

un orden internacional cosmopolita fundamentado en la garantía de la paz duradera (pp. 433-459). Haciendo una valoración de los actuales constitucionalismos europeos, José Luis Monereo señala que «en la coyuntura actual se asiste a la crisis de la forma política del constitucionalismo democrático-social que se había implantado y generalizado en la postguerra (en el marco de un constitucionalismo racionalizado y conexo al nuevo orden internacional y a los grandes instrumentos internacionales que garantizan los derechos fundamentales) precisamente ante la crisis del constitucionalismo liberal clásico, y como revisión cualitativa del mismo motivada por la constatación de sus limitaciones para avanzar en el proceso de democratización y por su incapacidad para garantizar la integración y participación social y la defensa de los derechos fundamentales para todos» (p. 508).

Las principales obras del pensamiento político de C. Schmitt son las siguientes: *La Dictadura* (1921), *Teología política* (1922), *Teoría de la Constitución* (1928), *Legalidad y legitimidad* (1932) o *Teoría del partisano. Acotación al concepto de lo político* (1966), al margen de un número considerable de artículos y de otros libros con sentidos y significados bien diversos, que han sido valorados de forma distinta según el momento histórico de que se trate y si es alemán o francés el autor que lo comenta. Su artículo sobre la garantía institucional, *Freiheitsrechte und institutionelle Garantien der Reichsverfassung*, publicado en Berlín en 1932 ha sido de considerable influencia por encima de las ideologías más dispares, y ya Koellereutter, en *Archiv für öffentlichen Rechts*, 61 (1932), pp. 110-116 hizo una valoración significativa, que no hemos visto citada por Monereo, ni aludida por otros autores españoles, concluyendo *ad casum*: „So scheint mir der Wert des von Carl Schmitt aufgestellten und in seiner geistvollen Art unterbauten Begriffs der institutionellen Garantie in der verfassungsrechtlichen Fixierung politischer traditionell überkommener Werte zu liegen. Damit würde aber die institutionelle Garantie als gestaltender konstruktiver Faktor unseres Verfassungslebens von den Grundrechten loszulösen und unabhängig neben ihnen als verfassungsgesetzliche Sicherung aufzufassen sein. Die Schrift Carl Schmitts, wie seine neuesten Ausführungen im Handbuch des Staatsrechts über „Inhalt und Bedeutung des zweiten Hauptteils der Reichsverfassung“ scheinen mir diese Entwicklung schon stark anzudeuten“ (pp. 115-116). [Recibido el 9 de junio de 2015].

FACTORES DETERMINANTES EN LAS RELACIONES LABORALES PARTIENDO DESDE SUS ANTECEDENTES HISTÓRICOS: CLIMA, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y RETRIBUCIONES

Rocío IBÁN ROSAS

RESUMEN: La presente investigación se centra en factores determinantes de las relaciones laborales como son el salario y el ambiente de trabajo, sin pasar por alto la repercusión que produce en las organizaciones la motivación y satisfacción de los trabajadores. Así, el objetivo principal es determinar la importancia que conceden los empleados a los factores estudiados en el

proyecto, partiendo de tres hipótesis: la primera pretende poner de manifiesto la relevancia que supone un salario considerado suficiente por parte de la plantilla para el buen funcionamiento de la empresa; la segunda trata de los efectos negativos sobre el clima laboral que originan políticas retributivas basadas en el rendimiento individual, como son las comisiones por ventas; la última hipótesis hace mención a la trascendencia del ambiente de trabajo en la motivación y satisfacción de los empleados. Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que las tres hipótesis pueden ser consideradas válidas, por lo que queda evidenciada la repercusión de las políticas retributivas en el entorno laboral. Además, se puede confirmar que un salario adecuado es imprescindible en las relaciones laborales, y que podrá ser completado con prestaciones sociales que incidirán en la motivación del personal y en un mejor del clima laboral.

PALABRAS CLAVE: Historia social, Ideas políticas, Salario, Prestaciones sociales, Motivación, Clima laboral, Satisfacción, Thomas Hobbes, Adam Smith, John Nash, Piotr Kropotkin, Charles Robert Darwin, Robert Owen, Pierre-Joseph Proudhon.

1. *Introducción*

Sólo de crisis y recesión se habla en nuestros días con una frecuencia desusada y no vista en muchos quinquenios anteriores. La situación económica a nivel mundial que estamos atravesando propicia que las diferentes empresas y los trabajadores de las mismas tengan que competir entre sí de una manera más evidente y a veces casi frenética para garantizar su permanencia en el puesto de trabajo. Asimismo, se tiene la convicción de que la competición no sólo es inevitable desde el punto de vista de la naturaleza humana y en su relación con la sociedad, sino que incluso es beneficiosa por considerar que aumenta el rendimiento, intensifica el interés y configura la conducta. Continuamente se enseña a ser mejor que el prójimo, a destacar por encima del resto.

Por otra parte, las retribuciones salariales en estos tiempos cobran mayor importancia, pues suponen el sustento de vida de los empleados a los que el empleo estable no se les garantiza debido a la actual coyuntura económica. Es más, los salarios variables basados en el cumplimiento de objetivos individuales para trabajos de ventas en comercios donde los empleados comparten el mismo centro de trabajo, el mismo departamento y la misma categoría profesional son fuente generadora de conflictos y propician comportamientos competitivos, el trabajo en equipo queda desdibujado, el clima laboral se ve afectado por ello y de manera indirecta influye en la motivación y la satisfacción laboral.

En consecuencia, el presente trabajo trata de esclarecer la importancia que conceden los trabajadores al salario, comparado con otros factores motivacionales. También, de determinar las repercusiones que originan las distintas políticas retributivas en el clima laboral, pudiendo generar ambientes competitivos o colaborativos. El último punto a destacar es precisamente la influencia del clima laboral en la consecución de los objetivos empresariales y con respecto a la motivación y satisfacción de los empleados. Todo ello, a través de un trabajo de investigación organizado en varias partes.

En la primera parte, se exponen los objetivos que se pretenden lograr con este estudio. La segunda parte comprende el marco teórico; en él se realiza la conceptualización y revisión histórica de la cooperación (asociada en este estudio a los salarios fijos) y la competencia (asociada con el salario variable mediante incentivos, primas, gratificaciones, etc.). Además, se explican las variables a tener en cuenta para llevar a cabo la investigación: clima, motivación, satisfacción laboral. Asimismo, se especifican los sistemas de retribuciones por los que la empresa puede optar y sus repercusiones en lo que a las relaciones laborales se refiere.

Una vez concretado el marco teórico se expondrán las hipótesis planteadas que dieron lugar a la realización del estudio, comentadas estas ideas comenzará la investigación propiamente dicha. En este capítulo, se describirá la metodología empleada: participantes, instrumentos y procedimientos. En el capítulo siguiente se mostrarán los resultados, para luego continuar con la discusión de los mismos. Posteriormente, se mencionarán las reflexiones personales del tema objeto de estudio y las limitaciones encontradas a la hora de realizar la investigación, titulado dicho apartado como conclusiones.

Para terminar, el último capítulo contendrá de manera clasificada las referencias citadas a lo largo del presente artículo.

2. Objetivos del proyecto

El propósito de este trabajo es demostrar a través del cuestionario lanzado la importancia que supone para los trabajadores elementos como el salario suficiente, el ambiente de trabajo, la jornada laboral flexible o la autonomía en el puesto de trabajo. Así como comprobar su grado de satisfacción y motivación en la empresa y determinar las causas a las que puede ser debido teniendo en cuenta los elementos mencionados. Además, se tratará de aclarar las repercusiones que generan en las organizaciones las distintas políticas retributivas y cómo afectan al ambiente de trabajo pudiendo hacerlo competitivo o colaborativo.

También, se pretenden reflejar las consecuencias de un ambiente de trabajo inadecuado, como pueda ser un entorno en el que la competición de los empleados está muy presente. Estas situaciones ocasionan desmotivación e insatisfacción en la plantilla, conduciendo al absentismo y la rotación de puestos de trabajo. En consecuencia, supone un mal mayor para la organización, pues sus metas se verán truncadas. No obstante, somos conscientes de las limitaciones que esta investigación pueda tener, puesto que este trabajo comporta la sistematización de todo lo aprendido a lo largo de años de estudio siendo el camino por recorrer más largo para emitir un juicio sólido y riguroso. Dicho esto, comienza el presente artículo con las pautas que acabamos de señalar.

