuenta la **comunicación** en sí, donde reúne de forma más general todas las relaciones interpersonales en la organización. Ambos elementos dentro de una naturaleza extrínseca. Otro elemento fue la **autoestima**, la cual

podemos equiparar a la interacción social pero desde una naturaleza intrínseca ya que, al fin y al cabo, trata la relación del individuo consigo mismo y como se ve dentro de la empresa. Incluyó la **carrera** como un símbolo de florecimiento del individuo dentro de la organización tal y como otros autores tuvieron en cuenta. Finalmente se tiene en cuenta el **trabajo** en sí, el cual engloba básicamente todo lo referente a las funciones del trabajo y como le repercuten al individuo.

Todos estos elementos nombrados por Farrell (1998) han sido encuadrados dentro del estudio realizado a voluntarios de organizaciones sin ánimo de lucro y el compromiso repercutido sobre ellos (Bang, Ross, Thomas, & Reio, 2012).

5.3.2 La cultura organizativa en la satisfacción

Otros autores nombraron la cultura organizativa como elementos determinantes dentro de la satisfacción del individuo. En primer lugar fue Adams (1965) con la **Justicia Organizativa dentro de la Teoría de la Equidad**. La base de la justicia organizativa se centra en la motivación universal de la justicia, en la distribución de resultados. Su teoría tuvo críticas debido a la dificultad para aplicar la equidad y un reparto igualitario (Pritchard, 1969). Posteriormente, dicha teoría recibió una mejora añadiendo un factor nuevo. Esta mejora se centraba en la justicia organizativa desde el aspecto relativo al trabajo, especialmente, ascensos y promociones. Esta mejora recibió el nombre de **Plan de Carrera** el cual se podría encuadrar dentro de una perspectiva intrínseca del individuo debido al virtuosismo y florecimiento ofrecido dentro del mismo plan (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

Koh & Boo (2001) enunciaron la **Teoría de la Justicia Organizativa**. Dicha teoría se basaba en diferenciar dos tipos de justicias dentro de la organización. Incluyendo por un lado la **justicia distributiva**, la cual se basaba en aquella justicia a través de la cual se buscaba la imparcialidad de la distribución de salarios y promociones. La existencia de esta justicia en la organización aporta satisfacción al individuo en términos morales ya que desde la naturaleza extrínseca en la organización prevalece el respeto y legitimización. Con este elemento el individuo se siente valorado dentro de la organización ya que con sus propios actos puede mejorar salario y puesto de trabajo. Por otro lado, añadieron la **justicia procesal**, la cual se basaba en evaluar cómo se toman esas decisiones de gestión dentro de la vertiente moral en la organización. Sobre esta teoría ha habido muchas posturas sobre el peso de cada una de las justicias en la organización. Dailey & Kirk (1992) defendían una equidad de ambas justicias en la satisfacción laboral, pero Sweeney & Mc Farlin (1993) enunciaron la justicia distributiva como más

relevante en el impacto dentro de la satisfacción laboral. Contrariamente Rodgers (1993) defiende un énfasis en la justicia procesal ya que el compromiso de la alta gerencia afecta positivamente al desempeño organizativo tanto de la productividad y el éxito afectando más a la satisfacción laboral. Los autores llegaron a la conclusión de la importancia de la alta dirección. Si hay apoyo por parte de la alta dirección, se mejora la eficacia en cualquier intervención de desarrollo de la compañía.(Koh & Boo, 2001). Además, confirmaron que la justicia organizativa puede ser un elemento motivador para comportamientos constructivos y opresor de aquellos que sean destructivos (Hagedoorn, Van Yperen, Van de Vliert, & Buunk, 1999).

Con todo cabe decir que los estudios precedentes a los realizados por Koh & Boo (2001) en India (1998) dieron resultados adversos a las teorías organizaciones explicadas. Este estudio demostró que no hay relación entre la satisfacción laboral y el grado de apoyo de la alta dirección por crear un ambiente ético y positivo en la organización. La explicación posible a dichos resultados fue debido a la cultura oriental existente en la sociedad india. Contrariamente, realizaron un estudio en Singapur (2001) que desmintió dichas hipótesis. Se llegó a la conclusión de la clara importancia de los líderes para fomentar una situación favorable para la satisfacción laboral, algo posible con una investigación constante que permita conocer las necesidades cambiantes de los trabajadores.

Aún dentro de la cultura organizativa podemos destacar otra vez la **Teoría de la Disonancia Cognitiva** (Festinger, 1942). Previamente hemos comentado aquellos factores que podrían aumentar y reforzar la satisfacción laboral. Los pilares de esta teoría se regían por la relación entre el individuo y la organización. El autor defiende la necesidad de una consonancia entre el trabajador y la cultura organizativa para que pueda surgir la satisfacción del individuo. En caso contrario, una disonancia continua entre el individuo y el ambiente laboral provoca insatisfacción y angustia. Al relacionar ambas teorías explicadas previamente se aprecia que el apoyo de la dirección está muy ligado con la consonancia entre el individuo y la organización. Si reciben poco apoyo por parte de la alta dirección, la disonancia aparece y, consecuentemente, se reduce la satisfacción laboral existiendo un conflicto moral y disonancia cognitiva. Poder encontrar un equilibrio entre los valores de ambos agentes, tanto individuo como organización, requiere que ambos sean activos. De otro modo, surge la insatisfacción laboral si la organización no está dispuesta a comprometerse con los valores éticos del individuo.

Tras la postura de Festinger sobre la cultura organizativa y la disonancia dentro de la organización vinieron otras teorías similares. Principalmente destacamos dos teorías relevantes relacionadas con la satisfacción laboral con el punto de partida de Festinger. En primer lugar, el ***congruity principle***, desarrollado a partir de un experimento donde a los sujetos se les daba una lista de personas y una serie de conceptos los cuales relacionaban con la lista. La conclusión fue que la incongruencia del individuo era desagradable y motivaba al mismo a cambiar sus actitudes para tender a una concordancia con el entorno (Osgood & Tannenbaum, 1955). En segundo lugar tenemos la ***discrepancy theory*** la cual se basó en un estudio donde se buscó poder diferenciar la felicidad de la satisfacción, además de buscar las diferencias entre lo que se tenía y lo que se deseaba, con un horizonte temporal de 3 años atrás y 5 años hacia el futuro (Michalos, 1991).

Hay otro factor conveniente a la cultura organizativa cuya importancia no debemos olvidar: el **compromiso organizativo** tanto por parte del trabajador como de sus superiores. Las contribuciones de los voluntarios son realizadas sobre 4 condiciones para que el compromiso del voluntario sea mayor: las demandas del voluntario deben ser consistentes con el nivel de contribución que el mismo quiere hacer; con la interacción mejorada con otros voluntarios (sinergias dentro de la organización); cuando las inversiones de roles les conecta con la organización de forma notable-alta; y cuando los valores de ambos, voluntario y organización, están cerca (Farmer & Fedor, 1999). Además cuando los valores del voluntario y la organización están más cerca, la fuerza del compromiso del voluntario con la organización será mayor (Bang et al., 2012). Por tanto, la satisfacción laboral tiene una fuerte relación positiva entre la misma y el compromiso organizativa. Implica que el nivel de satisfacción laboral debe ser consistente al nivel de compromiso con el paso del tiempo, es decir, debe ser una relación estable (Cuskelly & Boag, 2001; Lok & Crawford, 2001).

Dentro del mismo apartado, destacamos también el **diseño laboral** que tiene además una importancia muy relevante en el crecimiento personal del trabajador. Concretamente la **Teoría de las Características (JCT)** especifica como las características laborales interactúan con las diferencias individuales en necesidades de crecimiento y su repercusión en la satisfacción laboral (Hackam & Oldam, 1980). Esta teoría tuvo críticas ya que no le dieron la importancia suficiente a las relaciones laborales. La JCT descuida las características sociales y el contexto laboral que deriva de roles de trabajo inter-independientes (Grant & Parker, 2009). Otra de las críticas fue la falta de importancia que se le dio al **contexto social**. Morgueson & Humphrey (2006) numeraron las 5 características del contexto social que se pudieron añadir al diseño

laboral: apoyo social, interacciones fuera de la organización, interdependencia ofrecida, interdependencia recibida y la retroalimentación de otros.

Para concluir la relación de la cultura organizativa con la satisfacción, creemos importante destacar las **Teorías Clásicas**. Estas teorías ponían de manifiesto la relación entre la satisfacción y el rendimiento. El pensamiento clásico busca aquella relación entre la satisfacción laboral y el desempeño que emerge sólo cuando la satisfacción resulta del rendimiento de las recompensas conseguidas (Lawler & Porter, 1967). Esta corriente tiene algunas críticas. El fallo más destacable sería la dificultad de valorar del desempeño de los trabajadores. Organ (1977) destaca la controversia con el concepto *performance*, entendido como rendimiento, el cual es difícil de medir de forma objetiva y equitativa. A estas corrientes se le añaden las relaciones frente a roles establecidas en la **teoría del "Supra-Rol Behavior"** donde destacan la importancia de los **roles de los trabajadores** por encima de los roles de los trabajadores de la organización (Katz & Kahn, 1966). Esta teoría es más favorable en una cultura organizativa de tipo orgánico más que autoritario.

5.3.3 El clima de trabajo dentro de la organización

A continuación, vamos a desarrollar como se ha relacionado el clima de trabajo con la satisfacción laboral.

En primer lugar, debemos entender el concepto de clima de trabajo. Este concepto abarca el modo en que la organización vive y se desarrolle. Es importante debido a que afecta todos los individuos que integran la organización e intercede en sus modos de hacer, sentir y pensar.

Al igual que en la satisfacción laboral no existe una definición unánime del clima laboral. Desde nuestro punto de vista, creemos que la definición de Weinert (1985) expresa de forma clara y concisa lo que queremos expresar en este apartado. Se entiende como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.

Destacamos el estudio realizado por Deshpande (1996) donde escogió como sujetos a mujeres de mediana edad con altos cargos y bastante experiencia en ONG's. En este estudio buscó encontrar las relaciones entre diferentes climas éticos/laborales dentro de cada empresa y varios factores referentes a la satisfacción laboral mencionados en el apartado a ellos referido. El autor expuso 6 climas diferentes: 1) **profesionalidad**, siendo un clima dónde se expresa una autonomía clara por parte del individuo a la vez que aquella auto-realización por realizar las

tareas de forma eficaz; 2) **cuidados**, se refería a un clima mucho más personal que el anterior dónde hay una fuerte relación entre los trabajadores de la organización; 3) **reglas**, un clima basado en el respeto a los roles organizativos y donde se preserva la justicia como pilar fundamental; 4) **instrumental**, similar al clima de profesionalidad, siendo algo diferente a la hora de realizar el trabajo ya que aquí se podría considerar un clima más impersonal debido a su focalización en la realización de las funciones de cada individuo por encima de todo; 5) **eficiente**, como bien dice la palabra es un clima centrado en realizar las tareas utilizando los menores recursos posibles, surgiendo así una excelencia y florecimiento del individuo dentro de la empresa notable; y finalmente, 6) **independencia**, un clima basado en una estructura organizativa orgánica ya que se deja la autonomía como pilar fundamental, además de fomentar de este modo la creatividad dentro de la organización. El autor llegó a la conclusión de la posibilidad de una coexistencia de varios climas de forma simultánea en la organización. Exceptuando la satisfacción salarial, la cual ampliaremos posteriormente, una organización puede influenciar sobre las facetas de satisfacción laboral de sus empleados. Fomentando alguno de los climas éticos comentados previamente se buscará la satisfacción en unos factores más que en otros (Deshpande, 1996).

Koh & Boo (2001) también tuvieron en cuenta los climas éticos/laborales en su estudio. Al igual que Deshpande, realizaron una aproximación entre los factores nombrados previamente y tres climas laborales. Los climas enunciados fueron: **egoísta**, este clima se podría equiparar al clima de profesionalidad e instrumental de Deshpande, ya que se podría encuadrar dentro de unos valores de autonomía a la vez que competencia; **benevolente**, un clima de corriente más moral, ya que se entiende como un ambiente de beneficencia y amistad dentro de la organización, el más humano de todo; y finalmente **ejemplar/honrado** el cual también se puede encuadrar similar al anterior pero la benevolencia trata más del buen trato con el resto de individuos mientras que la honradez trata de una persona recta y justa, es decir aquello correcto y adecuado. Este último clima lo podríamos incluir dentro de los valores de amabilidad y ser agradable. Como conclusión se obtiene algo muy similar a Deshpande ya que consiguen relacionar un comportamiento ético con la satisfacción laboral, además de la posibilidad de obtener el éxito profesional.

Para concluir este apartado, creemos necesarios añadir dos conceptos enunciados en la JCT (diseño laboral). Por un lado, el concepto de **reciprocidad**. Se enuncia como un esfuerzo por parte del trabajador si se siente arropado en la organización. Aparece previamente en **“Social Exchange Theory”** dónde el esfuerzo de la organización para que el trabajador se encuentre satisfecho es recíproco por parte del trabajador si así lo siente por sus superiores (Adams,

1965; Blau, 1964). Este concepto podría ser incluido en el **clima ético de cuidados** de Deshpande, ya que se entiende que unos cuidados correctos y efectivos por parte de los superiores hará que los individuos se sientan más seguros y satisfechos en su trabajo. Por otro lado, sería el **concepto del contexto**, ya que, aunque no sea un elemento como tal, debe de incluirse debido a que la situación de la sociedad afecta de forma directa al comportamiento de los trabajadores. El **clima externo a la organización** también afecta al clima laboral de la misma. La teorías que apoyaron este pensamiento defendían la dependencia del contexto temporal y social para estimular la satisfacción de los trabajadores (Clark & Isen, 1982; Rosehan, Underwood, & Moore, 1974). Este apartado lo podríamos resumir con el siguiente gráfico:

Ilustración 3: Factores dependientes del clima de trabajo en la Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Deshpande (1996), Koh & Boo (2001), Adams (1965) y Clark & Isen (1982).

5.3.4 La comunicación y su relación con la satisfacción

Como hemos comprobado anteriormente, los climas éticos en el ámbito organizativo tienen un efecto positivo o negativo en la satisfacción de los trabajadores. Muchos de estos climas se basan en una buena comunicación. Como es entendible, una organización tiene como pilar fundamental el capital humano. Por tanto, las relaciones interpersonales por parte del mismo son muy importantes. Hay varias herramientas para poder fortalecer este aspecto. La alta dirección tiene en su mano opciones como el **marketing interno**, el cual no sólo se debe centrar en los clientes, sino también en los empleados a los cuales hay que tratar como clientes, de tal modo afectaría positivamente a la satisfacción laboral (Chang & Chang, 2007).

Ha habido muchos autores que han incluido elementos comunicativos a la hora de evaluar y contemplar la satisfacción en la organización. Un claro ejemplo fue Farrell (1998), como hemos visto previamente, quien enunció varios elementos. Para este apartado cabría destacar tres. Por un lado, la **comunicación en sí**, un elemento que podríamos encuadrar en unos valores de servicio y ayuda con el resto de compañeros. No sólo con trabajadores del mismo nivel o rol similar, sino también con los supervisores o roles superiores. Luego enunció a **los compañeros**, siendo también en un encuadre similar a la comunicación, ya que están muy ligados estos dos elementos. Y como tercer elemento, Farrell nombró la **interacción social**, un elemento un poco más complejo que los dos anteriores. Este elemento es una especie de mezcla entre los enunciados previos, ya que comprende las relaciones de afecto que recibe el individuo por parte de sus compañeros ya sean muestras de afectividad, participación en sus labores o la simple relación que pueden tener entre individuos dentro de la organización (Koh & Boo, 2001).

Por otro lado, hubo otros autores que enunciaron elementos de aspecto más social e interpersonal relacionados con la satisfacción en la organización. Una de las teorías que podríamos incluir en este grupo de autores fue la **Teoría del Intercambio Social** (Thibaut & Kelley, 1959). Esta teoría se basa en el **reconocimiento esperado**, que ocupa un papel fundamental en las relaciones del voluntario con la organización. Este elemento según sus autores consiste en que las relaciones individuales del voluntario están inducidas por el intercambio de reconocimientos que los individuos esperan recibir. Se puede entender como un medio para conseguir ciertas cosas materiales, pero contextualizando dentro de la teoría basada en el voluntariado de asociaciones pasa a un marco ético y mucho más humanista que material. Esta teoría además incluía las **experiencias** como un factor que deja entre ver la importante relación entre la motivación y la satisfacción. Este elemento se muestra como la

interacción entre la motivación y las experiencias reales, lo cual determina el nivel de satisfacción de los voluntarios (Farrell, Johnston, & Twynam, 1998). Como tercer y último elemento a destacar en esta teoría se centra en **la comunicación y las necesidades a cubrir**. Un factor muy ligado a las expectativas ya que cuando los voluntarios sienten que sus necesidades y objetivos se cumplen a través de la actividad voluntaria, el compromiso se puede convertir en un producto de cambio (Lavelle, 2010).

Como conclusión de este apartado, hemos podido observar la importancia que le han dado en diferentes estudios a la vertiente comunicativa dentro de la empresa ya que el capital humano de la misma es el pilar fundamental para poder prosperar como organización. Además de buscar reforzar las relaciones con los compañeros, también ha señalado la importancia de las relaciones con la alta dirección, que como hemos visto en apartados anteriores, es promotora de que haya un grado de satisfacción u otro entre los individuos de su organización.

5.3.5 El liderazgo y su determinación sobre la satisfacción

A continuación, vamos a hablar del liderazgo dentro de las organizaciones y su impacto sobre la satisfacción en la misma. Han sido numerosos autores que han expuesto sus posturas sobre esta vertiente.

Por un lado, existen estudios en los cuales han confirmado la estrecha relación entre el estilo del líder y la satisfacción de los empleados. Llegaron a cuantificar esta relación con un 70% de impacto en la Satisfacción (Martínez Caraballo, 2007).

Pero contrariamente, hubo otros estudios que contraponían esta teoría. La postura contraria defiende la dificultad existente para relacionar liderazgo y satisfacción. Dada la poca facilidad de explicar y medir las variables que pueden intervenir en el proceso. Aún así, tras muchos estudios, se ha podido demostrar que la posición de la alta dirección y su estilo de liderazgo puede influir en la satisfacción de los trabajadores de forma notable.