3. Marco teórico

Es necesario repasar los términos de competencia y colaboración para introducir al lector en el estudio que se está llevando a cabo, pues comprenderá de una manera más clara la base sobre la que se fundamenta esta investigación, así como la II y III de las hipótesis.

3.1. *Competición*

Ya en 1859 las teorías darwinistas de la evolución vía selección natural evidenciaban que las primeras formas de vida tuvieron que enfrentarse entre sí para poder evolucionar (Charles Robert Darwin, en parte reflejo del Ensayo sobre el Principio de la Población de Malthus [Thomas Robert Malthus (1766-1834) propuso que para alcanzar el equilibrio y acabar con la sobrepoblación era necesario la existencia de epidemias, hambre y guerras. Explicaba así su teoría: la población si no encuentra obstáculos, aumenta en progresión geométrica. Los alimentos tan sólo aumentan en progresión aritmética. Basta con poseer las más elementales nociones de números para poder apreciar la inmensa diferencia a favor de la primera de estas dos fuerzas (pp. 52-54)], pero proyectado para Darwin al comportamiento de la naturaleza), aunque no sólo de fundamentos Malthusianos parte la Teoría de la Evolución, sino que también se observan matices de la teoría económica de Adam Smith (1723-1790). De este modo, Darwin extrapoló la ley de la competencia del libre mercado al mundo natural.

Para A. Smith la búsqueda del interés personal (egoísmo individual) conducía al bien común, en lo que respecta al ámbito económico (Pena López y Sánchez Santos, 2007; y Lázaro, 2001), John Nash se encargará de completar estas ideas, no exentas de críticas. John Nash, Premio Nobel de Economía en 1994, descubre que una sociedad maximiza su nivel de bienestar cuando cada uno de sus individuos actúa a favor de su propio bienestar, pero sin perder de vista también el de los demás integrantes del grupo. Además, profundiza en los descubrimientos de la Teoría de los Juegos (*The theory of games and economic behavior*), descubiertos en la década de los 30 por Johann von Neumann (1903-1957) y Oskar Morgenstern.

No obstante, antes de escribir su obra cumbre *La Riqueza de las Naciones*, Smith nos deleitó con *La Teoría de los Sentimientos Morales*, donde refleja que el egoísmo ocupa un papel secundario en la conducta humana. La protagonista viene a ser la simpatía, puesto que, a través de ella, se forman los juicios morales en base a que el individuo elabora un juicio favorable del comportamiento del prójimo y espera una reciprocidad por parte del mismo. Este conjunto de expectativas convierte a la sociedad en un sistema de intercambio de servicios. De ese modo, el egoísmo individual converge hacia el interés general para conseguir la convivencia y los beneficios sociales.

Para Darwin y para Wallace los individuos más aptos tienen mayor probabilidad de sobrevivir y por ende de generar descendencia. En ambas teorías se produce una desafección de la sociedad, dando paso a relaciones egoístas en el plano moral y a la vez competitivas en el plano económico.

Con el darwinismo social, basado en las teorías darwinistas pero aplicadas al contexto humano, se consolida la idea de la supervivencia del más apto como mecanismo de evolución social y por tanto de la competición de las especies. Extrapolando la teoría del darwinismo social al contexto del libre mercado podemos observar la metáfora que empleó el conocido empresario John D. Rockefeller (citado en Hofstadter, 1992) de la rosa americana "*American Beauty*" para explicar su punto de vista sobre la economía: «El crecimiento de un gran negocio es simplemente la supervivencia del más apto, [...] La bella rosa estadounidense sólo puede lograr el máximo de su esplendor y perfume si sacrificamos otros capullos que crecen a su alrededor. Esto no es una tendencia maligna del mundo de los negocios. Sino solamente la expresión

de una ley de la naturaleza y una ley de Dios» (p. 45). Frase pronunciada en una conferencia escolar, y está citada en el libro *Social Darwinism in American Thought* [El darwinismo social en el pensamiento americano] (Hofstadter, 1992).

La frase no deja lugar a dudas de la competencia que existía ya por aquel entonces en los negocios, y de cómo los pensamientos capitalistas inundan las mentes de los empresarios de la época, pues no es raro que, hoy por hoy, el afán de lucro esté más presente si cabe que en tiempos pasados.

De igual forma, Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) mantiene que la competencia y la posesión del poder van ligados al individuo, como si de su personalidad se tratase, por lo que no se puede entender la conducta de la sociedad sin competencia ni poder (Martínez Sierra, 2000). También afirma que para ostentar el poder se hará todo lo preciso. En palabras de Blázquez-Ruiz (1998, p. 34) «el poder nunca descansa».

En el momento en que se fundamentaron las teorías mencionadas, hace ya muchas decenas de años, el contexto social era diferente a como es ahora pero a día de hoy, ¿sigue estando presente la competencia en la sociedad? Antes de contestar a esta pregunta es necesario definir lo que se entiende por competencia. Si acudimos al diccionario de la Real Academia Española existen dos acepciones del término. La primera se refiere a «una disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo» (competir), la segunda refleja «la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado» (ser competente). A efectos prácticos estos dos conceptos se utilizan de manera solapada bajo el término competitividad.

Volviendo a la pregunta antes formulada no tiene una respuesta rotundamente afirmativa o negativa, pues a lo largo de este estudio se expondrán las ideas de diversos autores con a veces muy distintas inclinaciones. Por consiguiente, el propio lector podrá reflexionar acerca de la contestación. Lo que no cabe duda alguna es que muchos de los comportamientos que realizamos llevan implícitos signos de competencia, egoísmo, desconfianza, y no es de extrañar en un entorno en el que cada vez se requiere una mayor diferenciación con respecto al compañero, considerado rival.

Desde el punto de vista de la empresa, es frecuente oír hablar de la creación de valor. Es por ello, que unas empresas asumen el liderazgo con respecto a otras, obtienen mayores beneficios y son más competitivas. Es lo que en términos económicos se conoce con el nombre de ventaja competitiva. Porter (1987) la define así: «cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir» (p. 59).

Desde el punto de vista humano, cada vez se nos exigen mayores habilidades y conocimientos, siendo curioso que el término que se emplee para ello sea precisamente el de «competencias» como ya se definió, por lo que puede reflejarse un indicio del panorama social en el que nos encontramos. Es más, el sistema capitalista vigente junto con la actual situación de crisis económica generalizada en la que tanto empresas como puestos de trabajo peligran no ayuda a que surjan sentimientos de comunidad. En palabras de Aristóteles: «el individuo es su propio amigo más estrechamente que ninguno otro; y es así mismo a quién sobre todo deberá amar» (Aristóteles, libro XI, capítulo 8).

A pesar de ello, lo más preocupante de esta situación es la visión normalizada que tenemos sobre la rivalidad entre las sociedades y la impasividad y aceptación que nos produce. En el documental *La pesadilla de Darwin* (Sauper, 2004) se ponen de manifiesto la dos caras de la moneda. De un lado, los pescadores de perca del Nilo de Tanzania que, explotados por los países desarrollados, asumen su posición ruinosa; de otro lado, los países desarrollados del norte que se enriquecen a costa de los primeros, justificando que son más aptos para la supervivencia y por ello están más desarrollados.

3.2. Cooperación

Han sido numerosos los estudios que han demostrado que la cooperación ha permitido la continuación de la vida humana y el auge empresarial (Mariti y Smiley, 1983; Axelrod, 1986; Kropotkin, 1989; y Programa de las Naciones Unidas 1990, entre otros), pues por medio de la ayuda mutua resulta más fácil superar los obstáculos y desafíos sobrevenidos, ya que la acción de colaborar generalmente conlleva a la consecución de algún fin a través de la unión de los afectados. Como dice Montagu (1982): «sin cooperación entre sus miembros, ningún colectivo puede sobrevivir. La sociedad humana ha perdurado debido a la capacidad cooperativa de sus miembros, que ha hecho posible tal supervivencia» (p. 57).

Asimismo, Robert Owen (1771-1858) afirmaba (1813-1814) que la competencia humana origina necesariamente conflictos y guerras que producen perjuicios desde todos los puntos de vista. Tan seguro estaba de sus ideales que junto con Claude-Henry de Rouvroy conde de Saint-Simon (1760-1825) [ver *Le système industriel* (1820-1822)], Charles Fourier (1772-1837), Étienne Cabet (1788-1856) y los herederos de François Babeuf (1760-1797) deseaban establecer un nuevo orden social, conocido como “socialismo utópico” que perseguía la unidad y la fraternidad de los individuos, aunque es notorio el fracaso de su pragmatismo.