Como hemos dicho previamente, hay muchas teorías que hablan del papel de un líder dentro de la empresa y la importancia que puede tener el mismo para el funcionamiento del día a día de una organización.

Entre las teorías que destacan el papel y la importancia de un líder en la empresa por y para su funcionamiento, destacamos la Teoría del Ciclo de la Vida (Maslow, 1954). Esta teoría defiende el rol del líder en la motivación y satisfacción del trabajador. Añaden además del rol del líder, la importancia de la relación entre la tarea y las dimensiones orientadas a la relación de la

gestión. Los trabajadores se mueven debido a actitudes y valores que tiene. Es importante que los managers reconozcan el significado de las actitudes y valores de las acciones de los trabajadores. Las actitudes son más fáciles de influenciar que los valores. (Tietjen & Myers, 1998).

Para poder entender las diferencias entre actitudes y valores, Tietjen & Myers (1998) enunciaron las cualidades de cada concepto para llegar a las conclusiones explicadas previamente. Según los autores, los Valores o Principios son adquiridos a posteriori, es decir, no son innatos a la persona, influyendo en ellos factores como entorno cultural o la educación recibida. Son únicos a cada individuo. Son subjetivos, ya que son adquiridos del consciente y el subconsciente. Y finalmente, determinan la elección y la reacción emocional. Principalmente, las actitudes son más fluctuantes que los valores, por tanto son más influenciables.

Posteriormente, fue Locke (1968) quien incluyó el papel del líder en la evaluación de la Satisfacción a través de la Teoría centrada en los Objetivos. Esta teoría defiende que las intenciones conscientes sobre las metas de un individuo funcionan como el determinante más próximo del rendimiento. Las metas afectan a la acción en 4 mecanismos: Dirigiendo la atención, movilizar esfuerzos de tareas, fomentar la persistencia de tareas y facilitar el desarrollo de estrategias efectivas de desempeño (Locke, 1968). Por tanto, incluimos esta teoría dentro del concepto del liderazgo, sencillamente porque los 4 mecanismos enunciados por Locke para establecer metas y que influyan en la acción pasan por las posturas del líder. En otras palabras, según el autor, el líder es capaz de influir sobre el establecimiento de metas de los trabajadores a través de las acciones de los mismos.

Además, una de las conclusiones obtenidas por Koh & Boo (2001) en su estudio también afecta al liderazgo. Como hemos comentado previamente, una de las vertientes de su estudio fue la influencia de la alta dirección en la Satisfacción de los trabajadores. Los autores defienden el importante papel de los líderes para fomentar un clima positivo en la empresa. Hay una clara importancia en el papel de los líderes, parte de la alta dirección, para fomentar una situación favorable y concordante con la satisfacción laboral. Remarcan que esto es posible con una investigación constante por parte de la alta dirección para conocer los deseos y las necesidades tanto de los trabajadores como de la misma organización.

Recientemente Kanfer & Chen (2016) utilizaron un estudio en cual se hablaba de la influencia del liderazgo en los trabajadores. Se le da un papel fundamental a la confianza. Los seguidores de los líderes más poderosos se sienten más eficaces en los comportamientos creativos, especialmente, cuanta más confianza depositan en su líder (Zhang & Zhou, 2014).

Para finalizar el apartado, incluimos una teoría enunciada previamente, pero que también debemos de incluirla en esta vertiente. Trata de la Teoría del *"Supra-Rol Behavior"* donde sus autores entienden que por encima de los roles están las relaciones dentro de las organizaciones. Por tanto, una posición firme del líder o más orgánica dentro de la organización influirá de una forma u otra a las relaciones interpersonales de los individuos de la misma. De tal modo, la perspectiva que cada componente del Capital Humano de la organización tenga de los roles dentro de la organización, afectará de una forma u otra a la satisfacción de los trabajadores (Katz & Kahn, 1966).

5.3.6 El salario y su relevancia dentro de la satisfacción

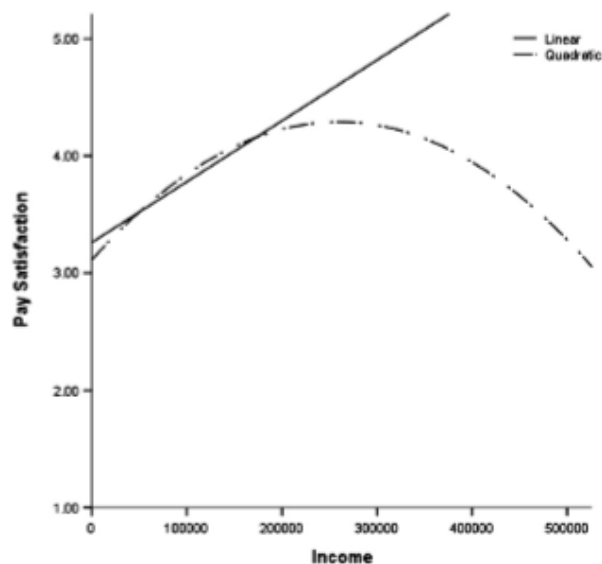
Para concluir todos los elementos que afectan e influyen a la Satisfacción de los trabajadores, creemos necesario hacer hincapié en uno de ellos el cual ha sido muy estudiado durante años atrás.

En primer lugar, el Salario ha sido añadido en muchos índices para poder evaluar la Satisfacción. El *Job Descriptive Index* de Smith, Kendall & Hullin (1969) incluyó el Salario como un elemento relacionado con la Satisfacción Laboral. Deshpande (1996) en su estudio, pudo relacionar los tipos de climas éticos con los diferentes factores del JDI. La conclusión más impactante de su estudio fue que ningún clima ético organizativa influye en la satisfacción salarial. Se confirmó con el estudio el poder de influencia sobre la satisfacción de los diferentes climas éticos, exceptuando el salario. La satisfacción salarial es independiente a cualquier factor ético que pueda afectar a la empresa (Vitell & Davis, 1990). Al igual que Deshpande, Bateman & Organ (1983) utilizaron el JDI y con ello la evaluación del Salario en la Satisfacción Laboral.

La Satisfacción Salarial tiene un papel importante dentro de la satisfacción del trabajador a corto plazo. Podríamos definir como tal propio la Satisfacción Salarial como "Factores monetarios que hacen a un individuo sentirse conforme, satisfecho y contento con el trabajo y el puesto que desempeñan. Estos están condicionados con las características y responsabilidades del puesto en sí. No es un concepto totalmente determinante dentro de la Satisfacción Laboral, ya que como hemos comentado, tiene un papel más relevante en el plano de corto plazo. Cuando hay un mayor nivel de satisfacción salarial, hay menor intención de rotación y mayor calificaciones del desempeño objetivo (Williams, 1985). En las bases de la Satisfacción Laboral también se incluyó el Salario a través del concepto de Compensación Económica (Vroom, 1964).

Recientemente, Parker & Brummel (2016) realizaron un estudio sobre el salario y la satisfacción en la organización. La principal idea obtenida fue la relación curvilínea existente, ya que cuanto mayor sean los ingresos, llegará un momento que llegará a su máximo de Satisfacción, teniendo una relación convexa como podemos ver a continuación:

Tabla 5: Relación entre la Satisfacción Salarial y los Ingresos



Fuente: Tomado a partir de Parker & Brummel (2016), Figure 3, pg. 9

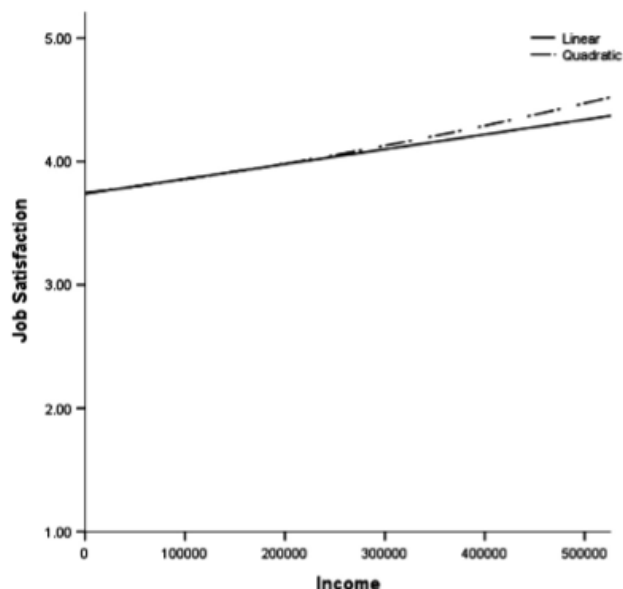
Este estudio sacó a la luz un paradigma, es decir, una creencia generalizada en la sociedad. Con una mayor retribución de ingresos, la gente tiende a entender que tiene mejor satisfacción personal ya que tiene mayor facilidad para poder satisfacer sus deseos y necesidades (Kahnman & Deaton, 2010). También cabría tener en cuenta el contexto. En países ricos hay una menor relación entre el aumento de los ingresos y una mejor en la satisfacción del individuo. En estas zonas no se encuentran relacionados de forma lineal (Howell & Howell, 2008).

Otra teoría cuyo uno de sus pilares es el salario es la *Relative Deprivation Theory*, donde se valora la importancia del salario en relación a otros individuos de la organización y frente al mismo individuo en sí. Por un lado, cabe destacar que las expectativas de los individuos no son fáciles de satisfacer por su dinamismo y constante ambición. Con un aumento de ingresos, los individuos consecuentemente aumentan sus expectativas y sus compañeros comparables suelen ser superiores, por tanto nunca llegan a mejorar la satisfacción hasta un punto óptimo, siempre tendrán factores que le provocarán insatisfacción (Crosby, 1976). No sólo se comparan los salarios con otros, sino también el individuo se compara consigo mismo. Con un

aumento de los ingresos del individuo, sus aspiraciones y necesidades aumentan a la vez. De modo que los individuos estarían menos satisfechos con sueldos mayores porque siempre necesitarían más para satisfacer sus deseos (Van Praag & Fritjers, 2002).

Como se ha demostrado, sí que existe una relación entre ingresos y satisfacción salarial, pero de forma curvilínea. Tras llegar a un punto máximo, en este estudio de 260.000USD, a partir de aquí el individuo se suele comparar con otros compañeros de puestos superiores y nunca consiguen un aumento de satisfacción acorde a su aumento de ingresos. Mientras, también existe una relación entre los ingresos y la satisfacción laboral, en este caso existe una relación lineal. Hay una relación positiva y consistente, aunque es pequeña debido a que hay muchos más factores que afectan sobre la satisfacción laboral. Podemos verlo en la siguiente gráfica:

Tabla 6: Relación entre la Satisfacción Laboral y los ingresos



Fuente: Tomado a partir de Parker & Brummel (2016), Figure 1, pg. 7

Por tanto, como conclusión a este concepto y su influencia a la Satisfacción del individuo, el Salario es un elemento relevante para la evaluación de la Satisfacción pero tiene más importancia en un plano a corto plazo, ya que tiene un efecto motivador poco sostenible debido a un naturaleza extrínseca y de bien útil, siendo un medio para obtener otras cosas. Este elemento consigue darle al individuo las necesidades básicas de la Pirámide de Necesidades establecidas por Maslow (1971). Las necesidades del ser humano son insaciables, y a través de estos estudios y las comparativas con la Satisfacción se confirma el dinamismo necesario a la hora de poder analizar los comportamientos de las personas, ya sea en su puesto de trabajo o fuera de él.

5.4 ¿Cómo se mide la satisfacción?

Pese al valor de la Satisfacción laboral dentro de las Organizaciones como hemos podido observar y su clara importancia, el concepto en si ha tenido poca claridad a la hora de definirse. En cuanto a su evaluación ha ocurrido algo similar, pero poco a poco se ha ido homogeneizando los enfoques para evaluarlo.

Existen dos métodos dónde se pueden agrupar gran parte de los análisis que se han realizado durante años para medir la satisfacción. El primer método utilizado podría nominarse como una Medición por Facetas. Este método es el utilizado por excelencia. El primero fue Taylor (1911) dónde para medir la Satisfacción dividió en varias facetas aquello que influía en la Satisfacción en: Ganancias del trabajo experto, promoción, Incentivos, aprecio y oportunidades de progreso. Luego fue Mayo (1945) donde dividió las facetas en: Interacción individuo-grupo, seguridad, estima, afiliación, logros e interés intrínseco por el trabajo. Herzberg (1959) dividió las facetas en 2 grupos de Factores, de Higiene y Motivadores. Estos factores también se utilizaron para medir la motivación de los trabajadores ya que tratan temas estrechamente relacionados como estamos viendo constantemente en nuestro estudio. Un claro ejemplo fue Locke (1968) dónde dividió por un lado aquellas condiciones que favorecían una mayor o menor Satisfacción Laboral y por otro lado aquellos agentes que hacían posible estas condiciones. Dentro de las condiciones posibles dividió en 3 subgrupos: relacionado con el trabajo, con el salario y con el reconocimiento o los beneficios implícitos obtenidos de realizar las tareas. Dentro de los agentes también dividió en 3 subgrupos: relacionado con las condiciones de trabajo, con los supervisores y superiores y con los compañeros o puestos similares. Lawler (1973) dividió también en 2 grupos de aspectos aquellas facetas que podrían afectar a la Satisfacción. Diferenció entre los aspectos internos del trabajo como el logro, la autoestima, la independencia y el control; mientras por otro lado estaban los aspectos externos del trabajo como el entorno, salario y promoción. En otras palabras, los aspectos internos eran aquellos considerados más como sentimientos, algo más subjetivo. Por otro lado, los aspectos externos son más hechos objetivos y perceptibles por todos de una forma más homogénea. Hackman & Oldham (1975) también dividió en varias facetas las influencias sobre la Satisfacción Laboral: Feedback, importancia de la tarea, variedad de la tarea, identificación de la tarea y la autonomía.

Tras nombrar varios ejemplos en los cuales se divide en varias facetas aquello que influye sobre la Satisfacción, cabría resumir este tipo de estudios con el ejemplo más claro el cual es el JDI (*Job Descriptive Index*) elaborado por Smith, Kendall & Hullin (1969). Es el más adecuado para explicar este tipo de estudios ya que como podemos ver, los autores dividieron en 6 factores aquellas circunstancias que podrían favorecer a una mayor o menor satisfacción laboral.

Este método abarca todos los ámbitos que afectan al trabajador para valorar su Satisfacción. En el aspecto social tiene tanto la Supervisión, la cual habla de los trabajadores de mayor nivel que el del trabajador y están implicados en las tareas del individuo, y los Compañeros, los cuales tratan de las interacciones sociales con el resto de trabajadores, al fin y al cabo es el aspecto social más claro. También trata de los aspectos técnicos de las tareas del trabajador como el Trabajo, el cual se centra en las tareas a realizar y el modo en el que lo realiza, un aspecto fundamental dentro de la Satisfacción del individuo. Y finalmente, el aspecto tanto económico como de estatus, en el cual englobamos las Promociones y el Salario, ya que son aspectos que afectan a la Satisfacción de los aspectos económicos y del reconocimiento social que supone ascender en la empresa y conseguir un mejor salario. También abarcan estos dos factores todo el sentimiento de Justicia que afecta a la opinión del trabajador sobre la Justicia Organizativa.

El segundo método utilizado realiza una medición de la Satisfacción de forma global, es decir, los autores y defensores de este modo de valorar se basan en consideraciones como “en general”, “Considerando todo”, o por ejemplo “definitivamente me gusta mi trabajo”. Dentro de este grupo podríamos incluir el Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951). Este tipo de método hace englobar de forma general e inconsciente al individuo. De este modo incluye todo en una opinión final sobre su visión del puesto de trabajo. A diferencia del otro método, este es menos complejo ya que se centra en como hemos comentado previamente, una visión global del trabajo.

Este segundo enfoque se basa en unos instrumentos y técnicas a través de los cuales las preguntas para medir el concepto a estudiar se realiza de forma más amplia. Otro claro ejemplo de este enfoque fue el General Job Satisfaction (Hackam & Oldam, 1980), el cual utiliza vocabulario generalizador para conseguir obtener las respuestas de los trabajadores sin concretar en un puto exacto, sino en una opinión general de su puesto de trabajo y como se siente.

Como conclusión, en cuanto a la medición de la Satisfacción podemos ver que hay dos formas de abordar dicha tarea. Por un lado evaluarlo de forma conjunta el concepto ha sido la opción más rápida ya que se ha visto de forma sencilla la visión de los trabajadores de su puesto de trabajo y como se sienten en él. Pero por otro lado, otra corriente de autores defienden una forma más radial de realizar estas evaluaciones. Este otro método se centra en focalizar en diferentes facetas la satisfacción del trabajador, que aunque finalmente se pueda obtener una opinión general del puesto y como se sienten en él, los trabajadores valoran de forma individual varias facetas del mismo pudiendo haber diferentes opiniones dentro del mismo puesto de trabajo pero de diferentes facetas.

6 Marco conceptual de la motivación

El estudio de la satisfacción precisa acotar conceptualmente su alcance. En ese sentido se ha introducido este punto.

6.1 ¿Qué es la motivación?

Previamente a la hora de conceptualizar la Satisfacción, hemos visto que no es un elemento sencillo debido a su generalidad y carácter abstracto. Contrariamente a la Satisfacción, hemos podido extraer varias definiciones de varios autores para poder proseguir con este apartado sobre la Motivación.

Maslow (1954) a través de la pirámide de las necesidades reflejó de forma sencilla y concisa lo que para él era la motivación. Entendía la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Estas necesidades las clasificó en 5, como podemos ver a continuación:

Ilustración 4: Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de Maslow, A (1943)

Como podemos observar en la gráfica, con la forma piramidal se explica todo de forma sencilla. Maslow diferencia las necesidades humanas en 5 grupos, estas necesidades tienen unos factores motivacionales en el individuo que tienen un impacto diferente en cada uno de los 5 grupos. La forma piramidal explica las necesidades como un ciclo de proceso ya que cada vez que se van cumpliendo las necesidades se va subiendo un escalón. El último nivel se puede entender como el nivel donde el individuo encuentra la plena felicidad, armonía y amor.

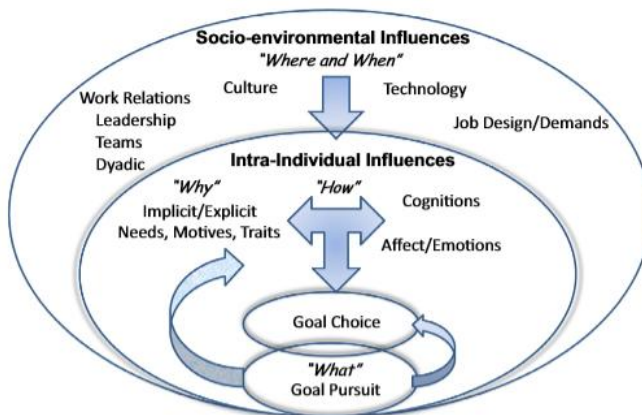
Por tanto, de forma más consistente y basándonos en los ensayos de Abraham Maslow, la definición de Motivación podría entenderse como aquella serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes y aspiraciones que mueven a la persona a actuar de determinadas formas. En otras palabras, se podría entender como la “fuerza” que mueve al individuo a realizar alguna acción para alcanzar una meta, ya sea por necesidades o por obtener una satisfacción posterior.

Como bien nos dice su origen latín *motivus* o *motus*, su significado viene de la ‘causa del movimiento’. Por tanto, se define a la perfección con su origen lo que hemos intentando entender previamente a través de un razonamiento sencillo.

Ya previamente en los antecedentes hemos podido ver que durante los primeros estudios, principios del siglo XX no se le dio mucha importancia de forma generalizada por parte de los miembros de la alta dirección. Posteriormente, las corrientes donde empezaron a nombrar este elemento como fundamental para un correcto funcionamiento de las tareas de las organizaciones fue aumentando. Actualmente, es impensable no pensar en la motivación de un trabajador para estudiar la productividad de una empresa.

“Cuanto más motivado esté un trabajador para desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad” (Vroom, 1964) Con estas palabras se puede entender perfectamente la relación que existe entre el término de Motivación y la productividad en el trabajo del individuo. Además existen varios autores los cuales han defendido un proceso básico que sigue la motivación en el individuo, ya sea en su origen o en sus modificaciones.

Ilustración 5: Proceso de la investigación de la Motivación



Fuente: Tomado a partir de Kanfer, R & Chen, G. (2016, pg. 7)

Como podemos ver en el gráfico, los autores diferenciaron los procesos que influían en el establecimiento de las motivaciones del individuo en varios aspectos. En primer lugar, nos centramos en la persecución del objetivo lo cual se considera como el origen con el "Qué". Posteriormente, tras la elección del objetivo, nos encontramos con el "Cómo", este aspecto trata aquellas influencias del mismo individuo. Estas influencias internas se dividen en 3 elementos: procesos cognitivos, de razonamiento; el "Porqué", el cual explica las Necesidades, Motivos y Tratos; y las emociones, siendo la parte afectiva del individuo. Tras analizar las influencias internas nos centramos en las influencias socio-ambientales. En este apartado surgiría el "Cuándo" y el "Dónde", como por ejemplo la cultura de la sociedad donde reside el individuo, la tecnología existente tanto en la organización como en la zona geográfica donde esté, el Diseño Laboral del puesto de trabajo y finalmente las relaciones interpersonales como el resto de individuos de la organización como las relaciones con compañeros, la existencia de líderes en la misma, la existencia de equipos de trabajo o grupos y relaciones diádicas, estrechas con otros compañeros de trabajo.

Para el seguimiento de este proceso ha habido muchas modificaciones con el paso de los años y la realización de nuevos estudios. Sobre el aspecto del "Qué" a finales del S.XX se empezó a establecer cierta unanimidad sobre dicha visión en la cual la principal idea se basaba en mejorar el desempeño del trabajador modificando la empresa. En otras palabras, lo que se buscaba era modificar los procesos de mediante los cuales los atributos de los objetivos y la interpretación de los mismos influían en los procesos de planificación y autoregulación de la búsqueda de objetivos y logros de desempeño (Powers, 1973). Posteriormente, esta corriente se vio modificada. La nueva corriente se basó en estudiar los factores que influían al trabajador

de forma externa a la organización. Es decir, se tiene en cuenta el impacto de las influencias inconscientes en la interpretación y búsqueda del objetivo (Pinder, 1998).

Para conocer las corrientes referentes al “Porqué” las teorías se han mantenido más o menos estables desde principios del siglo XX. La idea principal era que los motivos hacen decidir las metas. Una idea sencilla y razonable. Estas teorías estaban basadas en motivaciones que postulan sobre un proceso por el cual los propios motivos influyen en la elección de la meta (Maslow, 1943).

Al querer conocer más allá del “Cómo”, en los años 50’s el razonamiento del individuo empezó a tener un papel importante. Las teorías que empezaron a florecer introdujeron enfoques cognitivos de procesamiento de información y teorías de expectativas-valor. Posteriormente, en los años 70’s surgieron modificaciones donde se estableció que el cambio y mejora de las metas por parte del individuo era algo constante. Teorías social-cognitivas y de regulación de la acción fueron las predominantes. Estas nuevas teorías abordaban la brecha entre objetivos y desempeño del individuo. Focalizó los estudios en los mecanismos de autorregulación de metas y procesos para promulgar, modificar y anular metas. No determinan la selección de metas (Bandura, 1986).

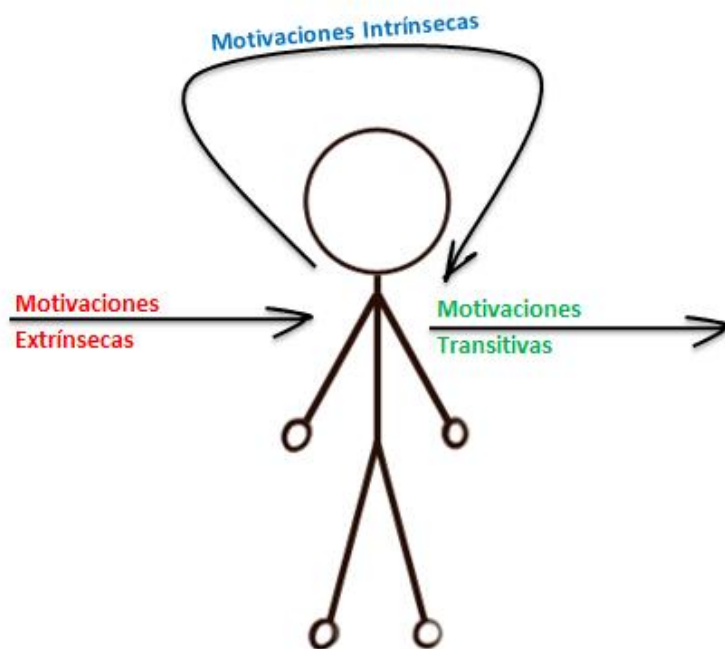
Finalmente, sobre los factores motivadores externos al individuo, respondiendo al “Dónde” y el “Cómo” también hay que ver las modificaciones con el paso de los años. En primer lugar, a finales del siglo XX las ideas predominantes eran aquellas su objetivo era buscar las razones que podían surgir de fuera del puesto de trabajo y del propio individuo. Buscaban las externalidades que influían en los objetivos individuales y su comportamiento a ellos. Se realizaba a través del diseño del trabajo, sobre las exigencias de objetivos, además de las relaciones con compañeros o líderes (Alderfer, 1969; Dweck, 1986). Posteriormente, además de estas corrientes, empezaron a darle un papel importante dentro de sus estudios a la ética. Surgió el fenómeno de la toma de decisiones éticas, resultados de negociar y las decisiones de progreso durante la realización de la tarea (Klein, Austin, & Cooper, 2008).

6.2 ¿Que tipos aproximaciones a la motivación existen?

Anteriormente, con la Satisfacción tuvimos dificultades para poder establecer aquellos tipos o variantes del concepto que podían existir. En este caso, los tipos que podemos considerar que afectan a las variantes de la Motivación son las aproximaciones a la misma.

Estas aproximaciones se van a referir a las diferentes naturalezas a las cuales pertenecen los factores motivadores del individuo. En el siguiente gráfico vamos a ver las 3 naturalezas de las motivaciones sobre las cuales vamos a trabajar:

Ilustración 6: Motivaciones del ser humano



Fuente: Elaboración propia (2017)

De forma general y sencilla, las Motivaciones Extrínsecas son aquellas que el individuo recibe de otros, las Motivaciones Intrínsecas son aquellas que el individuo consigue por sí mismo y las Motivaciones Transitivas son aquellas que el individuo da a otros.

Además de las diferentes naturalezas de las motivaciones humanas, dentro de cada una de ellas, siguiendo los dictámenes de nuestros análisis, utilizaremos la posición aristotélica. Esta posición se basa en que la Satisfacción es un fin, y los bienes tienen como objetivo llegar a ella. Dentro de estos bienes se diferencian en tres tipos. Por un lado, los bienes morales: los que son atractivos o apetecibles por sí mismos como por ejemplo la amistad, el conocimiento, el respeto o la excelencia, entre otros. Luego, los bienes deleitables: son los que se buscan por la satisfacción que producen, que como bien dice la palabra es aquello que te deleita. Dentro de estos bienes podríamos incluir algunos materiales como obras de arte, comidas que nos agradan o también aquellos bienes que nos den placer espiritual como la participación, la autonomía o la bondad. Y finalmente los bienes útiles: se consideran dentro de este grupo aquellos que se sirven como medio para conseguir otro tipo de bienes. El ejemplo más claro es

el dinero o el salario, aunque también hay otros como las medicinas ya que nos proporcionan salud (Bien Honesto).

6.2.1 La motivación desde la naturaleza intrínseca

Empezando por la naturaleza **Interna** del propio individuo, se denomina motivación intrínseca. La misma es intrínseca cuando es la propia persona la cual se siente motivada a realizar la tarea, es decir, la propia persona presta interés y pone esfuerzo en dicha tarea debido a sus propias metas y fines de superación. El individuo concluye la tarea por actitud propia y obtener así placer y consigue la satisfacción necesaria al realizarlo. Estos tipos de factores motivadores pertenecientes a esta naturaleza dependen del individuo y están condicionados a la visión, valores y objetivos propios de cada persona tanto en su faceta laboral como social.

El trabajador puede entender como un desafío el realizar su trabajo, por tanto, este tipo de retos tienen un poder motivador para que el individuo ponga más esfuerzo en la consecución de las tareas para demostrar su habilidades. Dentro de este proceso motivador, el trabajador puede encontrar varios factores los cuales le mueven a realizar estas tareas, por ejemplo el crecimiento propio del trabajador como persona o profesionalmente, una mayor autonomía o responsabilidad en el puesto, o muchos más ejemplos que son atractivos para el trabajador de tal modo que su productividad aumenta para conseguirlo.

6.2.1.1 Los bienes útiles en la naturaleza intrínseca

En primer lugar, vamos a desglosar a través de la visión aristotélica los diferentes tipos de bienes desde esta naturaleza **Intrínseca**. En esta relación podemos encontrar los valores de consecución de las tareas, competencia y comprensión como aquellos que hacen al individuo efecto motivador.

En primer lugar, a través de la teoría de los Factores destacamos el *Logro* como un elemento motivador debido a la consecución de la tarea como objetivo (Herzberg, Maunser, & Snyderman, 1959). La *Puntualidad* también se puede considerar como un factor motivador en este encuadre ya que muestra la competencia que tiene el trabajador dentro de la empresa con las condiciones impuestas por la misma (Bateman & Organ, 1983).

La *Teoría de la Evaluación Cognitiva (CET)* también cabría destacarla en este apartado. Sus autores defienden en su primera formulación que las recompensas por el desempeño del trabajador pueden reducir la motivación intrínseca del trabajador. La esencia de la *CET* para la

motivación de los empleados es que la aplicación de recompensas extrínsecas condicionadas al desempeño pueden socavar la motivación intrínseca si estas recompensas se consideran controladoras más que informativas (Deci, 1972). Posteriormente, se modificaron ciertos aspectos de la *CET* con pretensión de subsanar algunos errores. Se realizó un desglose de las recompensas por desempeño explicando más con detalle cuales podrían ser positivas y cuales no. Se mejora la teoría así al condicionar los efectos negativos a una serie de situaciones. De tal modo se explica porque no siempre resulta un efecto negativo las recompensas extrínsecas en la motivación intrínseca del trabajador y en su desempeño (Gagné & Deci, 2005).

Deshpande (1996) en su estudio de la relación entre los climas éticos y varios factores de la Satisfacción Laboral nombró el clima de la *Profesionalidad* y el *Instrumental*, ya que se consideran como climas centrados en la consecución de tareas y la búsqueda de una competencia por parte de todos los trabajadores dentro de la organización.

Siguiendo la línea de competencia por parte del trabajador, el concepto de *Desempeño* adquiere importancia dentro de este apartado ya que se focaliza en la consecución de tareas. También nombramos el concepto de *Compresión*, en primer lugar fue utilizado por Clary (1998) y posteriormente Bang et al. (2013) utilizó el mismo concepto teniendo como base su antecesor en él para su estudio de la relación entre la motivación y el compromiso organizativa de los voluntarios.

6.2.1.2 Los bienes deleitables en la naturaleza intrínseca

Siguiendo la perspectiva desde una naturaleza intrínseca, desde el mismo individuo, nos centramos ahora en los bienes deleitables. Dentro de esta combinación los valores que se destacan son la auto-realización y la autonomía del trabajador. El trabajador se sentirá más motivado a través de unos factores que le proporcionen una independencia mayor a la hora de realizar sus tareas.

El *Diseño Organizativo* (Burns & Stalker, 1961) diferencia dos tipos de estructuras en las empresa. Por un lado, como veremos posteriormente, están las *Estructuras Mecánicas* las cuales se centran en un mando fuerte y un control jerárquico. Por otro lado se encuentran las *Estructuras Orgánicas* las cuales son objeto de énfasis en este apartado ya que se basa en redes descentralizadas de autoridad y comunicación. Se basa en motivar al trabajador dándole una autonomía que le sea suficiente para sentirse útil dentro de la organización y capaz de realizar tareas de forma autónoma (Baviera, English, & Guillén, 2016). Burns & Stalker (1961) también nombraron el concepto de *Autonomía en el puesto* como elemento motivador ya que

consideran que tiene un papel importante en el desarrollo de los equipos. Son numerosos los beneficios que se pueden obtener si se dispone de una autonomía adecuada para poder afrontar los retos a largo plazo. De este modo se facilita la aparición de la creatividad para poder mantener la comunicación, coordinación y el progresos dentro del equipo.

Deshpande (1996) también hizo énfasis en la autonomía de los trabajadores a través de el estudio de diferentes climas éticos, entre ellos el de *Independencia*. Todo cabe decir, que no tuvo mucha relevancia ya que en su estudio no tuvo un índice importante a destacar, es decir, no suele ser un clima muy presente en las organizaciones utilizadas en el estudio.

Kanfer & Chen (2016) destacan en su estudio varios conceptos relacionados con la autonomía del trabajador en su puesto de trabajo, de tal modo lo podemos incluir. En primer lugar, el *Self-Efficacy* que tiene como objetivo la auto eficiencia desarrollada desde 4 fuentes: Feedback, fuentes directas e indirectas y externas. Se basan en juicios de auto eficiencia que se desarrollarán por tanto a partir de la integración de información por 4 fuentes: Retroalimentación de rendimiento, Experiencias indirectas, Historia previa de actuaciones y la Influencia social. (Bandura, 1986). Como segundo concepto a destacar en este estudio fue el *Resource – Ego Depletion* que se entiende como una limitación del autocontrol. Los autores mostraron que este autocontrol tiene unos costes y el individuo tiene unos recursos limitados. Este concepto ha creado controversia para preguntar otras cuestiones sobre la autorregulación y los costes de autocontrol durante el paso del tiempo (Bausmeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998). Como último concepto destacamos de este mismo estudio dentro de la *RFT (Teoría del enfoque regulatorio)* el *Sistema Apetitivo*. Esta teoría se basa en aquellos que se centran en la promoción, buscando el crecimiento y desarrollo del logro; mientras que por otro lado se centra en aquellos que sólo quieren cumplir las obligaciones, asociadas a las responsabilidades. Los primeros forman parte del *Sistema Apetitivo*, objeto de estudio en este apartado debido a la libertad ofrecida a los trabajadores para su florecimiento y autonomía, mientras que los otros forman parte del *Sistema Evasivo*, descrito posteriormente (Crowe & Higgins, 1997).

Para finalizar aquellos conceptos relacionados con estas características, por un lado tenemos el estudio realizado por Koh & Boo (2001) en el cual utilizaron varios climas éticos para ver su impacto en varios factores de la Satisfacción. En este caso destacamos el *Clima Egoísta* el cual es prácticamente establecido para que cada trabajador realice sus tareas de forma autónoma. Y por otro lado, el concepto de *Libertad* donde Baviera et al. (2016) destacan porque consideran que cuando te sientes libres realizas mejor tu trabajo, es decir, cuando sientes que

eres útil para poder realizar tus tareas de forma autónoma, te sientes más motivado. Además, una mentorización de amistades para desarrollar en espacios comunes en la organización y la hospitalidad son positivos para el individuo más que una imposición de deberes de tutoría (Bock, 2015).

6.2.1.3 Los bienes morales en la naturaleza intrínseca

A continuación tenemos aquellos conceptos que relacionan los bienes morales, satisfactorios en sí mismos, con la naturaleza motivadora intrínseca del individuo. Los valores que debemos de enfatizar en este apartado serían aquellos que le aportan florecimiento, virtuosismo y excelencia al individuo, y por tanto son los elementos motivadores para el mismo.