Incluso el propio Darwin, a pesar de sus ideas de lucha por la supervivencia, en su obra posterior *Origen del hombre* reconoció que en innumerables sociedades animales la lucha encarnizada conlleva a la desaparición completa de las especies, y en cambio la cooperación conduce al desarrollo de las facultades necesarias para vivir y reproducirse: «aquellas comunidades –escribió– que encierran la mayor cantidad de miembros que simpatizan entre sí, florecerán mejor y dejarán mayor cantidad de descendientes» (Darwin, p. 78).

Tendente a estas ideas era el geógrafo, naturalista y padre del anarco-comunismo Kropotkin que en su obra *El Apoyo Mutuo* muestra un sin fin de ejemplos de cooperación en el mundo animal, desde invertebrados hasta mamíferos: los más aptos, los mejor dotados para la lucha con todos los elementos hostiles son, de tal modo, los animales sociales, de manera que se puede reconocer la sociabilidad como el factor principal de la evolución progresiva, tanto indirecto, porque asegura el bienestar de la especie junto con la disminución del gasto inútil de energía, como directo, porque favorece el crecimiento de las facultades intelectuales (p. 86).

Aunque no sólo Kropotkin es fiel a estas ideas. La ayuda mutua entre las termitas, hormigas y abejas son estudiadas por Romanes (2012), Büchner (1906) y Lubbock (1946) entre otros. Asimismo, Darwin y Wallace reconocieron la sociabilidad como rasgo común de las aves. Es más, si pensamos en los

mamíferos la mayoría vive en sociedad (ciervos, cabras, zorros, topos, elefantes, roedores, cebras, focas, monos, etc.) frente a aquellos pocos carnívoros que viven solitarios (tigres, leopardos, etc.). Parece por todo ello, que la cooperación es esencial en la evolución de los animales y, por tanto, en la evolución de la humanidad.

A pesar de las creencias de los autores citados y otros muchos no mencionados sobre la cooperación innata del mundo animal, es necesario realizar demostraciones concluyentes que requieren de manipulación experimental. Estas investigaciones se vienen practicando principalmente con homínidos (el animal que por su grado de inteligencia más se aproxima al hombre), concretamente desde 1937 con los estudios de Meredith Crawford que pretendía demostrar la cooperación entre dos chimpancés, a través de una filmación donde se puede apreciar tal intención (Sociedad Chilena de Etología, 2013).

También, psicólogos como Tomasello y Warneken quisieron poner a prueba el instinto altruista del hombre, por lo que realizaron un experimento con niños menores de 15 meses (no condicionados aún por sus actos ni socializados formalmente) donde se les presentaban situaciones en las cuales podían ayudar o no a un tercero que lo necesitaba, siendo los resultados positivos en la mayoría de los casos (Herreros, 2012). Reafirmando en sus investigaciones, publicaron un artículo junto con Hare, Melis y Hanus (2007) sobre el altruismo espontáneo de nuestra raza.

Con todo, y aún en nuestra rápida ojeada por el mundo animal vemos que la vida en sociedad no constituye excepción. Es más, supone la regla general, es la ley de la naturaleza. Precisamente el profesor Márquez (2014) bajo la idea de justicia relacional conecta el mundo del Derecho con la Sociología, analizando las relaciones jurídicas en base a tres elementos: institucionalidad, reciprocidad y socialidad que conducen a un círculo virtuoso de justicia o por el contrario un círculo vicioso de injusticia, dependiendo de la existencia de buena fe en las relaciones humanas.

3.3. Perspectiva comparada de competencia versus cooperación a lo largo de la Historia

Debido a que la extensión del estudio está acotada, se realizará un breve repaso por la historia de la humanidad, ya que las relaciones de competencia y colaboración han estado presentes en todas las épocas. Con esta visión rápida de la evolución social se trata de repasar las principales organizaciones de vida humana, desde la tribu, pasando por la comuna aldeana, la ciudad libre y finalizar con el Estado centralizado. Ello significará una explicación acerca de por qué las relaciones laborales son de tal modo, pues suponen un avance de la interacción entre las personas.

3.3.1. Competencia entre los salvajes

Los salvajes era el término empleado para denominar a las primeras organizaciones humanas. La Real Academia Española, los define como: «los pueblos primitivos y los individuos que pertenecen a ellos». En el siglo XVII autores como Francis Bacon (1561-1626) y posteriormente Thomas Hobbes (1588-1679) escribieron sobre las relaciones del ser humano antes de la organización de la vida social (Etchegaray, 2007). Defendían que el estado natural del hombre era de guerra permanente de todos contra todos buscando

cada cual su propia conservación sembrando el germen de la competición y desconfianza.

Para Hobbes las acciones humanas están condicionadas por la fuerza de las pasiones, al margen de la moralidad, por lo que justifica que no se puede esclarecer si la actuación del hombre sea buena o mala, sino que tan sólo actúa en pro de su beneficio individual. Según su opinión, los hombres primitivos vivían en ese ambiente hostil hasta que aparecieron entre ellos legisladores, sabios y poderosos que asentaron los principios de convivencia pacífica.

En un intercambio epistolar [de 1932] entre Albert Einstein (1879-1955) y Sigmund Freud (1856-1939), ¿Por qué la guerra? «*Warum Krieg?*», el psicólogo contesta al físico que la conducta del hombre está precisamente guiada por pulsiones: aquellas que quieren conservar y reunir –las llamadas eróticas, por el Dios Eros– y otras que quieren destruir y matar –llamadas de agresión y destrucción–. Las pasiones de Hobbes son las pulsiones de Freud.

A estas ideas se suman las de Huxley (1960), que en su obra *el Fin y los Medios*, defiende que los hombres primitivos eran comparables a tigres o leones, sin concepciones sociales y con el único fin de conseguir su supervivencia a través de la lucha: los pueblos se preparan para la guerra, entre otras razones, porque la guerra forma parte de las grandes tradiciones; porque la guerra los estimula y les proporciona algunas satisfacciones personales o sustitutivas; porque viven en una sociedad dentro de la cual se venera el éxito cualesquiera hayan sido las formas en que se ha obtenido, y dentro de la cual la competencia parece más “natural” que la cooperación, porque en las circunstancias actuales es más habitual (p. 53)

3.3.2. *Cooperación entre los salvajes*

Thomas Hobbes, al igual que otros filósofos del siglo XVIII, mantenían las creencias de que los humanos primitivos vivían en forma de pequeñas familias nómadas. En cambio, se ha demostrado con la etnología y gracias a los estudios de Bachofen, Mac Lennan, Morgan, Edward B. Tylor, Maine, Post, Kovalensky y muchos otros, que la humanidad no comenzó su vida en forma de pequeñas familias solitarias. Las formas más antiguas de la vida social son los grupos, los clanes, las tribus, y no las familias, que surgieron mucho después con la evolución del hombre (Kropotkin, 1989).

De hecho, estos grupos sociales fueron cada vez más organizados. Es más, obedecían sus normas y preceptos más ciegamente aún de lo que el hombre civilizado obedece las prescripciones de sus leyes. Actualmente existen tribus como las de los bosquímanos, los hotentotes o los esquimales, entre otras, donde se puede observar tal respeto y en base a éstas se ha podido conocer con más profundidad la vida allí.

Añadir también, que dentro de la tribu todo es para todos, no existe la propiedad privada. Asimismo, cualquier miembro del grupo está obligado a ayudar a otro que se encuentre en apuros. Nuestro pensamiento como sociedad civilizada puede no estar de acuerdo con conductas que mantenían los hombres primitivos, pero ello no quita el reconocer que sentaron las bases de la socialidad y solidaridad, y sin ellos, la humanidad nunca hubiera alcanzado el nivel de desarrollo con que cuenta ahora.

3.3.3. *Competencia entre los bárbaros*

La palabra bárbaro se emplea en esta lectura siguiendo a Morgan y otros antropólogos, exclusivamente para designar el período de la comuna aldeana que siguió a la organización tribal, hasta la formación de los estados contemporáneos.

Con el paso del tiempo dentro de los clanes surge el fenómeno de la familia, que perturba de manera inevitable la unidad establecida. La familia procura la propiedad privada y la acumulación de riqueza. Este hecho produce luchas internas de unas tribus contra otras, de familias enteras dentro de las propias tribus, de los individuos entre sí. Estas situaciones sirven de fundamento para reforzar los pensamientos de los filósofos más pesimistas que reafirman sus ideas de que la guerra y la opresión son la verdadera esencia de la naturaleza humana.