Como está siendo la tónica, la *Teoría de Factores* de Herzberg es la piedra angular en nuestro estudio de la Motivación, y cada uno de sus factores lo podemos incluir en alguna de las relaciones existentes entre la perspectiva aristotélica de los bienes y las diferentes naturalezas de las motivaciones del individuo. En este caso nos centramos en los *Factores Motivadores*, los cuales son aquellos que provocan actitudes y satisfacción a Largo Plazo. Fomentan actitudes de trabajo positivas ya que satisfacen las necesidades de auto-realización del trabajador. A diferencia de los otros factores, si estos no aparecen la insatisfacción no aparece. Dentro de este apartado, destacamos de estos factores el *Reconocimiento*, la *Posibilidad de Crecimiento* y el *Adelanto*. Estos tres elementos son conceptos que repercuten en el trabajador ofreciéndole una prosperidad profesional de ascensos y mejorando dentro de la organización.

También destacamos a Deshpande (1996) que en su estudio dónde, como hemos comentado, relaciona varios climas con el *JDI*, uno de estos climas éticos es el *Eficiente*. Este clima es el objetivo final que se busca gracias al virtuosismo y excelencia, dónde la eficiencia es motivadora en sí para el individuo ya que repercute estas cualidades que profesionalmente son muy atractivas para el trabajador.

Bang et al. (2012) en su estudio buscaron las motivaciones del voluntariado a realizar dichas tareas. Destacaron los factores motivacionales de los voluntarios en los cuales se basaron para medir dicha motivación. En este caso debemos de enfatizar en *Carrera* y *Mejora* como elementos clave en este apartado ya que concuerdan con el resto de conceptos. Estos tratan de el crecimiento profesional del trabajador dentro de la empresa mejorando y de forma eficiente, siendo todo muy positivo a Largo Plazo (Clary et al., 1998). Además, como hemos esbozado previamente, estos elementos con la *Mejora del propio voluntario*, siendo el elemento que define a la perfección este apartado. Hace referencia a su crecimiento, siendo

esto motivador en sí y luego al ser internamente del mismo individuo, forma parte así de la naturaleza intrínseca (Bang et al., 2012).

6.2.2 La motivación desde la naturaleza extrínseca

A continuación, vamos a focalizarnos en las motivaciones desde la naturaleza **Extrínseca**. Esta perspectiva se centra en todos los factores motivadores en el individuo que recibe. Son las motivaciones que le ofrecen otros al individuo, son aquellas que recibe.

Se considera que la persona sólo trata de realizar las tareas por las ventajas que esto le ofrece, en modo de intercambio, ya sean recompensas de tipo económico, promociones o ascensos, reconocimiento social o reconocimientos de grupo...

6.2.2.1 Los bienes útiles en la naturaleza extrínseca

Como hemos explicado previamente, dentro de esta naturaleza extrínseca vamos a desglosar a través de la visión aristotélica los diferentes tipos de bienes. En primer lugar, dentro de las motivaciones del individuo que recibe de otros y desde la perspectiva de los bienes útiles, como factores motivadores encontraremos todos aquellos relacionados con lo que ofrezca al trabajador soporte, subsistencia y protección. Como hemos comentado, el salario es un factor motivador muy importante, además de afectar a la satisfacción como ya vimos previamente también.

El claro ejemplo lo muestran con la teoría de Herzberg (1959) dónde diferenció entre los *Factores Motivadores* y los *Factores Higiénicos*. En este apartado, destacaremos de esta corriente el *Salario*, en los factores higiénicos, ya que es un medio para conseguir otros medios, este factor es importantísimo para el trabajador, sobre todo en una valoración a corto plazo. También destacamos la *Seguridad Laboral*. Como hemos esbozado, en esta naturaleza, los bienes útiles son necesarios para poder aportar seguridad y soporte al trabajador, y con estos dos factores el trabajador lo obtiene. Como parte de los factores higiénicos, estos son capaces de crear insatisfacción si no están presentes en la organización y su aparición provoca un alto nivel de satisfacción (Herzberg et al., 1959).

También podemos incluir otros autores en este apartado. Bateman & Organ (1983) en su estudio buscaron conocer las actitudes de los trabajadores y que relación podían tener con el *Job Descriptive Index*. De este estudio nos interesa para este encuadre dos actitudes valoradas, por un lado, *Quejas* ya que nos muestra el soporte que el trabajador siente dentro de la

organización, y por otro lado la limpieza, ya que lo consideramos como un factor básico para la subsistencia del individuo.

El *Sistema Evasivo* (Crowe & Higgins, 1997) también muestra los valores de subsistencia y soporte que el trabajador requiere. Ya que este sistema consiste en lograr resultados en los cuales se eviten situaciones desagradables. Los autores a través de la *RFT (Teoría del Enfoque Regulatorio)* defienden por un lado aquellos que se basan en la promoción para un crecimiento y desarrollo del logro, mientras por otro lado están aquellos que se centran en cumplir obligaciones, es decir, evitar situaciones desagradables y cumplir lo establecido como deber.

Finalmente, en este encuadre también tenemos el factor de *Recompensa* (Lavelle, 2010). En un estudio realizado en 2012, se entendió a través de este concepto que los voluntarios esperaban alguna recompensa intrínseca de la organización (Bang et al., 2012).

6.2.2.2 Los bienes deleitables en la naturaleza extrínseca

Siguiendo desde la perspectiva de la naturaleza extrínseca, tenemos ahora los bienes deleitables. En este encuadre los valores que el trabajador busca son la relación, afectividad y participación, es decir, las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Al igual que en los bienes útiles, Herzberg (1959) hizo su contribución en este tipo de factores. En este caso debemos destacar las *Relaciones Interpersonales*, pertenecientes a los *Factores Higiénicos* también, ya que la existencia de este factor en la organización es fundamental debido a la naturaleza del ser humano de socializar. El *Diseño Organizativo* (Burns & Stalker, 1961) también es importen en las relaciones interpersonales como factor motivador del trabajador. Los autores de este método diferenciaron dos tipos de estructuras, por un lado las Mecánicas con un mando fuerte y control jerárquico, y por otro lado las Orgánicas, con redes descentralizadas de autoridad y comunicación (Baviera et al., 2016). En ambas es importante el papel de las relaciones interpersonales pero en este caso debemos destacar las Estructuras Mecánicas donde es obligatorio un buen mapa de relaciones entre los trabajadores para un eficiente desarrollo de la organización. Este tipo de estructuras, al tener una fuerte jerarquía, requiere unos lazos fuertes, no de amistad, sino de respeto y afectividad profesional. Luego otros conceptos como el clima ético de *Cuidados* (Deshpande, 1996), el concepto de *Cooperación* (Bateman & Organ, 1983) y el *Trabajo en Equipo* (Kanfer, Frese, & Rusell, 2016), los cuales están estrechamente relacionados ya que aunque tengan diferente nomenclatura

ambos recae su énfasis en las relaciones interpersonales del individuo con sus compañeros destacando valores como la afectividad.

Koh & Boo (2001) también destacaron la *Balance Theory* la cual se basa en 2 tipos de relaciones pero en este apartado nos quedamos solo con las *Relaciones de Afecto*, estas se centran en aquellas relaciones desde el propio individuo recibidas de otros, ya sean negativas o positivas (Heider, 1958).

6.2.2.3 Los bienes morales en la naturaleza extrínseca

Finalmente, sólo faltan los bienes Morales dentro de esta naturaleza. Los trabajadores en este apartado reciben valores que son atractivos por sí mismos. Por ejemplo el respeto, la legitimación y la justicia dentro de la organización. Estos valores son posibles si la alta dirección promulga por ellos. Como ocurre en la satisfacción, la Justicia Organizativa aquí también tiene su papel importante. Koh & Boo (2001) nombraron la *Justicia Distributiva* y la *Justicia Procesal* como importantes para la Satisfacción de los trabajadores, pero también destacan su efecto motivador en los mismos. Por tanto, ya podemos empezar a ver la estrecha relación entre los dos conceptos que estamos analizando en nuestro estudio.

Siguiendo en los bienes morales desde las motivaciones extrínsecas, primero destacamos dentro del estudio de Deshpande (1996) un clima ético que se puede encuadrar en este apartado. Se trata del Clima de las *Reglas*, el cual se centra en una fuerte jerarquía en la organización y una metodología de respeto hacia los superiores. También destacamos el concepto de *Confianza*, el cual Bateman & Organ (1983) incluyeron como una actitud a valorar para conocer las relaciones entre las actitudes de los trabajadores y las variables de la Satisfacción Laboral.

Finalmente, nos centramos en la teoría de los *Factores* de Herzberg (1959). En este caso vamos a destacar un factor de cada uno de los tipos. Por un lado, de los *Factores Motivadores* destacamos la *Responsabilidad*, la cual provoca una actitud y satisfacción a largo plazo en los trabajadores de la organización. No es imprescindible para el funcionamiento de la misma pero es muy positiva si el trabajador siente parte de *Responsabilidad* en sus tareas dentro de la organización. Por otro lado, de los *Factores Higiénicos* destacamos el *Estatus*, el cual entendemos como un símbolo de respeto y legitimación para el trabajador. En este caso, si este valor no lo percibe el individuo en la organización puede tener un efecto negativo en su motivación dentro de la empresa.

6.2.3 La motivación desde la naturaleza transitiva

A continuación, nos centramos en la Motivación desde la Naturaleza **Transitiva**. Esta Naturaleza se basa en la acción de dar. El destinatario alcanza la satisfacción haciendo algo para otra persona, es decir, para diferentes destinatarios. Esta perspectiva introduce la lógica de dar al concepto de Satisfacción Laboral realizado por Guillén et al. (2014), lo cual veremos con más detalle posteriormente.

6.2.3.1 Los bienes útiles en la naturaleza transitiva

Siguiendo la misma dinámica, nos centramos ahora en los bienes útiles desde la naturaleza transitiva. Los valores que le motivan al individuo en esta perspectiva son el servicio, la ayuda y la colaboración. Como hemos predicho previamente, los valores que nos vamos a ir encontrando ahora son aquellos donde el trabajador da a los demás.

En primer lugar, destacamos dentro de la teoría de *Factores* de Herzberg (1959) el *Trabajo en sí*, este concepto forma parte de los *Factores Motivadores*. El trabajador puede encontrar una motivación sostenible y a largo plazo si el trabajo en sí le hace sentir colaborativo con la organización y aunque no lo sienta así, la insatisfacción no aparece.

Por otro lado, Bang et al. (2012) utilizó los factores motivacionales nombrados por Clary (1998) para su estudio en el proceso de voluntariado. En este caso destacamos los *Valores*, ya que si son concordantes entre el individuo y la organización pueden tener un efecto positivo importante. También destacamos el *Protector*, ya que si el trabajador siente que tiene una función donde puede ayudar y ser servicial puede ser un efecto motivador para el mismo.

Cabe destacar los *Beneficios-Experiencia* en este mismo estudio gracias a la relación entre los beneficios obtenidos y las experiencias. Cuando los voluntarios reciben beneficios funcionalmente relevantes directamente relacionados con la calidad de sus experiencias de voluntariado, tienen más probabilidad de estar satisfechos (Clary et al., 1998).

Además, si el trabajador siente la *Capacidad de hacer (Poder)* es también positivo para la organización como motivación para el individuo. La gente debe de entender el poder que tienen con sus actitudes y acciones. Cuando los trabajadores entienden como su trabajo puede lograr avanzar hacia un bien mayor, esto puede inspirarles a dar de sí mismo más allá de lo que les pueda reportar una compensación económica o un cumplimiento normativo (Borzaga & Tortia, 2006).

6.2.3.2 Los bienes deleitables en la naturaleza transitiva

A continuación trataremos aquellos elementos que se consideran como bienes deleitables desde la perspectiva aristotélica y la naturaleza **Transitiva**. En esta relación, los valores que hacen como efecto motivador en los trabajadores son la amabilidad, la agradabilidad y la bondad.

En primer lugar, a partir del estudio de Koh & Boo (2001) donde relacionan la ética organizativa y la satisfacción laboral, utilizan la *Teoría de la Disonancia Cognitiva* (Festinger, 1942) la cual posteriormente fue elaborada de forma similar en la *Balance Theory* (Heider, 1958). Dentro de esta teoría se divide como explicamos en apartados anteriores en 2 tipos de relaciones. En este caso y para este encuadre debemos destacar las *Relaciones de Unidad*, ya que hacen referencia a las relaciones donde el individuo se siente consonante al grupo que pertenece por los valores éticos que comparten. Principalmente estos valores se basan en una amabilidad mutua. En este mismo estudio de Koh & Boo (2001) los autores utilizaron varios climas éticos para relacionar con los factores del *JDI*, siendo el clima ético a destacar el *Ejemplar/Honesto*, ya que cuadra perfectamente en este apartado. Es un clima dentro de la organización donde predomina la búsqueda de ayudar al resto de compañeros y una bondad por el prójimo dentro de la misma.

La *Reciprocidad* como elemento motivador describe que cuando los individuos dan, fomentan un ambiente de reciprocidad para ayudar. Es decir, los que dan, no sólo hacen una contribución discreta de forma individual, también desarrollan una función psicológica importante. Crean un ambiente que contribuye a que todos se sientan libres y capaces de ayudar y donde todos se ven capaces de aceptar retos sin miedo al fracaso (AM Grant, 2012). Fomentan así un clima de amabilidad generalizada.

Además, Bang et al. (2012) en su estudio destacaron un factor motivacional que podría incluirse con el resto de los elementos motivadores descritos en este mismo apartado. Las *Motivaciones Sociales* repercuten en el trabajador de tal modo que no sólo tenga como objetivo realizar sus tareas como empleado, sino también la posibilidad de ofrecimiento a otros compañeros ya sea para ayuda en temas laborales sino también una amabilidad existente por su pretensión a colaborar en temas más personales.

6.2.3.3 Los bienes morales en la naturaleza transitiva

Finalmente tenemos los bienes morales en esta naturaleza transitiva. Es la relación más difícil de ver en una organización a día de hoy, ya que no supone casi ningún bien material y por

tanto a día de hoy es complicado encontrar valores de este tipo. Los valores que forman parte de esta relación son la Benevolencia, la Amistad y la Beneficencia.

En primer lugar cabe destacar del estudio de Bateman & Organ (1983) dentro de las actitudes valoradas y relacionadas con el *JDI – Job Descriptive Index* es el *Altruismo*. Este valor lo describimos aquí ya que es la clara descripción de este apartado. El individuo utiliza el altruismo de modo que da y ofrece algunas acciones a otros sin pedir nada a cambio, como veremos posteriormente, en esto se basa la donación y por eso se encuentra en las motivaciones transitivas. El individuo se siente suficientemente motivado sólo al ayudar ya se siente motivado y a la vez satisfecho de haberlo realizado.

Por otro lado tenemos el *Compromiso*, destacado en su estudio por Bang et al. (2012) donde analizaron las actitudes de los voluntarios y que tienen como efecto motivador en este tipo de organizaciones. Los autores entienden el *Compromiso* como el eje fundamental para la realización de actividades voluntarias. El compromiso de los voluntarios en la organización es un elemento importante para poder referirnos a una organización sin ánimo de lucro, como aquellas que utilizaron para su estudio. Este elemento es fundamental para diferenciar entre aquellos que se quedan y los que se van (Griffeth, Horn, & Gaertner, 2000).

Además, en el estudio realizado por Koh & Boo (2001) uno de los climas que utilizaron para evaluar las relaciones entre dichos climas y los factores de la Satisfacción Laboral fue el clima ético Benevolente, que es sencillamente un efecto motivador transitivo, ya que una actitud benevolente por parte del trabajador sólo se entiende si tiene compromiso en la organización y comparte los valores del altruismo y la donación.

6.2.4 Otras perspectivas sobre las necesidades de los trabajadores

Previamente hemos podido ver la relación realizada por Guillén et al. (2014) donde se relacionan las 3 motivaciones propuestas por Pérez-López (1993) y Melé (2003): Intrínsecas, Extrínsecas y Transitivas con la perspectiva aristotélica de los bienes: Útiles, Deleitables y Morales. A partir de esta relación hemos ido describiendo cada uno de los cruces entre cada una de las variantes. Además de haber repartido cada uno de los conceptos en algunos de los cruces hay otras perspectivas que también podemos incluir en este cuadro. En este caso hablamos de las lógicas de intercambio, deber y donación.

Hubo primero una propuesta donde se dividió en 2 tipos de lógicas: de Intercambio y del Deber. La primera de ellas se basa en la realización de acciones por interés propio para

conseguir algo de valor posteriormente atractivo (A. Smith, 1976). La segunda de ellas se basa en la realización de acciones debido a dictados del consciente del individuo sobre normas interiorizadas o por expectativas sociales, lo cual entendemos como un deber u obligación (A. Smith, 1976).

Posteriormente hubo otra propuesta que incluyó otra lógica. Se trata de la lógica de la Donación. Este tipo de lógica se basa en las acciones que no se realizan en búsqueda de un premio posterior o por una imposición interiorizada, sino por generosidad (Faldetta, 2011; Mauss, 1924).

Esta última lógica ha sido cuestión de estudio desde hace muchos años atrás. Se entiende la lógica de la Donación como una motivación transitiva. Esta nueva corriente previamente se consideró como una motivación transitiva en el ser humano, dónde el individuo realiza la acción de Dar desde sí mismo al exterior (Lersch, 1938). El individuo puede actuar sin pretender obtener un premio o por deber. Si se percibe algo como bueno, el individuo puede contribuir realizándolo sin ser algo estratégico de intercambio y/u obligación (Baviera et al., 2016).

De tal modo, tenemos 3 nuevos factores motivadores para el individuo. El primero de ellos, la *lógica del Intercambio*. Como hemos descrito previamente, consisten en que el individuo realiza las acciones en busca de alguna recompensa a cambio. Doy para recibir. Tiene un carácter de *Transacción*. El corazón moral de esta lógica es el cálculo, ya que el individuo da porque recibirá algo deseado a cambio. Esta lógica podría definirse dentro de la naturaleza de una motivación **Extrínseca**.

El segundo factor es la *lógica del Deber*. Como hemos esbozado, consiste en la realización de las acciones por parte del individuo porque tiene interiorizadas algunas normas morales y sociales que le obligan de algún modo a realizar dichas tareas. Doy para cumplir. Tiene un carácter de *Obligación*. El corazón moral de esta lógica es la responsabilidad, ya que el trabajador da porque es lo correcto. Esta lógica podría encuadrarse dentro de la naturaleza de una motivación **Intrínseca**.

El tercer y último factor, como hemos mencionado citando varios autores, es la lógica de la Donación, las más estudiada y compleja de las tres. Esta consiste en aquella lógica que se basa en las acciones que el individuo realiza sin pedir contraprestación a cambio o porque lo sienta el mismo como una obligación. Esta lógica es diferente a las otras dos. Doy para contribuir. El carácter de esta lógica es la *Gratitud*. El corazón moral de la lógica es la generosidad, el individuo da porque busca algo bueno más allá de él mismo. A diferencia de las otras dos, esta

lógica es impredecible e inaplicable de forma premeditada. Esta lógica como hemos comentado y realizando nuestras propias conclusiones, se podría incluir dentro de la naturaleza de una motivación **Transitiva**.

Las 3 lógicas deben de estar juntas en las acciones del individuo como una sinfonía. Las lógicas no son excluyentes entre sí, más bien son complementarias. Su integración promete mejorar tanto la capacidad de las organizaciones para lograr sus fines como la calidad de vida que se podría encontrar dentro de las organizaciones (Baviera et al., 2016). Aunque estas lógicas pueden ser corrompidas por el dinero, ya que se pueden llegar a convertir en productos meramente materiales (Sandel, 2012).

Como hemos dicho antes, la lógica de la Donación es sobre la que más estudios se han realizado de las 3 y la más compleja. Esta lógica tiene sus primeros vestigios del pensamiento de la Donación por un lado como portador de la buena voluntad. Como condición esencial, el individuo debe considerarse portador de buena voluntad. Lo más importante es que debe reconocerse mutuamente a los individuos como portadores de buena voluntad y deseando el bien tanto del uno como del otro. Esto se entiende como **Beneficencia Recíproca**. Esta lógica también se considera como eje de un contexto social. La donación gratuita es la piedra angular de un contexto social que permite prosperar a los individuos. Tanto dicha donación como la generosidad son la contraposición al dinero, ya que el mismo es motivado por la compulsión de obtener riqueza, donde el dinero es sólo un medio (Aristóteles, 1908).

Las principales características de esta lógica son como un tipo de gratitud, porque no damos para recibir algo a cambio, sino más bien que damos porque recibimos. También como efecto motivador en otros, ya que la experiencia de recibir sin merecerlo y sin haberlo ganado puede inspirar al prójimo a dar de la misma forma (Ricoeur, 1990). Se considera como una manifestación de esperanza, porque el Intercambio y el Deber se conocen como predecibles y exigibles; mientras que la Donación incondicional depende de la esperanza, además de que es un riesgo que toma el individuo (Polo, 1987). Es además una manifestación de libertad y espontaneidad, surgen cualidades difíciles de conseguir de otro modo. Estas cualidades jamás se podrían devolver ya que se considera como un proceso asimétrico de dar y recibir (Simmel, 1950). De forma relacionada a la libertad, surge el exponente a la creatividad, teniendo un rol importante, de este modo el individuo es motivado a descubrir nuevas maneras de hacer bien aquello más allá de la obligación y el deber (Heyd, 1982).

Esta lógica de la Donación hace también destacar el compromiso del trabajador si existe una *Misión Social Significativa*. La organización se debe asentar sobre una misión irresistible. Es

importante que los managers constituyan una misión de la organización deseable, razonable y realista, la cual sea capaz de inspirar a que surja la lógica de la donación en la organización (AM Grant, 2012). La consonancia de los valores de la organización con los del individuo tienen también un papel importante, lo cual con una buena misión social de la empresa hacen surgir un fuerte compromiso por parte del trabajador.

En resumen, las lógicas explicadas previamente aparecen en las actitudes de los trabajadores cuando realizan sus funciones en su puesto. La lógica del Intercambio tiene un énfasis directo en el beneficio y la eficacia. Los valores sobre los que se asienta son el éxito, la rentabilidad, el interés propio y la negociación. Como consecuencias a dicha lógica surgen la confianza transaccional y un compromiso calculado. Encuadrando dicha lógica en las Motivaciones Extrínsecas. Luego, la lógica del Deber tiene un énfasis directo en las normas y la eficiencia. Los valores en los que se basa son el cumplimiento, responsabilidad, la autorrealización y la autonomía. Consecuentemente surge la confianza en la normativa y un compromiso normativo. Esta lógica la podemos definir como la base de las Motivaciones Intrínsecas. Finalmente, la lógica de la Donación tiene un énfasis directo en la contribución y la excelencia. Sus valores se centran en la generosidad, magnanimidad, por el bien común y la creatividad. Como reacción a dicha lógica surge la confianza basada en las relaciones y un compromiso moral y afectuoso. Por tanto, esta última lógica emana su base en las Motivaciones Transitivas.

6.3 Estado del arte de las teorías de la motivación

A continuación, vamos a explicar y describir las diferentes corrientes de las teorías de la Motivación. Durante los primeros estudios hasta la actualidad, han ido apareciendo varias teorías sobre la motivación laboral. De este modo podremos conocer los diferentes puntos de vista existentes cuando hablamos de motivación laboral.

6.3.1 Teorías de contenido

Las teorías de contenido son las más relevantes y las que más renombre han obtenido con el paso de los años. Esta corriente asume que todos los empleados en la organización tienen las mismas necesidades. El objetivo de estas teorías es buscar factores que inspiren a los empleados en su comportamiento y desempeño.

6.3.1.1 Jerarquía de necesidades –Abraham Maslow (1954 – 1971)

Una de las teorías por excelencia de los conceptos sobre los que se basa nuestro estudio. Las premisas básicas en las que se basó el autor son 2. En primer lugar, solamente influyen en la conducta las necesidades no satisfechas, cuando una necesidad es satisfecha un mayor premio no crea satisfacción. Y en segundo lugar, como en apartados anteriores hemos explicado, las necesidades del individuo se distribuyen en una jerarquía de importancia.

El concepto de Motivación desde la perspectiva del autor dependía de determinar en qué nivel de la pirámide de las jerarquías se encontraba cada individuo y que la organización debía concentrarse en satisfacer las necesidades del nivel donde se encontraba o un nivel superior. Como explicamos previamente, Maslow entiende la consecución de necesidades como un proceso que debe de ir escalando niveles y en constante revisión.

Para poder introducir el concepto de Motivación hemos utilizado el gráfico de la pirámide de las necesidades de Maslow. Estas se componen: *Necesidades Fisiológicas*, *Necesidades de Seguridad*, *Necesidades Sociales*, *Necesidades de Estima* y, *Necesidades de Autorrealizació*.

Necesidades fisiológicas: Son aquellas necesidades vitales, relacionadas con la supervivencia del individuo como por ejemplo la alimentación, el sueño, la actividad física... Generalmente son cubiertas de forma diaria, en la misma rutina de la persona, y por tanto se entiende que no influyen sobre el comportamiento, sólo en casos de no ser satisfechas puede tener una fuerte repercusión en él. El medio por excelencia para cubrir estas necesidades es el dinero.

Necesidades de seguridad: Estas necesidades se basan en la protección contra daños físicos, enfermedades y aquellas necesidades futuras. Dentro de nuestro ámbito, laboral, se pueden relacionar con la seguridad en el empleo de situaciones futuras.

Necesidades sociales: Hacen referencia a la necesidad del individuo de sentir afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Este tipo de necesidades son básicamente las necesidades del individuo a ser satisfechas las necesidades interpersonales del mismo.

Necesidades de estima: Estas necesidades hacen referencia a los factores internos como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro a la hora de realizar las tareas. También hace referencia a factores externos como la posición en la organización, el reconocimiento social y el estatus. Estas necesidades si que se pueden ver satisfechas y modificadas directamente por la empresa si la misma le otorga un mayor o menor puesto de responsabilidad y los reconocimientos pertinentes por la realización de ciertas tareas.

Necesidades de autorrealización: Finalmente, en el último escalón se incluyen aquellas necesidades que fomentan el crecimiento y florecimiento del trabajador, la autosatisfacción y aquellas necesidades que hacen sentir al trabajador de gran utilidad por su valía y habilidades.

Posteriormente añadió dos niveles más de necesidades.

Necesidades de saber y comprender: Aunque no tienen un sitio fijo en la pirámide de forma jerárquica, en 1971 Maslow la añadió a su teoría. Estas necesidades surgen de las necesidades básicas, del mismo deseo de saber del individuo las causas de las cosas y su pretensión a la comprensión de las mismas. Se basa en la necesidad que tiene el individuo por conocer y descubrir cosas nuevas y además también de aquello que le rodea.

Necesidades estéticas: Estas necesidades son un claro espejo del cambio en la sociedad entre la primera formulación en 1954 y la modificación en 1971, siendo un claro ejemplo de la nueva senda tomada por la sociedad hacia una etapa moderna llena de cambios. Las necesidades que se incluyen en este nivel son la necesidad del orden, de la simetría, de llenar espacios en situaciones mal estructuradas, estructurar hechos y tener situaciones gratas que hagan sentirme mejor al individuo.

6.3.1.2 Teoría de necesidades –McClellands (1962)

Es bastante similar en cuanto a necesidades se trata a la teoría de la *Jerarquía de Necesidades* (Maslow, 1954). Según el autor, los conceptos aprendidos por el hombre son determinantes para las necesidades establecidas por el mismo, teniendo un papel importante la esfera cultural y la social. Hay 3 tipos de factores, como veremos más adelante: Realización (Logro), Afiliación y Poder.

La Necesidad de Logro se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro no sólo de realizar la tarea sino también en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

La Necesidad de Poder se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo haría, en otras palabras, el deseo de tener impacto, influir y controlar el resto de individuos.

Finalmente, la Necesidad de Afiliación se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir, habla de las relaciones interpersonales del individuo ya sean amistosas o más cercanas.

Estas necesidades al ser cumplidas hacen al individuo estar más motivado, teniendo en cuenta la intensidad del deseo y de tener éxito.

6.3.1.3 ERG –Alderfer (1969)

Esta teoría cabe destacar en primer lugar que fue una revisión a la *Teoría de Necesidades* previamente explicada de Abraham Maslow.

Las siglas de su teoría significan Existencia, Relación y Crecimiento, en su versión original en inglés *Existence, Relationship and Growth*. También es conocida como **Teorías de Clayton Alderfer**.

Cuando se refiere a **Existencia**, agrupa en ella las necesidades más básicas, las fisiológicas y de seguridad. El primer y segundo nivel de la pirámide de Maslow. Luego, **Relación** son aquellas necesidades que requieren para ser satisfechas interacción con otros individuos, es decir, son las necesidades sociales de la interacción personal. Y **Crecimiento** representa el crecimiento interno del individuo en sí. Viene a ser el florecimiento del mismo hasta llegar al virtuosismo y la excelencia, dentro de este grupo serían las necesidades de Estima y Autorrealización de la pirámide de Maslow.

Las principales diferencias además de haber agrupado de forma distinta a Maslow las necesidades son la rigidez que caracteriza la pirámide de Maslow es más dinámica desde el punto de vista de la ERG. Y también, contrariamente a Maslow, Alderfer sostiene que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior, mientras que en la *Jerarquía de necesidades* se considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta que sean satisfechas las mismas.

6.3.1.4 Teoría de los 2 factores: motivación - higiene – Herzberg (1968)

Previamente nos ha servido esta teoría para poder encuadrar la perspectiva aristotélica con las diferentes naturalezas de las motivaciones.

A continuación, vamos a exponer las principales ideas de la teoría de Herzberg (1968).

Principalmente, la *Teoría de la Motivación-Higiene* de Herzberg establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a aquellos que producen la satisfacción en el mismo. Es decir, la teoría defiende un doble sistema de necesidades en el individuo. Por un lado la necesidad de evitar situaciones desagradables, aquellas que generan insatisfacción, y por otro lado la necesidad de aquellas agradables, y emocionalmente e intelectualmente provechosas, las cuales generan satisfacción. Esto es muy similar a los dos sistemas comentados en apartados anteriores donde las primeras necesidades se equiparan al sistema evasivo, mientras que las segundas sería equiparables al sistema apetitivo.

Entrando más en detalle, los *Factores Higiénicos* son aquellos que son imprescindibles para el bienestar del trabajador. La ausencia de ellos genera insatisfacción en el individuo, a corto plazo puede ser poco notable pero a largo plazo tiene una repercusión mayor. Dentro de este grupo podemos incluir algunos ejemplos como el sueldo, la política de empresa, las relaciones con compañeros, las condiciones del lugar de trabajo, la seguridad laboral, el estatus del trabajador y el crecimiento y madurez como trabajador, entre otros.

Luego, los *Factores Motivadores* son aquellos que generan satisfacción, no tiene casi efecto en la insatisfacción ya que su ausencia no afecta de forma negativa al individuo, pero en caso de que sí que se encuentren aumentan la satisfacción del trabajador notablemente. En este grupo podemos incluir factores como los logros y el reconocimiento o la independencia laboral y la responsabilidad, entre otros.

6.3.2 Teorías de procesos

Las *Teorías de Procesos*, al igual que las de contenido, tienen varias teorías que conforman esta corriente. Esta corriente asume que las necesidades son individuales y se centra en los procesos cognitivos que crean estas diferencias. Abordan los motivos que afectan a la intensidad y dirección de los comportamientos empleados para definir el proceso cognitivo que las personas usan para determinar, simular y mantener los comportamientos en el lugar de trabajo.

6.3.2.1 Teoría de las expectativas – Vroom (1964)

Básicamente, el autor defiende que la fuerza de una tendencia a actuar de una determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto seguido dé como resultado una cosa u otra, y de lo atractivo que esto sea para el individuo.

En otras palabras, el trabajador se motiva para ejercer un mayor nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño. Una buena evaluación dará lugar a recompensas extrínsecas por parte de la organización y estas recompensas conseguirán satisfacer las necesidades del individuo. La teoría enfatiza en tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo por ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado esperado y deseado.

Relación recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las recompensas organizativas satisfacen las necesidades de cada uno de los individuos y su grado de atracción para los mismos.

6.3.2.2 Teoría de la equidad – Adams (1965)

La teoría de la equidad se basa en buscar la relación entre la motivación laboral y las distribuciones organizativas de comparación interpersonal. Se considera como una teoría de justicia organizativa. El autor defiende que los trabajadores buscan mantener una cierta igualdad entre los esfuerzos focalizados en su puesto de trabajo y los resultados que reciben por este esfuerzo, también se incluyen las comparaciones con el resto de compañeros en puestos similares.

Defiende que los objetivos o las metas que los individuos persiguen con la realización de las tareas son los que determinarán el nivel de esfuerzo que el individuo empleará para la ejecución de sus tareas. Se añaden factores al proceso como: Grado de participación, diferencias individuales, la dificultad de los objetivos y la instrumentalidad de las tareas.

Como conclusión, el individuo analizará si aquello que ha recibido por las tareas realizadas con las aportaciones del mismo es equiparable a lo que percibe por estas tareas y el esfuerzo realizado. También tendrá en cuenta lo que sus compañeros han recibido comparado con el esfuerzo empleado por los mismos. En la siguiente fórmula se puede explicar de forma resumida y sencilla:

$$\frac{\text{Retribución recibida por el individuo}}{\text{Esfuerzo empleado por el individuo}} = \frac{\text{Retribuciones recibidas por los compañeros}}{\text{Esfuerzos empleados por los compañeros}}$$

Ecuación 1: Relación explicativa de la Teoría de la equidad de Adams

6.3.2.3 Teoría del establecimiento de objetivos – Locke & Lathams (1990 & 1978)

Para concluir esta corriente de teorías, exponemos una teoría formulada por Locke (1990) y modificada posteriormente por Lathams (1978).

Su autor defiende que los objetivos que los sujetos persiguen con la realización de la tarea son los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. A través de esta

teoría se intenta explicar el impacto que puede tener el establecimiento de objetivos en el desempeño del individuo en su puesto de trabajo.

Se entiende por objetivos aquellos que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y que contribuyan a la función motivadora del esfuerzo. Por tanto suponen que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de las tareas por parte del trabajador. Las principales conclusiones que se obtuvieron con esta teoría fueron por un lado, un establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos, la especificidad del objetivo aumenta la eficacia para motivar al individuo. Y por otro lado, la misma participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos que se han de conseguir. Un aumento en la participación supone un aumento en la calidad y cantidad de desempeño del trabajador ya que se siente más parte dentro de la organización y con parte de responsabilidad en la consecución de estos objetivos.

Posteriormente, hubo otros autores que añadieron algunos apartados a esta teoría para conformarla de forma más completa. Latham señala que incentivos económicos y la capacidad de información sobre los resultados son también efectos motivadores en el establecimiento de estos objetivos. También nombra ciertas situaciones que pueden afectar como el grado de participación, las diferencias individuales entre los trabajadores, la dificultad de los objetivos y la instrumentalidad inherente al puesto de trabajo.

6.3.3 Teorías de acción y bienes

Para concluir las diferentes corrientes descritas, nombramos las Teorías de Acción y Bienes. Este tipo de teorías son las más actuales, su principal pretensión es integrar el conjunto de teorías de motivación existentes. Esta corriente nace de la necesidad de agrupar tras varios estudios todos los conceptos de forma unánime y homogénea.

6.3.3.1 Teoría humanista de motivaciones – Guillén, Ferrero & Hoffman (2014)

Esta teoría es gran parte de nuestra piedra angular para el análisis de los conceptos de Motivación y Satisfacción laboral. Sus autores defienden principalmente la existencia de una vertiente espiritual y ética en las motivaciones del trabajador que las teorías clásicas más famosas han omitido a lo largo de los años. Además, se apoyan como pilar fundamental en la

búsqueda de una mejor práctica de gestión de los empleados fomentando una mayor prosperidad humana en el puesto de trabajo.

En su modelo, los autores utilizaron las *Motivaciones Intrínsecas* y *Extrínsecas* propuestas por Herzberg (1969) a las cuales añaden las *Motivaciones Transitivas*, explicadas previamente, donde el individuo realiza sus acciones en beneficio a los demás. Por otro lado, dentro de la perspectiva de los bienes añaden la vertiente moral.