Es más, el origen de la esclavitud parece consistir precisamente en las disputas de las distintas tribus y clanes que competían por los mismos recursos (Varsavsky, 2007). Por tanto, las culturas tribales pueden tener un doble sentido. Por un lado, de manera positiva, creando lazos de solidaridad entre sus miembros. Por otro lado, la parte negativa que entraña el deseo de exterminar o someter a la otra tribu.

Llegados a este punto, a los pueblos bárbaros se le presentan dos opciones: dejar su clan y disolverse en grupos minoritarios de familias, o buscar alguna nueva forma de estructura social que les mantuviera unidos. Los que eligieron la primera opción acabarían dispersándose lo que condujo a su desaparición. En cambio, los que optaron por la opción de unidad continuaron existiendo, como se verá en el apartado siguiente.

3.3.4. *Cooperación entre los bárbaros*

Las tribus de bárbaros que, pese a los contratiempos que se fueron presentando, se mantuvieron unidas, llegaron a crear una estructura social nueva que les permitiría afianzar los lazos hasta ahora existentes, aunque debilitados. Se trata de la comuna aldeana que procuraba un territorio común debiendo ser defendido por todos sus habitantes.

Esta nueva organización social se sucedió hasta casi el siglo XIX y se extendió por toda Europa en diferentes periodos de tiempo hasta confirmar que todos los pueblos y razas que actualmente conocemos provienen de la comuna aldeana.

De hecho, la garantía de la tierra a sus habitantes, la defensa contra la violencia frente a terceros y el desarrollo en cuanto a la organización social (puesto que cada cambio jurídico, militar, educacional o económico era elegido por todos sus miembros), son indicios de lo que posteriormente sería la democracia.

Por consiguiente, se puede creer que las comunas aldeanas partían de las antiguas tribus, con sus mismos ideales de ayuda mutua, pero evolucionadas. Sin embargo, este tipo de organización social no permaneció inmutable. Las comunas se unirían en federaciones y confederaciones, que posteriormente sentarían las bases para la concepción de las naciones.

3.3.5. *Competencia en la ciudad medieval*

En Europa durante la Edad Media buena parte de la institución clásica de la esclavitud es sustituida por la servidumbre, propia del sistema feudal. Esta

nueva forma de organización social otorga diferente tratamiento a las personas. La sociedad estaba basada en una profunda desigualdad donde la rivalidad, la lucha interna de las clases y la competencia estaban presentes día tras día. El sistema se componía de 3 estamentos: el primero, con los nobles y el rey en la cúspide, encargados de dirigir la guerra y siendo propietarios de la tierra; el segundo, con el clero con gran poder en la época; y el tercero con las clases más desfavorecidas (campesinos, villanos y siervos) sometidos a los dos estamentos anteriores (García de Cortázar, 2008).

3.3.6. *Cooperación en la ciudad medieval*

La Edad Media fue un periodo muy largo y complejo en el que la sociedad evolucionaría desde una comunidad rural sometida, hasta una sociedad urbana libre, en parte debido a una nueva estructura social, las gildas (heredadas de las gildas artesanas o colegios de artesanos que existían en la antigua Grecia y la Roma clásica), que caracterizarán esta época. Se trata de asociaciones medievales de obreros, comerciantes, artesanos, sacerdotes, pintores, maestros de escuelas, mendigos, prostitutas, etc., que procuraban un doble sentido: dejaban un amplio margen a la iniciativa personal y, al mismo tiempo, respondían ante la necesidad de apoyo mutuo del hombre, considerando los mismos derechos a todos sus miembros.

El objeto principal de la ciudad medieval era asegurar la libertad a través de la toma de decisiones en asamblea popular democrática, la administración propia, con diferente jurisdicción entre ciudades, preservar el consumo y la producción, y por último, garantizar la paz social, por lo que se alcanzaron grandes resultados en el bienestar común, en la industria, en el arte, la ciencia y el comercio.

3.3.7. *Competencia en la sociedad moderna*

En el siglo XVI cuando la decadencia de las ciudades medievales era ya inminente, el nacimiento de los estados militares ocupó la nueva forma de organización social, que perduró durante tres siglos. La centralización del poder en el Estado no permitía que se produjeran “organizaciones independientes”, lo que conllevó a la destrucción de hasta entonces las formas de organización social conocidas, las comunas aldeanas y las gildas. Por esta razón, los ciudadanos cada vez mantenían mayor número de obligaciones con el Estado y menor con sus paisanos, pasando las necesidades ajenas a un segundo plano, de ahí que las asociaciones profesionales fuesen prohibidas. En consecuencia, se acaba así con la autonomía y libertad de los ciudadanos que garantizaba la ciudad medieval, para verse controlados, sometidos y dependientes del Estado soberano. Por otro lado la esclavitud en los siglos modernos es espeluznante y degradante en el tráfico americano, y los Códigos negros borbónicos establecieron, para muchos delitos y algunos de escaso relieve, la pena capital.

3.3.8. *Cooperación en la sociedad moderna*

A pesar de las restricciones por parte del Estado, el pueblo obrero no desistió. Son conocidas las tremendas luchas obreras con graves consecuencias para los inconformistas durante la Revolución Industrial, empezando por Gran Bretaña y posteriormente extendiéndose a toda Europa. En palabras de Foucault (1990): «la voluntad de los individuos debe

incardinarse en una realidad que los gobiernos han pretendido monopolizar. Ese monopolio es el que hay que socavar poco a poco y día a día» (p. 314).

Tras muchas pérdidas y represiones humanas se consiguieron legalizar las asociaciones profesionales para la defensa de los intereses laborales, lo que hoy son nuestros sindicatos. Las asociaciones políticas también brindaron la oportunidad de que el pueblo hablara. Por ello, la sociedad poco a poco iba adquiriendo la emancipación que le fue arrebatada. Surgieron asociaciones no sólo de profesionales, sino con otros matices sociales (sociedades amistosas de apoyo mutuo “*friendly societies*”, clubs de las aldeas y ciudades para pagar la asistencia médica y los entierros, uniones de chistosos denominadas “*oddfellows*”, etc.) con el común denominador de la ayuda y solidaridad de sus integrantes.

Rosanvallon (2012) pone de manifiesto la importancia de la libertad individual para el progreso de la sociedad: la autonomía individual implica por tanto una garantía social: solo puede desplegarse en una sociedad que rechaza todas las dependencias. Solo una sociedad de individuos independientes tiene sentido en un mundo de libertad. La autonomía se inscribe necesariamente en el marco de una reciprocidad activa (p. 41).

Hoy por hoy, es fácil imaginar las innumerables asociaciones, clubs, sociedades, uniones que existen, pero es pertinente recordar que en tiempos pasados la concepción de libertad para pertenecer a cualquiera de ellas no era tan evidente. Es más, asociaciones presentes actualmente son imprescindibles para evitar la marginalidad y la exclusión social como las sociedades de beneficencia, u otras muchas en defensa de colectivos concretos como plataformas de acciones sociales o programas de voluntariado que suponen un ejemplo de sentimientos de altruismo y cooperación.

Una vez repasado el contexto histórico de la evolución social puede hacerse una idea de por qué las relaciones sociales son de tal modo, y evidentemente de las relaciones en lo que al trabajo se refiere.

3.4. *Variables objeto de estudio*

Las organizaciones tratan de conseguir que sus trabajadores participen en la consecución de los objetivos empresariales, para ello, el clima laboral de la organización tiene que ser el adecuado y los trabajadores han de estar motivados y satisfechos en su trabajo. Clima, motivación y satisfacción laboral son variables relacionadas entre sí, aunque difieren en algunos aspectos: el clima refleja el conjunto de percepciones globales que se tiene de la organización; la motivación hace referencia al interés que demuestran los trabajadores al realizar la tarea; y la satisfacción dependerá de las variables anteriores junto a otras circunstancias.

3.4.1. *Clima laboral*

Entre las diferentes definiciones existentes todas recogen la distinción que genera el clima laboral de una organización a otra, su relativamente durabilidad en el tiempo y la influencia que causa en la conducta de los individuos, este conjunto de características fueron propuestas por Forehand y Gilmer (1964). Aunque, una conceptualización posterior del clima laboral introduce a la definición la interacción persona-situación, de tal modo, que cada persona interpreta de distinta manera las variables situacionales que se le presentan, y a partir de sus valoraciones se van reconfigurando los diversos climas

organizacionales. Autores como Schneider y Reichers (1983) son partidarios de este planteamiento.

Silva (1992), partiendo de las características expuestas por los anteriores autores, elabora una definición en la que deben estar presentes los siguientes factores: una relativa estabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, que sea percibido por los miembros y que sirva para describir situaciones. Ahora bien, todas las definiciones consideran que el clima laboral va a influir directamente en el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos. En palabras de Stringer (2002) el clima laboral supone: «la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación» (p. 19).

Para determinar la motivación y satisfacción de los empleados se utilizan, entre otros instrumentos, mediciones en el ambiente de trabajo. Estas mediciones se recogen en las encuestas de clima laboral, las cuales contendrán las opiniones de los empleados con respecto a la organización. Además, sirven para prever problemas y posibles focos de conflicto interno. No obstante, las encuestas sólo presentan una percepción individual del clima, por lo que exigen la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de las percepciones de los trabajadores. Así como también puede suceder que la plantilla responda atendiendo al fenómeno de deseabilidad social, por lo que los resultados no resultarán válidos.

Sin embargo, las organizaciones también utilizan a observadores externos y a personal directivo para que elaboren informes acerca del ambiente de trabajo, aunque estas valoraciones implican un mayor coste en tiempo y dinero que muchas organizaciones no pueden asumir.

Ahora bien, en todas las mediciones de clima laboral las unidades de análisis más estudiadas son: el individuo, la estructura organizacional, las funciones y las estrategias y nuevas tecnologías. Asimismo, las variables más significativas son: la autonomía, el sistema de incentivos, la supervisión, la comunicación entre los miembros de la organización y el sistema de establecimiento de objetivos y procedimientos (Guillén, Gala y Velázquez, 2003, pp. 167-170).

Actualmente entre los factores y riesgos psicosociales asociados al ambiente laboral destacan el mobbing, el acoso laboral, el burnout y el estrés. Todos ellos producen en el trabajador desmotivación, desequilibrio emocional, apatía, tristeza, etc. Además dan lugar a que la organización deba preocuparse de aspectos como el absentismo, la productividad y la rotación de puestos de sus trabajadores. Es más, tanto afecta el ambiente de trabajo a los empleados que ha sido catalogado en el estudio realizado por Randstad (2014) (el análisis recoge una muestra total de 8.054 participantes entre hombres y mujeres, de edades comprendidas entre los 18 y los 65 años) para fidelizar el talento laboral, como el factor más influyente en la conciliación de la esfera laboral y familiar.

3.4.2. *Motivación laboral*

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. Según Mitchell (1982), en términos generales, la motivación supone el conjunto de procesos psicológicos que conducen a la realización de acciones repetidas con el fin de conseguir un objetivo concreto. En lo que al ámbito

laboral se refiere, es la realización de acciones desprendiendo altos niveles de energía y esfuerzo del trabajador para conseguir objetivos organizacionales además de satisfacer ciertas metas y necesidades personales (Robbins, 1994). Es por ello, que Vroom (1964) afirma que cuanto más motivado esté un trabajador para desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad para emprender las acciones. Por tanto, la motivación es esencial para conseguir el desempeño, el bienestar y la satisfacción de las personas que forman parte de la organización.

Sin embargo, antes de continuar se debe aclarar que, aunque en ocasiones se utilicen los términos de motivación y satisfacción de manera equivalente como ocurre en la teoría bifactorial de Herzberg (que se explicará más adelante), no tienen el mismo significado. Autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 84) refieren que «la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir». De esta frase se deduce que la motivación es un fenómeno anterior a la conducta, mientras que la satisfacción es una actitud post-conductual que refleja juicios de valor de los individuos con relación a las recompensas que reciben.

A raíz de esta explicación la motivación no debe ser considerada como una técnica a emplear para conseguir solamente un rendimiento productivo de los trabajadores, sino que se debe tener en cuenta la satisfacción personal de los mismos, puesto que ello repercutirá en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Aclarados estos términos y continuando con la variable a estudiar, las organizaciones deberán plantearse qué motiva a sus empleados y cómo motivarlos. Para ello, es preciso distinguir: por un lado, los motivadores externos al individuo o motivadores extrínsecos que desde el punto de vista laboral son los incentivos, el salario, los beneficios sociales, los premios, los castigos, la promoción, el aprecio de los demás, etc., en definitiva, son motivadores que no dependen del control del trabajador; por otro lado, los motivadores internos o motivadores intrínsecos que están provocados por aspectos característicos de la propia actividad que realiza el empleado, por lo que pasan a estar gobernados por la persona. A la empresa le conviene este tipo de motivación, pues supone la manera más efectiva para que el trabajador se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que disfruta con su propio esfuerzo.

Con respecto al proceso básico de la motivación se produce cuando los motivadores internos causan en la persona una serie de necesidades, expectativas e intereses que rompen el equilibrio natural, generando una tensión que proporcionará la energía suficiente para tratar de satisfacer dichas necesidades. Una vez explicado el proceso, decir además, que la motivación no depende únicamente de las medidas tomadas en la empresa, sino también, y sobre todo, de las percepciones, creencias, valores, intereses y necesidades de las personas que forman parte de la organización. Por consiguiente, los procesos motivacionales deben ser específicos para cada individuo.

Sin embargo, a principios del siglo XX no se pensaba de igual forma. Para la Organización Científica del Trabajo el empleado es considerado un ser egoísta que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios, al que hay que vigilar para que realice sus tareas de la manera más eficiente posible. Además, estas ideas refieren que la motivación extrínseca genera en el empleado resultados

más visibles que la motivación intrínseca. Estos planteamientos que procuran mayor importancia a las retribuciones ensalzan la competencia individual de los trabajadores (Coriat, 2001).

Años más tarde, surge la Escuela de las Relaciones Humanas, donde el modelo “hombre-máquina-económico” cede terreno frente a planteamientos más humanistas. El precursor de esta escuela fue Elton Mayo con las investigaciones que comenzaron en 1924 para la Western Electric Company (aunque él se incorporaría varios años después) con el fin de aumentar la productividad de los empleados en la fábrica. En este experimento se descubrió que el buen trato que recibían los trabajadores ejercía efectos en la productividad mayor que una subida del salario o aumento de los servicios sociales. También demostró la importancia de la influencia del grupo de trabajo, de los factores psicosociales del trabajo (clima laboral, participación en la toma de decisiones, integración en el grupo de trabajo, etc.) y de las relaciones informales de los empleados.

Sin embargo, existen críticas como en casi todos los estudios. A éste se le achaca que la manera de actuar de los empleados no era natural, pues habían sido sometidos a entrevistas de psicoterapia y *counseling* laboral que podían ejercer alguna influencia en sus comportamientos. A pesar de los detractores, es curioso como el panorama social paulatinamente iba cambiando de pensamiento y empezándose a considerar al trabajador como una persona y no como un instrumento para realizar el trabajo.

Explicados los primeros estudios que se realizaron para aumentar el rendimiento laboral, actualmente es lógico pensar que los trabajadores para ello han de estar contentos en su trabajo (idea que por aquella época no era tan obvia) es por eso que existe un gran número de teorías de motivación que se han ido sucediendo a lo largo del tiempo. Son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, aunque la más clásica parte de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) que será la que se utilizará a continuación.

Por un lado, están las teorías de contenido, que analizan los elementos o factores que motivan a las personas a trabajar. Entre las más conocidas se encuentran la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría X e Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la motivación de logro de McClelland y la teoría ERG de Alderfer; por otro lado, las teorías de proceso describen el proceso motivacional: cuáles son sus orígenes, cómo se desarrolla, qué resultados se obtienen, etc., en esta clasificación se encuentra la teoría de la expectativa de Vroom, la teoría de equidad de Adams y la teoría de la finalidad o del establecimiento de metas de Locke.

A) Teorías de motivación laboral de contenido

Teoría de la jerarquía de necesidades Maslow (1943)

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. Maslow, en su obra *A theory of human motivation*, explica la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas en una pirámide de cinco niveles que variarán según las circunstancias personales.

Estas necesidades son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización. Además, afirma que, para que entre en juego una necesidad de orden superior, deben ser satisfechas las necesidades de orden inferior. Por consiguiente, habrá que saber en qué nivel de necesidad se encuentra una persona para poder motivarla eficazmente.

Sin embargo, esta teoría no se refiere específicamente al mundo laboral, aunque su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Además, no exenta de críticas, ha tenido gran importancia en el campo de las organizaciones, pues las demás teorías, explícita o implícitamente, derivan de esta.