En el siguiente cuadro podemos observar el cuadro formulado por los autores:

Tabla 7: Cuadro orientativo de las relaciones entre las motivaciones y los bienes

	<i>Motivaciones Extrínsecas</i>	<i>Motivaciones Intrínsecas</i>	<i>Motivaciones Transitivas</i>
	De los demás	De uno propio	Hacia otros
Bienes morales	Respeto	Progreso	Generosidad
Bien Agradable	Reconocimiento	Satisfacción	Atención
Bien Útil	Recompensa	Aprendizaje	Servicial

Fuente: Tomado a partir de Guillén, Ferrero y Hoffman (2014) Tabla 2, pg.6

6.3.4 Otros enfoques y perspectivas

Además, Kanfer & Chen (2016) en su estudio sobre el estado del arte de la Motivación destacan una perspectiva diferente a las expuestas en las tres corrientes previas sobre dicho concepto. Aunque se encuentren algunas teorías de corrientes descritas previamente, los autores hacen una clasificación diferente. Este nuevo enfoque se divide en 2: de Desarrollo y de Necesidades Tempranas.

En primer lugar, el *Enfoque de Desarrollo* se centra en las necesidades y motivaciones. Es una perspectiva centrada en la persona, ya sean necesidades, motivaciones, deseos y gustos individuales. Este enfoque tiene varios defensores como Alderfer (1969) con los cambios en la relevancia motriz en el tiempo, Deci (1972) con el papel de los motivos universales y Dweck (1986) con las motivaciones que afectan a la interpretación de los objetivos de la tarea.

Y luego, por otro lado, el *Enfoque de necesidades tempranas*. Esta perspectiva se centra en las diferencias cognitivas. Tratan de organizar las motivaciones del esfuerzo humano y aquello que genera las diferentes necesidades que afectan al comportamiento del trabajador. Como defensores de esta perspectiva podemos encontrar a Maslow (1943 & 1945) donde aborda todo lo posible con 5 grupos de necesidades en forma piramidal siendo las más básicas las más cercanas a la base de la misma. Luego también McClelland (1986) centrándose en los motivos de orden superior para la acción como el deseo de logro, autonomía y el poder. Finalmente Crowe & Higgings (1997) los cuales distingues entre el esfuerzo para crecer y evitar lo desagradable, tratando a través de orientaciones motivacionales.

6.4 Relación entre motivación y satisfacción

Tras haber expuesto tanto el concepto de satisfacción y motivación, a continuación, explicaremos el estado del arte de la relación entre motivación y satisfacción.

Lo primero que llama la atención es que a la hora de querer elaborar una teoría sobre la motivación es inevitable no nombrar la satisfacción como objetivo final. Este hecho ocurre porque la motivación es la antesala del objetivo final, conseguir la satisfacción. Por tanto, podemos afirmar que la motivación es un factor determinante para la productividad y la satisfacción laboral.

Aunque esta relación parece obvia, es bastante difícil encontrar teorías donde relacionan ambos conceptos más allá de una relación de acción-reacción de manera estática entre los dos. En todo este trabajo hemos visto que una ambigüedad al diferenciar ambos conceptos de motivación y satisfacción laboral. Eso explica porqué los diferente autores han utilizado numerosos elementos que afectan de forma simultánea tanto a la motivación como a la satisfacción. De este modo, la relación existente entre ambos conceptos se encuentra de forma implícita en la mayoría de teorías.

Sin embargo, también ha habido autores que han negado esta relación afirmando que la satisfacción y la motivación no son dependientes entre ellas, ya que un empleado puede estar satisfecho con su puesto y las tareas a realizar pero no estar motivado. Esto se puede traducir en un individuo que valora positivamente el puesto que desempeña pero el esfuerzo que ejerce en él no tiene un alto nivel (Cavalcante Silva, 2004). En esta postura también se

encuentra Gamero (2005) el cual defiende que hay algunos individuos para los que tener un puesto de trabajo que desempeñar lo sienten como un enriquecimiento en sus vidas, pero hay otros que este estatus de trabajador asalariado empeora la calidad de sus vidas.

Independiente de esta postura donde se niega la relación entre la satisfacción y la motivación, el resto de teorías como hemos visto y explicado, confirman una relación implícita entre ambos conceptos. Cabe añadir la postura mostrada por Guillén et al. (2014) y posteriormente Bañón & Ruíz (2015) exponen una nueva postura de la relación entre estos conceptos. Estos dos análisis son la piedra angular de nuestro estudio, por tanto, en el siguiente apartado veremos con más detalle la postura mostrada por estos autores. Básicamente consiste en la defensa de la relación entre la motivación y la satisfacción. Esta relación es tan estrecha que al cambiar la perspectiva de análisis del proceso de actitudes y sentimientos del trabajador en la realización de tareas en la empresa ambos conceptos son indistinguibles.

6.5 Visión crítica obtenida mediante análisis empírico

6.5.1 Punto de partida

En la actualidad, el entorno laboral requiere contemplar la motivación y la satisfacción tanto como dirigente de la organización o como trabajador. Es una cuestión relevante tanto para el funcionamiento de la organización en su día a día como en la vida personal de los individuos.

Recapitulando, previamente hemos descrito los antecedentes de la satisfacción y la motivación tratando de encontrar el origen de los mismos y la necesidad de su estudio para las organizaciones. De ese modo hemos contextualizado nuestro punto de partida de este análisis. Como hemos explicado, la necesidad de su estudio surgió del aumento de huelgas por parte de sindicatos en varias industrias y su consecuente pérdida tanto de productividad como de beneficios para la organización. Esta situación obligó a los miembros de la alta dirección a conocer un poco más sobre las necesidades de sus trabajadores porque descubrieron que no sólo con un salario el individuo realizaba su tarea de forma eficiente. Con los estudios de Elton Mayo se empezaron a vislumbrar lo que serían los estudios posteriores sobre el individuo y sus deseos o necesidades dentro de la organización. Con estos antecedentes se entiende la finalidad de los estudios sobre estos conceptos: se buscaba volver a conseguir beneficios y productividad en las organizaciones.

Hoy en día, se ha superado esta perspectiva. Se sabe de las limitaciones de tratar de conocer las necesidades de los trabajadores sobre la única base de obtener un mayor beneficio para la organización. No contemplar la satisfacción de los trabajadores como finalidad primordial se vislumbra como fallido. Por el contrario, un enfoque que busque una satisfacción integral entre la organización y la persona conlleva a un mayor rendimiento de la organización en términos económicos. Aunque en estos tiempos prevalece la idea de que con un aumento de salario se aumenta la satisfacción proporcionalmente, hemos visto que este hecho no es sostenible. Parker & Brummel (2016) demostraron que la relación entre satisfacción e ingresos es curvilínea. Por tanto, el salario es un factor motivador de efecto efímero ya que contenta a corto plazo y de forma superficial las necesidades del trabajador.

Siguiendo a lo trabajado y analizado previamente, hemos abordado el concepto de satisfacción conociendo lo que significa, los factores que según varios autores afectan al mismo y cómo se puede medir. Como hemos podido observar, hay numerosos conceptos que tienen una amplia relación, aunque diferente nomenclatura en cuanto a este concepto. Además, este término ha sido difícil de definir de forma unívoca por muchos autores, lo cual nos muestra su complejidad.

Por otro lado, hemos abordado el concepto de motivación, para profundizar en su significado, a partir de Guillén et al. (2014) y el cuadro previamente mostrado en la **Teoría de Bienes y Acciones**. Así, hemos diferenciado y encuadrado los diferentes factores motivadores nombrados por varios autores sobre la motivación laboral. Además, hemos descrito 3 corrientes importantes para nuestro estudio sobre las diferentes teorías de la motivación y la perspectiva de cada una de ellas a la hora de aplicar este concepto sobre los trabajadores.

Tras haber revisado todo lo trabajado en apartados anteriores, vemos la necesidad de proponer un cambio de mentalidad para mejorar nuestro entendimiento de la satisfacción de los trabajadores. El enfoque propuesto parte de buscar primero la satisfacción del trabajador y, como consecuencia, esperar un reflejo positivo para la organización. Esto se puede conseguir a través de unas políticas en la organización centradas en las necesidades del trabajador. Realmente, esta cuestión tiene un trasfondo social, ya que el problema no viene de una mentalidad organizativa, sino desde el conjunto de la sociedad. La minoración de la importancia sobre la satisfacción y motivación en las organizaciones es algo que ha ocurrido en otros ámbitos a nivel más general donde sólo se han buscado números y que, como muchos autores han podido demostrar, si este elemento se percibe en la empresa tiene un reflejo en

las cifras económicas. Pero si este elemento no se percibe en la misma, difícilmente podemos ver unas cifras beneficiosas en la organización.

Ya hemos expuesto la primera necesidad que requiere de las teorías organizativas. Hoy en día, debería buscarse la satisfacción de los miembros de la organización como objetivo primordial y no tanto anteponer la búsqueda de una mayor rentabilidad en esta en detrimento de sus miembros. Pero también, estos modelos requieren otras modificaciones.

La perspectiva predominante utilizada para realizar los estudios siempre ha sido básicamente estática. El enfoque estudiaba, principalmente, un solo momento o, en todo caso, un tiempo acotado. En ese sentido, el estudio era capaz de reflejar la situación exacta en ese momento y con ello extrapolar los resultados para obtener conclusiones más específicas. Pero esta posición se ha ido viendo que no muestra del todo una realidad fiel de las necesidades de los trabajadores. En la **Teoría de la Acción** se analizaron los procesos cognitivos a través del tiempo, es decir, teniendo en cuenta diferentes puntos temporales. En este estudio se destacó las diferencias en el procesamiento cognitivo antes y después de la adopción de la meta y la influencia de las intenciones de planificación post-meta sobre el rendimiento (Gollwitzer, 1990). Además, Bateman & Organ (1983) destacaron en su estudio, como una de las conclusiones obtenidas, la necesidad de **dinamismo temporal** para realizar el mismo. Dicho estudio lo realizaron en dos momentos, no sólo en uno. Sus autores destacaron que ver las relaciones como estáticas no es algo fiable y concluyeron que fue una buena elección realizar los tests en dos momentos diferentes. Su posición emana del dinamismo propio de los individuos donde los resultados son más fiables si se establece una valoración dinámica de los individuos. Estos resultados demuestran que los patrones generales de comportamiento de los empleados en lugar de basarse en un criterio de productividad en un solo acto, son previsibles a partir de un modelo general de satisfacción (Bateman & Organ, 1983).

Con respecto al establecimiento de la relación existente entre la satisfacción y la motivación, hemos comentado en el apartado pertinente sobre su estado del arte, ha habido varios autores que lo han defendido de forma implícita pero pocos lo han mostrado de forma explícita. Sólo lo han mostrado de forma clara aquellos que niegan que haya relación entre ambos conceptos. Varios autores han confirmado las relaciones entre la **satisfacción y el salario del individuo** (Parker & Brummer, 2016), entre la **motivación y la justicia organizativa** (Koh & Boo, 2001), entre la **satisfacción y las tareas del líder** (Maslow, 1954), entre otros. Pero no se ha llegado a plantear como establecer la relación entre la motivación y la satisfacción. De este modo, se requiere estudiar y plantear un modo para ello.

Estas tres necesidades son analizadas y abordadas por Bañón y Ruíz (2015) de tal modo que se plantea una nueva forma y método para trabajar y lidiar con la satisfacción laboral de los empleados. En el siguiente apartado veremos cómo abordan y de qué forma las necesidades que afectan además de contrastar esta postura con otros modelos que tratan estos temas.

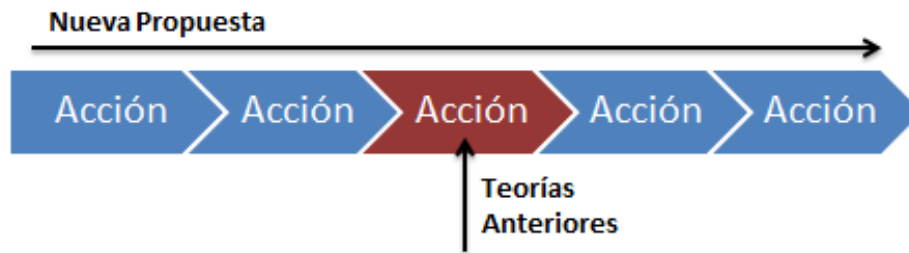
6.5.2 Contraste con otras posturas unívocas

Bañón y Ruíz (2015) abordan las necesidades que la sociedad actual requiere para subsanar aquellas cuestiones que con las teorías previas han quedado desfasadas basándose en Guillén et al. (2014) y sus propias conclusiones.

En primer lugar, y como hemos comentado, existe la necesidad de cambio en la mentalidad para trabajar la satisfacción. El origen de estudio de este concepto viene precedido de unas minoraciones de beneficios muy acentuadas lo cual obligó a los miembros de la alta dirección a conocer un poco más el capital humano que tenían en sus organizaciones. De este modo pretendían contentar y satisfacer las necesidades de sus trabajadores y volver a cifras positivas de beneficios y productividad. Bañón y Ruíz (2015) proponen establecer para el estudio de la satisfacción una finalidad más humanista y personalista, es decir, que lo primero que se busque sea la misma satisfacción general en la organización para, consecuentemente, conseguir cifras positivas en términos de beneficios y productividad.

Esta postura contrasta con el enfoque encontrado al realizar el estado del arte en este tema. Se advierte especialmente cómo los primeros estudios tenían una finalidad económica más que humanista, dónde el beneficio de la organización se pretendía conseguir de forma directa sin buscar una satisfacción y motivación en los trabajadores. Como hemos comentado previamente, tiene un trasfondo se ha transmitido al tiempo presente. Hoy en día, afecta a casi todas las facetas de la sociedad donde buscamos, en primer lugar, cifras antes que sentirnos a gusto y plenos en un lugar. Consideramos beneficioso este cambio de postura ya que, si lo pensamos, estando satisfechos en un lugar nuestra productividad se verá aumentada.

En segundo lugar, el cambio en la perspectiva de los estudios y comprensión del individuo es otra propuesta realizada por los autores.

Ilustración 7: Perspectiva dinámica del estudio de las acciones humanas

Fuente: Elaboración propia a partir de Bañón y Ruíz (2015)

Como podemos observar en el gráfico adjuntado, las teorías anteriores se basaban en una sola acción para intentar entender las motivaciones y satisfacción del individuo. Bañón y Ruíz (2015) proponen otra perspectiva más dinámica. Los autores utilizan una metáfora para defender su postura. Entienden que la satisfacción laboral puede estudiarse como un estado -es decir, como está mi satisfacción ahora mismo- o como un proceso -como conseguir y mantener mi satisfacción laboral-. Consideran que ambas perspectivas son importantes pero no se deben confundir a riesgo de acarrear problemas a la alta dirección a la hora de establecer políticas y medidas para los trabajadores. La metáfora utilizada se basa en la comparación entre una simple imagen y una película. La película la compone una serie de imágenes, la cual no se puede evaluar solo por la suma de toda esta serie, sino también teniendo en cuenta sus interrelaciones y uniones. Se basan en el dinamismo propio de las acciones para diferenciar entre los diferentes tipos de satisfacción laboral acorde a sus naturalezas como hemos visto previamente desde la perspectiva de recibir, conseguir y dar. Esta postura no había sido planteada previamente, ya que siempre se habían basado otros autores en una acción en concreto y no habían tenido en cuenta las uniones y las interrelaciones que influyen en las motivaciones.

Finalmente, como tercera necesidad a cubrir tenemos la tarea de establecer una relación entre la motivación y la satisfacción. Como hemos comentado previamente en el apartado correspondiente, su estado del arte es bastante escaso de forma explícita. Contrariamente, muchos autores de forma implícita han relacionado ambos conceptos considerándolos dependientes entre sí. Por ejemplo, a través del **JDI** –*Job Descriptive Index*- utilizan varios factores motivadores como medio para conseguir finalmente la satisfacción del trabajador. La propuesta de Smith, Kendall & Hulin (1969) es una clara descripción del estado del arte de la relación entre satisfacción y motivación. Los autores entienden esta relación como el medio para llegar a la satisfacción. Bañón y Ruíz (2015) no niegan esta relación, pero la consideran

insuficiente. Este punto va muy relacionado con el anterior, ya que ver la satisfacción como un proceso hace mejorar nuestra visión sobre la relación entre motivación y satisfacción.

Al considerar la satisfacción laboral como un proceso, se admite la idea de principio y fin al igual que las teorías previas. Sin embargo, la diferencia de enfoque es que las segundas también entienden que hay un principio y un final pero no siguen la relación entre la acción precedente y la consecuente. A través del siguiente gráfico vemos las dos posiciones para entender el proceso de la satisfacción, la nueva propuesta y las anteriores:

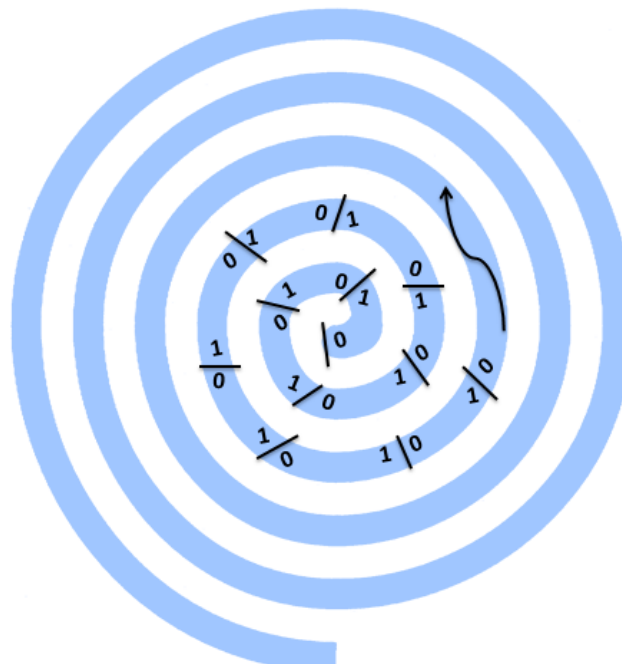
Ilustración 8: Estudio estático de la acción



Fuente: Elaboración propia a partir de Bañón y Ruíz (2015)

Por un lado aquí acabamos de ver la postura de las teorías previas dónde el principio de la acción se basaba en la motivación, la cual actuaba como medio para conseguir como premio final sus consecuencias. La diferencia con la nueva postura que vamos a exponer a continuación es la dinamización de dicha acción. Aquí podemos observar una acción sola e independiente de otras.

Ilustración 9: Estudio de las acciones humanas como un proceso continuo



Fuente: Elaboración propia a partir de Bañón y Ruíz (2015)

En esta última gráfica podemos ver la postura mostrada por Bañón y Ruíz (2015). Básicamente es como la gráfica anterior, pero enfatizan la necesidad de contemplar las acciones precedentes y consecuentes en interacción. Además, cabe añadir las relaciones entre una acción y otra como factores influyentes. Ver la satisfacción laboral de forma estática, como un estado, dificulta poder establecer las fronteras de la motivación. De tal forma podemos distinguir entre los antecedentes, *motivación (0)*, y las consecuencias, *satisfacción laboral (1)*, de una acción. Pero si lo planteamos de forma dinámica como este último gráfico, como un proceso, la consecuencia de una acción podría convertirse en un antecedente de la siguiente acción. De ese modo, no sólo valoramos la acción en sí, sino, también, las relaciones entre las diferentes acciones que forman parte del proceso. Como consecuencia, nos topamos con una ambigüedad entre la motivación y la satisfacción laboral de tal modo que pueden llegar a considerarse el mismo concepto pero con diferente perspectiva temporal (Ruíz & Bañón, 2015).

Los autores añaden la necesidad de una perspectiva dinámica con una responsabilidad compartida de conseguir y mantener la satisfacción laboral. Los empresarios son responsables a través de la perspectiva transitiva de ello, donde diseñen una estructura organizativa y de procesos, como clima ético, códigos, sistemas de recompensas..., para motivar, no obligar, a establecer valores éticos y bienes a los cuales los empleados puedan aspirar y desear en sus vidas laborales. En otras palabras, sugieren una **actitud activa** por parte de los trabajadores y empresarios para poder conseguir y mantener la satisfacción laboral. Esto también será posible si ampliamos nuestras dimensiones de la satisfacción. Muchos autores sólo se basan en una dimensión afectiva, es decir, en una mono-perspectiva. Una perspectiva única basada en el afecto y concebida como producto de una tendencia no-reguladora del estado de ánimo (Fisher & Hanna, 1931). Esta dimensión según varios autores es insuficiente para poder analizar de forma correcta la satisfacción. De este modo surge la nueva dimensión de la satisfacción la cual se compone por la vertiente afectiva y cognitiva, es decir, una perspectiva múltiple. Se basa en el afecto y también en la integración de la dimensión afectiva y cognitiva como un efecto de actitud. Asume que los propios empleados trabajan para crear, preservar y aumentar su propia satisfacción laboral (Brief, 1998; Organ & Near, 1985). Esta perspectiva es la que defienden Bañón y Ruíz (2015) como la necesaria para poder establecer esta nueva relación entre la motivación y la satisfacción.

Bañón Ruíz (2015) dialogan con Guillén et al. (2014) para subsanar estas diferencias con otras teorías y proponen un cuadro para probar esta relación. A continuación, exponemos los

cuadros, en primer lugar las pequeñas explicaciones de cada apartado y, posteriormente, nuestro análisis sobre como encuadramos los diferentes factores motivadores o dependientes para la satisfacción:

Tabla 8: Cuadro explicativo de las relaciones entre las motivaciones y los bienes

	Motivaciones Extrínsecas	Motivaciones Intrínsecas	Motivaciones Transitivas
	De los demás	De uno propio	Hacia otros
Bienes morales	Respeto Progreso Generosidad		
<i>Aquel que es satisfactorio por sí mismo</i>	Actuación éticamente correcta y moralmente buena / Algo moralmente bueno y se recibe de otros	Acción moralmente buena y repercute en el propio individuo	Acción moralmente buena pero repercute a otra u otras personas.
Bien Agradable	Reconocimiento Satisfacción Atención		
<i>Se busca en razón de sí mismo, por el agrado que se obtiene con su logro/posesión</i>	Se busca con ello la estima en una relación externa social / afiliación	Agrado que produce la realización de la acción en sí / Autorrealización	Actuación impulsada por la repercusión en otras personas / Amabilidad o cuidado
Bien Útil	Recompensa Aprendizaje Servicial		
<i>Aquel que sirve para el logro de otros bienes</i>	Se entiende como el premio útil obtenido del exterior tras hacer una det. Acción	Adquirir aprendizajes, hábitos o conocimientos útiles	Acción promovida a actuar debido a la utilidad en otras personas / Mot. De Servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de Guillén, Ferrero & Hoffman (2014)

En el cuadro podemos ver lo que hemos ido analizando durante casi todo nuestro estudio. La relación entre la perspectiva aristotélica de los bienes (útiles, deleitables y morales) y las diferentes naturalezas de las motivaciones de las acciones (extrínsecas, intrínsecas y transitivas). Además, Bañón y Ruíz (2015) incluyeron las etiquetas de *reactive* haciendo



2017

referencia a la naturaleza extrínseca, *active* haciendo referencia a la naturaleza intrínseca y *proactive* sobre la naturaleza transitiva. Además de añadir con su estudio el nivel moral como una nueva dimensión.

Tras nuestro trabajo de campo y a partir del cuadro expuesto, creamos esta gráfica:

Tabla 9: Cuadro final del estudio, a partir de las lecturas realizadas

	Naturaleza extrínseca			Naturaleza intrínseca			Naturaleza transitiva		
	Acción: RECIBIR			Acción: CONSEGUIR			Acción: DAR		
Bienes	Motivación (Guillén et al. 2014)	Satisfacción (Bañón y Ruiz, 2015)	¿¿??	Motivación (Guillén et al. 2014)	Satisfacción (Bañón y Ruiz, 2015)	¿¿??	Motivación (Guillén et al. 2014)	Satisfacción (Bañón y Ruiz, 2015)	¿¿??
Bienes morales	Respeto, legitimación, justicia			Florecimiento, virtuosismo, excelencia			Benevolencia, amistad y beneficencia		
	Reglas - Deshpande (1969) Confianza - Bateman & Organ (1983) Responsabilidad (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Estatus (Factores Higiénicos) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998)	Satisfacción Pasiva - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Reconocimiento social - Koh & Boo (2001) Justicia Organizativa - Adams (1965) según Kanfer & Chen (2016) Teoría del Ciclo de la Vida - Maslow (1954) según Tietjen & Myers (1998) Reconocimiento Esperado (Teoría del Intercambio Social) - Thibaut & Kelley (1954) según Bang, Ross & Reio Jr. (2013)	Justicia distributiva - Koh & Boh (2001) Justicia procesal - Koh & Boh (2001) Lógica del Intercambio - Smith (1976) Cuño Propio	Eficiente - Deshpande (1969) Reconocimiento (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Posibilidad de crecimiento (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Adelanto (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Carrera - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Mejora - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Mejora del propio voluntario - Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Eficiente - Deshpande (1969) Satisfacción Activa - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Ascensos - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Diseño Laboral (JCT) - Hackam & Oldhams (1976) según Kanfer & Chen (2016) Plan de Carrera - Pritchard (1969) según Kanfer & Chen (2016) Expectativas - Vroom (1964) según Kanfer & Chen (2016) Carrera - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica del Deber - Smith (1976) Cuño Propio	Benevolente - Koh & Boo (2001) Altruismo - Bateman & Organ (1983) Compromiso - Griffith et al (2000) según Bang, Ross & Reio Jr. (2013)	TRA (Teoría de la Acción Razonable) - Fishben & Ajzen (1975) según Kanfer & Chen (2016)	Lógica de la Donación - Mauss (1924) & Faldetta (2011) Cuño Propio
Bienes delectables	Relación, afectividad, participación			Satisfacción, auto-realización, autonomía			Amabilidad, agradabilidad, bondad		
	Relaciones de Afecto - Balance Theory - Heider (1958) según Koh & Boh (2001) Cuidados - Deshpande (1969) Cooperación - Bateman & Organ (1983) Diseño Organizativo de Estructuras Mecánicas - Burns & Stalker (1961) según Baviera, English & Guillén (2016) Trabajo en Equipo - Kanfer & Chen (2016) Relaciones interpersonales (Factores Higiénicos) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998)	Satisfacción Pasiva - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Retroalimentación - Koh & Boo (2001) Compañeros - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Control y Supervisión - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Trabajo - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Reciprocidad - Adams & Blau (1964-1965) según Bateman & Organ (1983) Social - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Interacción Social - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Cuidados - Deshpande (1969)	Lógica del Intercambio - Smith (1976) Cuño Propio	Egoísta - Koh & Boo (2001) Independencia - Deshpande (1969) Libertad - Lagzlo Block (2015) según Baviera, English & Guillén (2016) Diseño Organizativo de Estructuras Orgánicas - Burns & Stalker (1961) según Baviera, English & Guillén (2016) Autonomía en el puesto - Burns & Stalker (1961) según Baviera, English & Guillén (2016) Sistema Apetitivo - Crow & Higgins (1997) según Kanfer & Chen (2016) Self-Efficacy - Bandura (1986) según Kanfer & Chen (2016) Resource/Ego Depletion - Bausmeister, Bratslavsky, Muraven & Tive (1998) según Kanfer & Chen (2016)	Satisfacción Activa - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Independencia - Deshpande (1969) Discrepancy Theory - Michalos (1991) según Koh & Boo (2001) Relativa Deprivation Theory - Crosby (1976) & Van Praag & Fritzers (2002) según Parker & Brummel (2016) Instrumentalidades - Vroom (1964) según Kanfer & Chen (2016) Autoestima - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica del Deber - Smith (1976) Cuño Propio	Relaciones de Unidad - Balance Theory - Heider (1958) según Koh & Boh (2001) Ejemplar/Honrado - Koh & Boo (2001) Reciprocidad - Grant (2013) según Baviera, English & Guillén (2016) Motivaciones Sociales - Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Congruity Principle - Osgood & Tannerbaum (1955) según Koh & Boo (2001) Experiencias (Teoría del Intercambio Social) - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica de la Donación - Mauss (1924) & Faldetta (2011) Cuño Propio
Bienes útiles	Soporte, subsistencia, protección			Consecución, competencia, comprensión			Servicio, ayuda, colaboración		
	Salario -Factor higiénico- Herzberg et al (1959) según Tietjen y Myers (1998) Salario -Factor higiénico- Herzberg et al (1959) según Tietjen y Myers (1998) Limpieza/Higiene - Bateman & Organ (1983) Quejas - Bateman & Organ (1983) Sistema Evasivo - Crow & Higgins (1997) según Kanfer & Chen (2016) Seguridad Laboral (Factores Higiénicos) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Recompensa - Lavelle (2010) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Salario -Factor higiénico- Herzberg et al (1959) según Tietjen y Myers (1998) Satisfacción Pasiva - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Dinero - Koh & Boo (2001) Salario - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Promociones - Smith, Kendall & Hulin (1969) según Koh & Boo (2001) Teoría Clásica (Desempeño) - Porter & Lawler (1967) según Bateman & Organ (1983) Salario (Need Theory) - Howell (2013) según Parker & Brummel (2016) Necesidades a cubrir (Teoría del intercambio Social) - Lavelle (2010) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica del Intercambio - Smith (1976) Cuño Propio	Profesionalidad - Deshpande (1969) Instrumental - Deshpande (1969) Puntualidad - Bateman & Organ (1983) Desempeño - Baviera, English & Guillén (2016) Teoría de la Evaluación Cognitiva (CET) - Deci & Gagné (1972-2005) según Kanfer & Chen (2016) Logro (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Comprensión - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Comprensión - Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Satisfacción Activa - Bañón y Ruiz (2015) Cuño Propio Profesionalidad - Deshpande (1969) Instrumental - Deshpande (1969) Puesto (Need Theory) - Howell (2013) según Parker & Brummel (2016) Valencia - Vroom (1964) según Kanfer & Chen (2016) Teoría centrada en los objetivos - Locke (1968) según Kanfer & Chen (2016) Trabajo (en sí) - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica del Deber - Smith (1976) Cuño Propio	Capacidad de hacer (Poder) - Borzaga & Tortia (2006) según Baviera, English & Guillén (2016) Trabajo en sí (Factores Motivadores) - Herzberg (1959) según Tietjen & Myers (1998) Beneficios-Experiencia - Clary et.al (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Valores - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Protector - Clary (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Compañeros - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013) Comunicación - Farrell (1998) según Bang, Ross & Reio, Jr. (2013)	Lógica de la Donación - Mauss (1924) & Faldetta (2011) Cuño Propio

Como se puede observar en el cuadro, hemos unido las propuestas de Guillén et al. (2014) utilizadas para conocer la *motivación* humana y la de Bañón y Ruíz (2015) para conocer la *satisfacción* humana en un mismo cuadro. De este modo podemos ver que los conceptos que se utilizan para un elemento también se han utilizado para definir el otro elemento. También añadimos una tercera columna donde sus autores hablan de forma general de los factores sin especificar su impacto.

Además, hemos incluido la pirámide de Maslow a los diferentes cuadros de las relaciones entre los diferentes bienes y las diferentes naturalezas de las Motivaciones.

Necesidades de Maslow (1954)

	Necesidades Fisiológicas
	Necesidades Seguridad
	Necesidades Pertenencia y amor
	Necesidades de Estima / Reconocimiento
	Necesidades de Autorrealización

De este modo pretendemos contribuir a la tesis que considera equiparables los conceptos de motivación y satisfacción gracias al asidero de la perspectiva dinámica que entiende la satisfacción laboral como un proceso. Además, incluimos las tres lógicas posibles, encuadrando cada una de ellas en la naturaleza que previamente habíamos descrito como correspondiente.

7 Limitaciones y Conclusiones

Para concluir se van a explicitar las principales limitaciones y conclusiones de este trabajo.

7.1 Limitaciones

A nivel operativo, las limitaciones que nos hemos encontrado a la hora de realizar nuestro estudio han sido pocas. Hemos realizado una exhaustiva búsqueda de artículos recurriendo a fuentes fiables, actuales y lo más completas posibles. Dada la gran cantidad de teorías y artículos relacionados con información fiable y relevante para el estudio, como se observa en el cuadro de elaboración propia, hemos realizado una selección a través de filtrado y lectura de *abstracts* para seleccionar aquellos artículos que nos serían más provechosos. Principalmente las limitaciones para obtener conclusiones en nuestro estudio han sido debidas a nuestra propia propuesta. Sin embargo, constatamos que falta una propuesta práctica desde esta misma perspectiva al igual que lo hicieron Bañón y Ruíz (2015) al indicar en sus conclusiones la necesidad de una validación empírica a sus relaciones teóricas propuestas.

Por otro lado, como limitación podríamos nombrar la gran cantidad de teorías y artículos relacionados en el cuadro de elaboración propia de todos los sitios fiables donde podríamos encontrar información relevante para el estudio. Hemos realizado una selección a través de filtrado y lectura de *abstract* para seleccionar aquellos artículos que nos serían provechosos.

Por último, somos conscientes de que debido a la gran cantidad de aspectos de las diversas teorías que hemos querido sistematizar puede que algunas agregaciones tengan un encaje discutible.

7.2 Conclusiones

Como conclusión para nuestro estudio, abordaremos las consecuencias que tiene nuestro trabajo tras haber realizado una revisión del estado del arte de dos conceptos complejos.

En primer lugar y como conclusión más destacable podemos concluir que, tal y como señalan Bañón y Ruiz (2015), es posible asociar los conceptos de satisfacción y motivación desde una perspectiva dinámica. Ello requiere entender la satisfacción laboral como un proceso y en el marco del proceso de la acción y como una realidad multidimensional -veáanse las

explicaciones de este trabajo-. Su comprensión se facilita apoyándonos en la metáfora utilizada por Bañón y Ruiz (2015) en la que representaron el proceso como una película y las teorías anteriores como simples imágenes. De este modo también valoramos las relaciones entre cada una de las acciones y sus asociaciones.

Si realizáramos un análisis de forma unidimensional, por ejemplo, basándonos solamente en la dimensión afectiva, nuestra pretensión sería conocer qué satisfacción laboral tiene un trabajador en un contexto determinado. Sin embargo, si el ejercicio se realiza desde un enfoque multidimensional, tanto afectiva como cognitiva y moral, podemos categorizar la satisfacción de un modo general. En general, las teorías previas se basaban en una **satisfacción pasiva** donde alguien tiene que hacer por mí. Se trataba de un enfoque donde el trabajador cree que no tiene nada que ver con su propia satisfacción y espera a que otros le satisfagan, es decir, la alta dirección. Este trabajo propone conjugar este enfoque con una perspectiva dinámica de la satisfacción con la inclusión de la **satisfacción activa** donde yo tengo que hacer por mí mismo. El agente debe aceptar que tiene un papel activo que exige que el trabajador sea consciente de que debe de poner de su parte para conseguir dicha satisfacción.

También hemos descrito y repartido las diferentes lógicas expuestas en base a la propuesta de satisfacción Bañón y Ruíz (2015) quienes la enlazaron con la lógica del trabajo de Guillén et al. (2014) sobre la motivación basadas en las 3 dimensiones naturales del individuo. Así, hemos destacado el salario como un factor motivador y muy determinante para la satisfacción del individuo. Pero advirtiéndole que tiene un inconveniente, su corta duración como efecto satisfactorio. Gracias al estudio de Parker & Brummel (2016) se ha podido demostrar nuestra postura donde el salario es satisfactorio hasta un máximo debido a su relación curvilínea como hemos visto en los gráficos expuestos. Hemos hecho bastante hincapié en este factor para situar su importancia dentro de la satisfacción.

En esa línea, hemos destacado también los climas éticos como potenciadores de unas u otras actitudes por parte de los trabajadores en la organización gracias a varios estudios como el de Koh & Boo (2001) y el estudio de Deshpande (1996). El primero utilizó 3 tipos de climas éticos para relacionar con los diferentes factores del JDI – *Job Descriptive Index*, siendo un clima egoísta, benevolente y honrado. El segundo estudio utilizó 6 tipos de climas diferentes: profesionalidad, cuidados, reglas, instrumenta, eficiente y independencia. También realizó la relación los diferentes factores del JDI (P. Smith et al., 1969).