Teoría X-Y de McGregor (1960)

Este autor parte de que la condición humana puede ser explicada por medio de dos teorías: la primera, la teoría X con una visión pesimista del ser humano en lo que a sus responsabilidades laborales se refiere; la segunda la teoría Y con unos pensamientos más tendentes a que los trabajadores emplean su esfuerzo y tesón en el trabajo. Además, McGregor reagrupa la jerarquía de necesidades de Maslow y la clasifica en tres niveles: las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales y, por último, las necesidades de autorrealización.

Teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959)

Estos estudios tuvieron una importante relevancia en el campo de la motivación en el trabajo, pues a partir de su formulación será cuando se empiece a criticar seriamente el modelo de la Organización Científica del Trabajo. A partir de sus investigaciones Herzberg diferencia dos tipos de factores: los motivadores que son intrínsecos al puesto de trabajo ya que implican reconocimiento, responsabilidad, creatividad, etc., generando satisfacción en los empleados; y los de higiene que se refieren a aspectos extrínsecos del puesto como las relaciones interpersonales, el salario, la política de la organización, que pueden producir insatisfacción laboral.

Ahora bien, a pesar del tremendo impacto que supuso para la psicología de las organizaciones esta teoría, ha sido ampliamente criticada por tanto por su metodología (Herzberg supone una relación entre satisfacción y productividad, pero no incluye a ésta última en su investigación), como porque más que una teoría de la motivación parece ser una teoría de la satisfacción laboral (Locke, 1976).

Teoría de las necesidades sociales de McClelland (1951 y 1961)

Para McClelland la motivación laboral se va reconfigurando a lo largo de la vida de las personas como fruto de su aprendizaje y divide en tres las necesidades: de logro, de poder y de afiliación, ésta última íntimamente relacionada con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo. En particular, estos estudios han sido muy útiles en la selección de personal y promoción interna, puesto que las distintas necesidades de los trabajadores serán determinantes para conocer sus expectativas laborales.

Teoría ERG, de Alderfer (1969)

Alderfer readaptó la teoría de Maslow al ámbito laboral, reduciendo a tres las necesidades personales: de existencia que incluye las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow; de relación donde agrupa las necesidades sociales y las de reconocimiento externo; y las de crecimiento refiriéndose a las de autoestima y de autorrealización. No obstante, aunque estos planteamientos se fundamenten en la teoría de Maslow, también realiza críticas a la misma, pues reconoce la posibilidad de que puedan producirse varias necesidades al mismo tiempo independientemente del nivel que ocupen en la pirámide. Además, propone una situación nueva de frustración-regresión, que se produce cuando un nivel de orden superior de necesidades no es alcanzado, activándose la necesidad inferior.

B) Teorías de motivación laboral del proceso

Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

En esta teoría el determinante fundamental para la motivación se centra en la percepción subjetiva que otorga el trabajador hacia la consecución de un fin determinado en base al esfuerzo empleado para conseguirlo. Dicho en otras palabras, si las personas creen que tienen la capacidad suficiente para emprender acciones determinadas y con ello lograr las metas propuestas, se esforzarán por conseguir las.

Asimismo, esta teoría también es conocida como VIE, ya que para Vroom existen tres conceptos fundamentales: la valencia que es la valoración del resultado por medio de la acción llevada a cabo; la instrumentalidad que se refiere al esfuerzo empleado; y la expectativa que es la creencia de que las acciones realizadas proporcionarán el resultado esperado. Por tanto, según este autor, un trabajador tendrá un rendimiento laboral adecuado siempre y cuando crea que su esfuerzo influirá en la consecución del rendimiento, de este modo estará motivado para alcanzarlo.

Teoría de la equidad de Adams (1963)

Adams quiso reflejar la motivación laboral desde una perspectiva de comparación. Es decir, los trabajadores hacen balance entre lo que aportan a la organización (formación, experiencia, aptitudes, esfuerzo, tiempo, etc.) y lo que reciben de ella (sueldo, reconocimiento, estatus, oportunidades, etc.) en relación con otros compañeros de trabajo (nivel interno) o trabajadores de empresas del mismo sector (nivel externo).

Por esta razón, los dos elementos fundamentales del modelo de Adams son la comparación social y la percepción de equidad o justicia en los intercambios persona-organización, cuando el trabajador perciba un desequilibrio en su recompensa puede suceder que se sienta infracomensado respecto a otros, o en deuda por disfrutar de privilegios y/o compensaciones, para Adams esta situación de insatisfacción es lo que motiva al trabajador a recuperar el equilibrio.

Teoría de establecimiento de metas de Locke (1968)

Para Locke las personas deciden conscientemente unas metas a alcanzar y esta decisión es el elemento central de su motivación laboral. En este sentido, los empleados que pretendan conseguir metas más costosas desarrollarán mayores niveles de esfuerzo laboral que aquellos otros que se fijen metas menos ambiciosas.

Una vez expuestas las teorías de la motivación que sirven para este estudio, se observa que cada una generalmente se centra en aspectos concretos sin pronunciarse en otros que resultarían interesantes a la hora de estudiar la motivación. Es por ello, que otros autores han propuesto modelos integradores de diferentes teorías como Robbins (1994) que unifica la teoría ERG, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas. O más recientemente Quijano y Navarro (1998) que relacionan la satisfacción de las necesidades personales con la percepción que se tiene de realizar el trabajo bien hecho, con lo que se obtiene el índice de motivación esperada (IMEs).

En vista a la consideración que se tiene del trabajador a lo largo del tiempo, se puede afirmar que ha evolucionado favorablemente en la teoría, aunque en la práctica no se apliquen todos los fundamentos teóricos existentes, quedando por consiguiente bastante por mejorar. No obstante, es tal el cambio producido en favor del trabajador que incluso existe un programa televisivo recientemente estrenado en España «El jefe infiltrado» copiado del formato estadounidense *Undercover Boss* donde el jefe, tras un proceso de caracterización, forma parte durante unos días de la plantilla de su empresa tratando de evaluar, analizar y valorar el trabajo de sus empleados con el fin de conocerlos mejor y poder motivarlos en su trabajo y así mejorar también los resultados de la empresa.

Para concluir con esta variable, desde la psicología organizacional positiva se han estudiado dos conceptos relacionados: *flow* y *engagement*, así que este estudio no podía pasarlos por alto. El *flow* es considerado por Seligman y Csikszentmihalyi (2000) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando un sujeto está motivado y capacitado para llevar a cabo una actividad por la que se siente desafiado. En esta tarea el trabajador se esforzará al máximo para terminarla exitosamente, aplicando para ello todos sus recursos y capacidades. El *engagement* es «un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo» (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Baker, 2002, p. 74). Estos términos, aunque aparentemente similares, difieren en el tiempo y contexto en que concurren, mientras que el *flow* es un estado más breve y referido a tareas o aspectos concretos del trabajo, el *engagement* es estable y duradero en el tiempo y está orientado al trabajo en general.

3.4.3. Satisfacción laboral

Pese a ser una de las disciplinas más tenidas en cuenta en la Psicología de las Organizaciones, su definición no es unánime. Es más, se llega a afirmar que el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de tantas maneras como autores han teorizado sobre el mismo (Rodríguez, 1998). Así, Smith, Kendall y Hulin (1969); Price y Mueller (1986); Muchinsky, (2001); y Newstrom y Davis (1993), entienden la satisfacción laboral como sentimientos, respuestas emocionales y afectivas, para otros autores, se trata de una actitud o varias actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia

facetas específicas del mismo (Beer, 1964; Salancik y Pfeffer, 1977; Harpaz, 1983; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991, y Bravo, 1992).

No obstante, los distintos autores coinciden en que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él (Locke, 1969; y Porter y Lawler, 1969). El equilibrio de estos aspectos producirá satisfacción al empleado, por el contrario, si se produce desequilibrio, éste podrá ser de dos tipos: intrapersonal, cuando el individuo compara las percepciones que tiene de sus experiencias laborales con su propio criterio; e interpersonal, cuando el individuo se compara con otros (Muchinsky, 2001).

Dejando a un lado las distintas definiciones que el término suscita, nos centraremos en los primeros estudios de satisfacción laboral que fueron realizados por Hoppock (1935). A través de sus resultados se da a conocer la existencia de múltiples factores que podrían ejercer influencia en esta variable, dentro de los cuales se refirió a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Asimismo, con sus investigaciones también se incluyen factores externos del individuo como son la naturaleza del trabajo o el grupo profesional, como condicionantes de la satisfacción laboral.

En torno a 1953, Schaffer mantiene la idea de que la satisfacción laboral tiene lugar cuando se cubren necesidades individuales. Al igual que Maslow (1943) y más tarde Alderfer (1969) son partícipes de la teoría de las necesidades básicas (aunque cada autor propone distintas necesidades a cubrir, la teoría que más repercusión tuvo fue la de Maslow), las cuales el individuo trata de alcanzarlas con su actividad laboral.

Pero sin duda, el impulso definitivo a la investigación de la satisfacción laboral se produce con Herzberg, *et al.* (1959) y su teoría bifactorial, para algunos (Locke, 1976) suponiendo más una teoría de satisfacción laboral que de motivación. Es por ello, que Locke completa la teoría bifactorial identificando 9 facetas específicas de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo, el salario, las promociones, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, y con la compañía y dirección.

Por otra parte, las investigaciones de Hulin (1966) sobre la satisfacción laboral de empleadas administrativas de 300 oficinas mostraron que las que vivían en entornos sociales de un nivel socioeconómico más elevado tendían a estar menos satisfechas con su empleo. Partiendo de estos resultados, se confirman las teorías del grupo de referencia como marco para la valoración del trabajo y como criterio que influye en el tipo de actividades que el trabajador realiza.

Korman (1978) en cambio, tras una revisión de la teoría de las necesidades y de la de los grupos de referencia, plantea que la satisfacción laboral está en función del grado en el que las características del puesto de trabajo se ajusten a las normas y deseos del grupo de referencia social al que pertenezca el sujeto.

Por todo lo expuesto, para los directivos de recursos humanos es imprescindible conocer cuáles circunstancias originan satisfacción laboral en su personal, puesto que la insatisfacción es uno de los principales motivos que inducen a la rotación de puestos de trabajo y al absentismo. Sin embargo, aunque parezca contradictorio, la satisfacción no tiene una relación directa con el desempeño laboral, tal y como proponía el modelo de las relaciones

humanas. Autores como Vroom (1964) y Porter y Lawler (1969) han justificado este cambio argumentado que una alta productividad generalmente está asociada con mayores beneficios, reconocimiento, posibilidades de promoción, en definitiva con recompensas. Ahora bien, estos factores originarán satisfacción laboral siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado ni ponga en peligro las relaciones familiares, por lo que de manera general la satisfacción no es un factor causal de la productividad, aunque en ocasiones una buena productividad puede mejorar la satisfacción laboral.

Por todo lo expuesto, es tarea del profesional de recursos humanos gestionar los cambios oportunos en la organización, impulsar el compromiso de los empleados, garantizar un clima laboral óptimo, integrar a los trabajadores en la cultura corporativa, proponer programas que ayuden a motivar al personal, y en definitiva lograr que los objetivos empresariales se adecúen a las necesidades personales.

3.4.4. *Retribuciones*

La retribución total que reciben los empleados de las distintas organizaciones se compone de tres factores: el salario base, los incentivos salariales y las prestaciones. Una categoría especial de las prestaciones son las retribuciones en especie, según el art. 42 de la Ley 35/2006, de IRPF, son: «consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda». Por tanto, no tendrán la consideración de retribuciones en especie las cantidades monetarias entregadas al trabajador distintas del salario base y de los incentivos salariales. A continuación, se explicará cada uno de ellos para posteriormente centrarnos en la parte del salario que precisa este estudio. El primero se refiere a la cantidad fija monetaria que el empleado recibe regularmente, ya sea mensual, semanal o por horas. Los incentivos o retribuciones variables son cantidades monetarias cuya cuantía dependerá del rendimiento o consecución de los objetivos alcanzados por los trabajadores. En la nómina los conceptos más comunes para representar esta parte de la retribución son las comisiones, las primas y el plus de productividad. Por último, las prestaciones, a veces denominadas retribuciones indirectas, abarcan una amplia variedad de programas como planes de pensiones, seguro de desempleo, coche o teléfono de empresa, vivienda, aparcamientos, etc., que normalmente reciben los empleados con un estatus superior en la organización. Las empresas determinarán qué cantidad de factores y cuantía de los mismos formarán parte de la nómina de sus empleados.

Es conveniente diseñar un buen sistema de retribuciones que permita alcanzar las metas corporativas y, a la vez, mantenga a los empleados contentos, pues los gastos de personal generalmente suponen grandes cantidades monetarias de costes totales en las empresas. Es por ello, que el departamento de recursos humanos a la hora de implantar el sistema de retribuciones decidirá los más rentables de entre numerosas opciones. En este trabajo se presentarán los que interfieren en la investigación realizada, estos son: equidad interna frente a equidad externa, rendimiento frente a participación, retribución fija frente a retribución variable, retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución en función de la persona y

recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias (Gómez-Mejía, Balkin y Cardi, 2000, pp. 322-331).

- Equidad interna frente a equidad externa: en lo que a salario se refiere cuando es justo se entiende que es equitativo. El sistema de retribuciones puede ser equitativo dentro de la propia empresa, esto sería equidad interna, o bien, equidad externa cuando se refiere a las empresas del mismo sector. Al plantearse estos tipos de equidad los directores de recursos humanos pueden optar entre el modelo de justicia distributiva o el modelo del mercado laboral.

El primero parte de que los empleados aportan a la empresa sus características personales, su tiempo, su esfuerzo, sus conocimientos, etc., a cambio de una contrapartida, esto es, el salario. Esta retribución es uno de los resultados más importantes pues otorgará al trabajador su nivel adquisitivo. El modelo de justicia distributiva está presente siempre que los empleados consideren que cobran un salario justo cuando la relación entre lo que ellos aportan y lo que reciben equivalga a lo aportado por otros trabajadores de igual puesto de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.

El otro, el modelo del mercado laboral se ciñe a la ley de la oferta y la demanda económicas, pero enfocado a las retribuciones. Las empresas querrán pagar a sus trabajadores los salarios más bajos posibles dentro de la legalidad, y los trabajadores por contra querrán obtener los salarios más altos, teniendo en cuenta que si la oferta de mano de obra es elevada el salario será más bajo para un puesto de trabajo dado.

- Rendimiento frente a participación: las organizaciones darán mayor importancia al rendimiento cuando una parte substancial del salario de sus empleados esté vinculado a las contribuciones ya sean individuales o en equipos de trabajo, de forma que la cantidad recibida varíe de un empleado a otro. Son modelos basados en rendimiento el pago a destajo (por unidad producida) y las comisiones por venta. Por el contrario, las organizaciones que emplean un sistema de retribución basado en la participación pagan un sueldo igual a todos sus empleados. El salario mediante este sistema se irá incrementando conforme transcurra el tiempo, mediante pluses de antigüedad o revisiones del convenio colectivo. La determinación de un sistema u otro estará condicionada en gran medida por la cultura organizacional que tenga el dueño de la empresa.

- Retribución fija frente a retribución variable: la organización puede elegir entre pagar a sus empleados un sueldo fijo o un sueldo variable que fluctúe en función de criterios previamente establecidos, generalmente se fijará en función del rendimiento laboral. Esta elección repercute directamente en la conducta de los empleados, incidiendo a su vez en el clima laboral, es más, con esta investigación se trata de demostrar esta influencia negativa en el ambiente de trabajo, pues, como sostiene Vroom (1964), un individuo tiende a hacer aquellas cosas que están recompensadas.

Aún a pesar de los contratiempos que produce el sistema de incentivos en el ambiente laboral, ha calado en el actual panorama de incertidumbre que estamos atravesando ya que los trabajadores asumen parte de los riesgos compartidos con la empresa. Estos planes pueden aumentar la productividad laboral a corto plazo, pero también desencadenan una serie de efectos que han de ser previstos en el medio y largo plazo.

Uno de ellos es el llamado síndrome de "sólo hacen lo que se les paga" (Gómez-Mejía, Balkin y Cardi, 2000, p. 361) que se produce cuando la

organización vincula las retribuciones a indicadores concretos de rendimiento, por lo que algunos trabajadores se centran en estos indicadores descuidando otros aspectos importantes del puesto de trabajo. Por citar algún ejemplo concreto, en comercios donde los vendedores reciben comisiones por sus ventas como en el caso de El Corte Inglés, pueden descuidar la atención de los clientes para atender al mayor número posible, pues la probabilidad de que compren algún producto aumentará, también se puede producir discriminación en la atención a los clientes, ya que los empleados atenderán prioritariamente a los más «consumidores» y fieles a la empresa. Otro ejemplo, esta vez relacionado con la educación, se produce en EE.UU. en algunos centros de enseñanza donde se vincula el salario de los profesores a los resultados obtenidos por los alumnos en los exámenes oficiales, de forma que las clases se destinan a la preparación de los exámenes más que a comprender la materia en cuestión (Boston Globe, 1992).