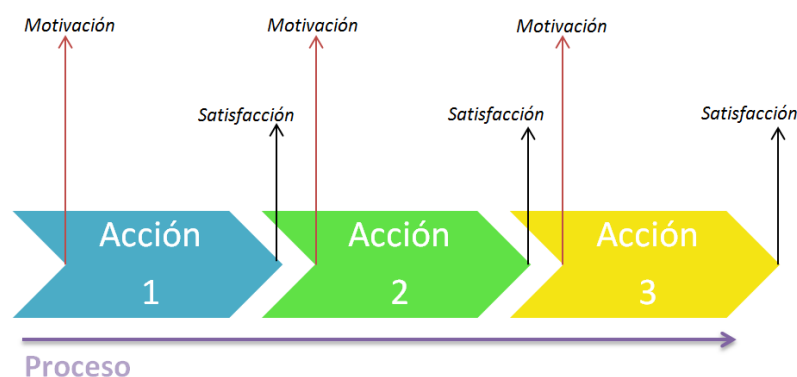
Finalizando podemos decir que hemos tratado de demostrar la relación directa entre la motivación y la satisfacción sintetizándolo en la siguiente fórmula :

Ecuación 2: Relación entre la Satisfacción y la Motivación del individuo

$$\text{Motivación} = \text{Expectativas} \quad \text{Satisfacción} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Expectativas}}$$

Esta fórmula pretende representar la relación directa entre motivación y satisfacción. Así, la motivación contribuye se constituye en un factor determinante de la generación de las **expectativas** que tiene el individuo sobre lo que recibirá por realizar sus tareas en la organización. Estas expectativas forma parte de la fórmula de la satisfacción. La fórmula de dicho concepto viene dada de la división entre el **resultado** recibido por la realización de las tareas y lo esperado previamente por esta realización. Consiste básicamente en una relación similar a la productividad, pero refiriéndose a la satisfacción como cociente de esta fórmula.

Esta relación que las equipara se refuerza gracias a las explicaciones que hemos descrito en sus apartados correspondientes. Al plantear el estudio desde una perspectiva dinámica, veremos la satisfacción laboral puede entenderse como un proceso. Este proceso, de forma metafórica, es como una película, siendo una serie de imágenes. Al contrario que las teorías estudiadas - que se centran en el estudio de las imágenes y parten de una visión estática - este TFG ha puesto el énfasis realizar un análisis dinámico. El siguiente gráfico refleja de forma sencilla lo explicado.

Ilustración 10: Proceso de estudio de la nueva teoría

Fuente: Elaboración propia a partir de Bañón y Ruíz (2015)

Como se puede apreciar en el gráfico, al centrarnos en la consecución de las acciones - concatenadas una detrás de otra- los límites entre la motivación y la satisfacción se difuminan. Desde una aproximación dinámica de la acción, este enfoque puede llevarnos a pensar que se trata del mismo concepto. Esta asociación se refuerza con el enfoque teórico de Bañón y Ruíz (2015) que en diálogo con Guillén et al. (2014) se sirven de la lógica aristotélica de bienes para

categorizar la motivación y la satisfacción desde la lógica de la acción. De esta manera se ha podido distinguir 9 tipos de satisfacción laboral.

Tabla 10: Cuadro explicativo de las relaciones entre la Satisfacción y los Bienes

	<i>Satisfacción Extrínseca</i>	<i>Satisfacción Intrínseca</i>	<i>Satisfacción Transitiva</i>
<i>Bienes morales</i>	Respeto	Progreso	Generosidad
<i>Bien Agradable</i>	Reconocimiento	Satisfacción	Atención
<i>Bien Útil</i>	Recompensa	Aprendizaje	Servicial

Fuente: elaboración propia a partir de Bañón y Ruíz (2015)

En la esfera de la **satisfacción extrínseca** -la perspectiva donde el individuo recibe de los demás bienes- podemos comenzar con aquella basada en la consecución de bienes morales donde se sitúan las teorías basadas en el respeto, la legitimación y la justicia como la **Teoría de la Justicia Organizativa** (Koo & Boo, 2001) o la **Teoría del Ciclo de la Vida** (Maslow, 1954). Dentro de la misma naturaleza pero a través de los bienes deleitables, la segunda satisfacción laboral se compone de valores recibidos de las relaciones interpersonales de afectividad y participación con el resto de trabajadores de la organización. Formando parte de este tipo factores como la **cooperación** (Bateman & Organ, 1983), **compañeros** – JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969) o la **interacción social** (Farrell, 1998). Para concluir esta naturaleza, estarían los **bienes útiles**, el nivel de las necesidades fisiológicas considerado el más básico de la pirámide de Maslow (1954). Este tipo de satisfacción se basa en aquellos valores que recibe el individuo de soporte, subsistencia y protección dentro de la organización. En este tipo de satisfacción hay factores como el **salario** (Herzberg, 1959; Koh & Boo, 2001; Howell, 2013), la **Teoría Clásica**, basada en el desempeño (Porter & Lawler, 1967) o el **Sistema Evasivo** (Crow & Higgins, 1997), entre otros. Dentro de la naturaleza extrínseca, **reactivo**, emana la lógica del Intercambio de Smith (1976) y la **satisfacción pasiva** (Bañón y Ruíz, 2015) en cada uno de los bienes aristotélicos.

Con respecto a la **satisfacción intrínseca**, es decir, aquella que atiende a las capacidades autónomas del propio individuo para conseguir la satisfacción, desde los **bienes morales** están aquellos factores que le reportan al trabajador florecimiento, virtuosismo y una excelencia en

su puesto profesional provechoso para su futuro. Dentro de este tipo de satisfacción hay factores como el **plan de carrera** (Pritchard, 1969), **carrera** (Clary, 1998) o la **eficiencia** (Deshpande, 1969), entre otros. En el ámbito de los **bienes deleitables** encontramos aquellas teorías con valores como la autorrealización y la autonomía. Factores como la **independencia** (Deshpande, 1996), la **Discrepancy Theory** (Michalos, 1991) o el **Sistema Apetitivo** (Crow & Higgins, 1997). Por último están los **bienes útiles** asociados con valores como la consecución, competencia y comprensión que puede conseguir el individuo. En ese sentido destacan elementos como la **puntualidad** (Bateman & Organ, 1983), **comprensión** (Bang, Ross & Reio Jr., 2013) o la **Teoría centrada en los objetivos** (Locke, 1968) que conforman este tipo de satisfacción laboral. Finalmente, dentro de esta naturaleza emana la **lógica del Deber** (Smith, 1976) y la **satisfacción activa** (Bañón & Ruíz, 2015).

En cuanto a la **satisfacción transitiva** se englobaría toda satisfacción lograda a través de dar a los otros por parte del sujeto actuante. En la pirámide de Maslow, estos tres tipos de satisfacción se sitúan en el nivel de **pertenencia y amor**. En primer lugar, en los **bienes morales**, situaríamos aquellos factores que defienden los valores de benevolencia, amistad y beneficencia como el **altruismo** (Bateman & Organ, 1983), el **compromiso** (Griffeth et al., 2000) o la **Teoría de la Acción Razonable – TRA** (Fishben & Ajzen, 1975). Luego en los **bienes deleitables**, destacando aquellos elementos que se basen en los valores de amabilidad, ser agradable y bondad como el clima ético ejemplar/honrado (Koh & Boo, 2001), las **motivaciones sociales** (Bang, Ross & Reio Jr., 2013) o el **congruity principle** (Osgood & Tannerbaum, 1955) entre otros. Con respecto a la satisfacción laboral transitiva basada en **bienes útiles** como valores de servicios, ayuda y colaboración encontraríamos a la **comunicación** (Farrell, 1998), el **protector** (Clary, 1998) o el **trabajo en sí** (Herzberg, 1959) como ejemplos de este tipo.

En este enfoque para distinguir los nueve tipos de satisfacción laboral la distinción entre motivación y satisfacción se evidencia forzada. Entendemos que esto refuerza la idea de que desde una perspectiva dinámica los límites entre ambos conceptos se difuminan. Para poder realizar dos estados del arte, sí que los hemos diferenciado previamente en el marco conceptual de ambos. Sin embargo, sostenemos que la fundamentación teórica de los mismos es común y cabe la posibilidad de cuestionarnos si nuestros paradigmas de análisis son suficientes y acertados.

8 Bibliografía

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. **NY, Academic Press.**
- Alderfer, C. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. **Organizational Behavior and Human Performance**, 4, 143-175.
- Aristóteles. (1908). *Nicomachean Theory*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognition theory*. **Prentice Hall.**
- Bang, H., Ross, S., Thomas, G., & Reio, J. (2012). *From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of Job Satisfaction*. In (Vol. 32, pp. 96-112): **Journal of Management Development**.
- Bañón Gomis, A.J. (2013), *Gestión del conocimiento*, **Instituto de Educación Superior TQM.**
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier- The Relationship Between Affect and Employee Citizenship*. **Academy of Management Journal**, 26(4), 587-595.
- Bausmeister, A., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). *Ego depletion: Is the active self a limited resource?* **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 1252-1265.
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). *The Logic of Gift: Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange*. **Business Ethics Quarterly**, 159-180.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power life*. **NY, Wiley Press.**
- Bock, L. (2015). *Can Google's rules transform your workplace?* In: **Knowledge @ Wharton**.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). *Worker motivations, job satisfaction and loyalty in public and nonprofit social services*. In (Vol. 35, pp. 225-248): **Non profit and Voluntary Sector Quarterly**.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). *An index of job satisfaction*. In (Vol. 35, pp. 307-311): **Journal of Applied Psychology**.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. In. **Thousand Oaks CA: Sage**.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of Innovation*. **Oxford: Clarendon Press.**

- Carrasco, J. (2014). *Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa*. Madrid: **UNED Publicaciones**.
- Cavalcante Silva, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. **Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona**.
- Chang, C., & Chang, H. (2007). *Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan*. In (Vol. 4, pp. 265-274): **Journal of Nursing Research (Taiwan Nurses Association)**.
- Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). *Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior*. In (pp. 73-108). **New York: Elsevier North Holland: In A.H. Hastord & A.M. Isen (Eds.)**.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivation of volunteers: a functional approach. In (Vol. 74, pp. 1516-1530). **Journal of Personality and Social Psychology**.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. (Vol. 1). **NJ: Lawrence Erlbaum**.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. In (Vol. 83, pp. 85-113): **Psychological Review**.
- Crowe, E., & Higgins, E. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69, 117-132.
- Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover amongst volunteer sport administrators: results of a time-lagged study. In (Vol. 4, pp. 65-86): **Sport Management Review**.
- Deci, E. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, 6, 227-229.
- Deshpande, S. (1996). The Impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, 15(6), 655-660.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. In (Vol. 41, pp. 1040-1048): **American Psychologist**.

- Faldetta, G. (2011). *The logic of gift and gratuitousness in business relationships*. In (Vol. 100, pp. 67-78): **Journal of Business Ethics**.
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). *Volunteer participation and withdrawal: a psychological contract perspective on the role of satisfaction, expectations, and organizational support*. In (Vol. 9, pp. 349-367): **Nonprofit Management and Leadership**.
- Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). *Volunteer motivation, satisfaction and management at an elite sporting competition*. In (Vol. 12, pp. 288-300): **Journal of Sport Management**.
- Festinger, L. (1942). *Cognitive Dissonance Theory*.
- Fisher, V., & Hanna, J. (1931). *The Dissatisfied Worker*. In. **New York: The Macmillan Co.**
- Ford, H. (1922). *My life and work*. **Garden City, NY**.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 331-362.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la Satisfacción Laboral*. In (pp. 313). **Spain: Consejo Económico y Social**.
- Gollwitzer, P. (1990). *Action phases and mind-sets* (Vol. 2). **NY: Guilford Press**.
- Grant, A. (2012). *Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering*. **Academy of Management Review**, 37(4), 589-615.
- Grant, A., & Parker, S. (2009). **Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives**. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Griffeth, R., Horn, P., & Gaertner, S. (2000). *Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium*. In (Vol. 26, pp. 463-488): **Journal of Management**.
- Hackam, J. R., & Oldam, G. R. (1980). *Work Design*. In. MA.: **Addison-Wesley, Reading**.
- Hagedoorn, M. N., Van Yperen, W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). *Employees reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and the Role of Job Satisfaction*. In (Vol. 20, pp. 309-321): **Journal of Organizational Behavior**.

- Heider, E. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations In The Balance Theory* **New York: Wiley.**
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. **NY: John Wiley and Sons Inc.**
- Heyd, D. (1982). *Supererogation: Its status in ethical theory*. In. **Cambridge: Cambridge University Press.**
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. **Cambridge University Press.**
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. **NY: Amo Press.**
- Howell, R., & Howell, C. (2008). *The relation of economic status to subjective well-being in developing countries: A meta-analysis*. In (Vol. 134, pp. 536-560): **Psychological Bulletin.**
- Kahnman, D., & Deaton, A. (2010). *High income improves evaluation of life but not emotional well-being*. **National Academy of Science of the USA**, 107, 16489-16493.
- Kanfer, R., Frese, M., & Rusell, E. (2016). *Motivation in organizational behavior History, advances and prospects*. **Journal of Applied Psychology**, 20.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of organizations*. **NY, Wiley Inc.**
- Klein, H., Austin, J., & Cooper, J. (2008). *Goal choice and decision processes*. In G. C. a. R. D. P. E. In R.Kanfer (Ed.), *Work motivation: Past, present and future*. (pp. 101-150). **New York: Routledge/Taylor Francis Group.**
- Koh, H., & Boo, E. (2001). *The Link Between Organizational Ethics And Job Satisfaction*. **Journal of Business Ethics**, 29(4), 309-324.
- Lavelle, J. J. (2010). *What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature*. In (Vol. 31, pp. 918-923): **Journal of Organizational Behavior.**
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). *The effect of performance on Job Satisfaction*. **Industrial Relations**, 7, 20-28.
- Lersch, P. (1938). *Aufbau der person*. In. **München: Barth.**
- Locke, E. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. **Organizational Behavior and Human Performance**, 3, 157-189.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. In (Vol. 16, pp. 549-613): **Journal of Managerial Psychology.**

- Martínez Caraballo, N. (2007). *Recursos humanos y management empresarial. In El caso de la Satisfacción Laboral. (Vol. 52): Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.*
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396.*
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality. NY: Harpers.*
- Mauss, M. (1924). *Essai sur le Don: Forme et Raison de l'Echange dans le Sociétés Archaïques.*
In (Vol. 1, pp. 30-186): *L'année Sociologique.*
- Mayo, E. (1933). *The Human problems of an industrial civilization. NY: MacMillan.*
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an industrial civilization. Routledge.*
- McClelland, D. (1986). *Human motivation. IL: Scott, Foresman and Company.*
- Michalos, A. C. (1991). *Global Report on Student Well-Being. Vol.III: Employment, Finances, Housing and Transportation. In. New York: Springer, Verlag.*
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). *The Work Desing Questionnaire (WQD): Developing and validating a comprehensive measure for assesing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(111-124).*
- Organ, D., & Near, J. (1985). *Cognition Versus Affect Measures in Job Satisfaction. In (Vol. 20, pp. 241-253): International Journal of Psychology.*
- Osgood, C. H., & Tannenbaum, P. H. (1955). *The Principle f Congruity in the Prediction of Attitude Change. In (Vol. 62, pp. 42-55): Psychological Review.*
- Parker, N., & Brummer, I. (2016). *Examining the Curvilinear Relationship Between Income and Job and Pay Satisfaction. Personel Psychology, 1-12.*
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior. NJ: Prentice Hall.*
- Polo, L. (1987). *Tener y Dar. In F. E. Fernández Rodríguez (Ed.), Estudios sobre la encíclica Laborem Excersens. (pp. 222-230). Madrid: BAC.*
- Powers, W. (1973). *Feedback: Beyond behaviorism. Science, 179, 351-356.*
- Pritchard, R. D. (1969). *Equity theory: A review and critique. In (Vol. 4, pp. 176-211): Organizational Behavior and Human Performance,.*
- Real Academia Española, R. (Ed.) (2014a) *Diccionario de la Lengua Española (Vols. 23ª). Madrid: Espasa Libros.*

Real Academia Española, R. (Ed.) (2014b) *Diccionario de la Lengua Española* (Vols. 23ª).
Madrid: Espasa Libros.

Ricoeur, P. (1990). *Liebe und Gerechtigkeit*. In. **Tübingen: Mohr.**

Rosehan, D., Underwood, B., & Moore, B. (1974). *Affect moderates self-gratification and altruism*. **Journal of Personality and Social Psychology**, 30, 546-552.

Ruíz, P., & Bañón, A. (2015). *A new approach to understanding the dynamics of Job Satisfaction*.

Sandel, M. (2012). *What money can't buy: The moral limits of markets*. In. **New York - NY: Farrar, Straus and Giroux.**

Simmel, G. (1950). *Faithfulness and gratitude*. In K. H. E. Wollff (Ed.), *The sociology of Georg Simmel* (pp. 379-395). **New York: The Free Press.**

Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of natios*. **University of Chicago Press.**

Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. **Rand McNally.**

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. **Harper & Brothers.**

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. In. **New York, NY.: John Wiley & Sons.**

Tietjen, A., & Myers, M. (1998). *Motivation and Job Satisfaction*. In (Vol. 36, pp. 226-231):
Management Decision.

Van Praag, B., & Fritjers, P. (2002). *The measurement of welfare and wellbeing*. In *The Leyden approach*. In D.Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds). (pp. 413-443). **New York, NY.: Russel Sage Foundation.**

Vitell, S., & Davis, D. (1990). *Ethical beliefs of MIS Professionals: The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior*. In (Vol. 9, pp. 63-70): **Journal of Business Ethics.**

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. **NY, John Wiley.**

Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización* (Vol. 1). **Barcelona: Herder.**

Williams, B. (1985). *Ethics and the limits of philosophy*. In. **Cambdrige, MA: Harvard University Press.**



Zhang, X., & Zhou, J. (2014). *Empowering leadership, uncertainly avoidance, trust and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism*. **Organizational Behavior and Human Performance**, 124, 150-164.