Otro aspecto a tener en cuenta es el planteamiento de Antonio Garzón (2010) cuando afirma que la consecuencia del incentivo variable es su poder de sustitución de la motivación intrínseca por una motivación extrínseca. Por ello, las retribuciones variables serán efectivas cuando el trabajador esté motivado extrínsecamente y eso requiere que las cantidades pecuniarias sean elevadas, pues, si al empleado no le gusta el trabajo que desempeña, la decisión de no abandonar su puesto se deberá al elevado salario. Autores como Osterloh y Frey (1999) comparten este pensamiento.

Asimismo, los efectos negativos en el espíritu de cooperación son más que evidentes, tal y como se demostró en la compañía americana de telecomunicaciones Century Telephone donde el ambiente de trabajo estaba afectado por la competencia interna que desencadenó grandes rivalidades entre la plantilla influyendo en la calidad del servicio, las relaciones de trabajo y la motivación de los empleados (Pearce, 1987).

Otro efecto a destacar es la existencia de dificultades en la medición del rendimiento, puesto que hay que diferenciar las contribuciones aportadas por el trabajador de las aportadas por el departamento al que pertenezca y no siempre es tarea sencilla. Añadir también, que la evaluación del rendimiento no debe estar condicionada por valoraciones subjetivas que favorezcan o perjudiquen a los empleados. Igualmente, cuando se están determinando las ventas generadas por un vendedor concreto, éstas pueden depender más de su zona de ventas que de su habilidad generando a su vez situaciones de inequidad, estas circunstancias provocan que el rendimiento del trabajador no pueda ser medido de manera exacta.

Además, puede surgir el inconveniente de la consideración por parte de los empleados de que los programas de retribuciones por rendimiento no son del todo justos y no premian verdaderamente el esfuerzo, es lo que autores como Hills, Scott, Markham y Vest (1987) han denominado vacío de credibilidad. Este fenómeno conlleva a la desmotivación de los trabajadores por no ver recompensados sus esfuerzos y, en última instancia, puede generar insatisfacción laboral. Tal y como apuntan Gómez-Mejía y Balkin (1992) cuanto más se vincula la retribución al rendimiento, más se deshace la unidad de trabajo y mayor es el descontento de los empleados.

También el proyecto de la empresa de artes gráficas Solar Press confirma estos planteamientos. El experimento se basó en aumentar el salario variable de los empleados que más produjeran al mes, divididos en grupos de trabajo

de cuatro o cinco miembros y asignados a una máquina específica. Los efectos causados fueron negativos para la empresa, puesto que los trabajadores estaban sometidos a mucha presión, se forzaban las máquinas para que dieran mayores resultados de forma que se averiaban con mayor frecuencia, las relaciones laborales empeoraron considerablemente y el aumento de productividad alcanzada en los primeros meses del experimento se fue reduciendo hasta situarse en límites inferiores en comparación a los producidos antes del experimento. Finalmente el sistema de incentivos fue eliminado en su totalidad (Posner, 1989, citado en Gómez-Mejía, Balkin y Cardi, 2000, p. 363).

Con estos estudios se demuestra que las organizaciones, antes de implantar este sistema de retribuciones variables, deben prever las consecuencias que originará a medio y largo plazo. Aunque no siempre un sistema de retribuciones variables basados en el individuo es propenso al fracaso, incluso en ocasiones forma parte de la cultura corporativa de la empresa, como se mencionará posteriormente.

Una vez comentados los distintos efectos que causan las retribuciones variables, es preciso hacer mención de sus diversas formas, estas pueden ser: mediante primas individuales, primas por equipos de trabajo, la participación en los beneficios y los programas de propiedad de acciones de la organización.

Los planes de retribución basados en el individuo pueden afectar a la parte del salario base incrementando esta cuantía reflejada en la nómina de manera permanente, estos planes reciben el nombre de retribución por méritos. O bien, los programas de primas individuales que afectarán a los incentivos salariales, este tipo de retribuciones variables son más favorables para la empresa, puesto que no contraen ningún compromiso económico continuo con sus trabajadores, empresas conocidas como El Corte Inglés, Springfield o Amichi, utilizan una política de retribuciones mediante primas o comisiones en función de las ventas que generen sus empleados.

Las organizaciones occidentales mantienen que los planes de retribución por rendimiento basados en el individuo son equitativos, ya que recompensan el esfuerzo realizado de aquellos empleados que merecen ser reconocidos. Este enfoque cultural es propio del sistema exportado de EE.UU. En cambio, la empresa Toyota o la empresa Fujitsu utilizan los planes basados en el rendimiento por equipos para favorecer la cohesión grupal y mejorar el ambiente de trabajo. Este pensamiento parte de la cultura japonesa, que tiende más hacia la colectividad, con ambientes laborales paternalistas y compromiso organizacional de por vida.

Sin embargo, los planes basados en el rendimiento conjunto no siempre son favorables, puesto que es lógico pensar que, en un equipo de trabajo, no todos se esfuerzan por igual. El oportunismo de algunos siempre estará presente y puede incluso afectar al rendimiento de los que más trabajan. Es precisamente esta justificación la que emplea el sistema estadounidense para defender su sistema retributivo personal. Por todo ello, la política retributiva que emplee la empresa dependerá en gran medida de la cultura organizacional que tenga su fundador, transmitiendo valores colectivos o más individualistas.

La tercera forma de retribución variable es la participación en los beneficios que engloba a toda la organización, basándose en el rendimiento global de la misma, generalmente los beneficios que se distribuyen van a parar a un fondo de jubilación para los empleados (retribución en especie). Este tipo de retribución variable es distinta a la participación en las ganancias, puesto que

esta última contempla a un sólo centro de trabajo o fábrica en el caso del sector industrial. Para llevarla a cabo se crean comités formados por trabajadores y la dirección con el fin de proponer ideas que permitan economizar costes de la empresa, así parte de la cantidad ahorrada se distribuye entre los trabajadores, normalmente en forma de prima global.

Para terminar con la retribución variable, la última forma y menos usual serían los planes de participación de los empleados en el capital de la empresa. Estos planes se computan en función del rendimiento de toda la organización repartiendo la recompensa a los empleados en forma de acciones. Este sistema de retribuciones es propio de grandes empresas que cotizan en bolsa, por lo que este incentivo puede ser rentable a largo plazo. A pesar de ello, probablemente ejerza poca influencia en la motivación de los trabajadores, por lo que deberá de ir acompañado de otros sistemas más alentadores.

Centrándonos en el personal de ventas, los empresarios se plantearán que sistema de retribución es mejor, ¿fijo, a comisión o ambos? para determinar el más conveniente tanto para la empresa como para los empleados se deben estudiar los pros y contras de cada uno. Con el salario fijo los ingresos del empleado están garantizados, además el trabajo no resulta tan estresante por alcanzar ciertos niveles de ventas y los clientes pueden ser atendidos mediante un trato más personalizado, aunque presenta el inconveniente de que el trabajador pueda no esforzarse lo suficiente al no estar completamente motivado, incluso puede suponer una fuga de los vendedores que tengan un muy alto rendimiento.

El plan de retribución por ventas a comisión es más ambicioso. El personal debe preocuparse por sus ventas pues será su fuente de ingresos, por lo que la presión en el ambiente de trabajo será muy acusada, pudiendo generar malas relaciones entre los compañeros, ya que venta que un trabajador realiza supondrá una venta menos para el compañero y, por ende, menor salario. Es por ello que la incertidumbre mensual por saber la cuantía de la nómina unido al mal ambiente de trabajo que se genera supone un estrés constante en el trabajador.

- Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución en función de la persona: los sistemas tradicionales de retribución fijan su cuantía teniendo en cuenta el puesto de trabajo que ocupa el empleado y no el valor que aporta con su trabajo. Los salarios van en consonancia con la categoría profesional del empleado, por lo que será necesario un ascenso o promoción para ver aumentada su nómina. En cambio, el otro tipo de retribución otorga mayor importancia a las habilidades, al potencial y a la flexibilidad que tienen los trabajadores para realizar las tareas, así cuantos más conocimientos tenga el empleado mayor será su retribución. Este sistema refuerza la polivalencia del trabajador en la empresa, ahora bien, puede ocasionar costes laborales más elevados y una pérdida de la especialización de la mano de obra.

- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias: cada día es más frecuente que las organizaciones recurran a las recompensas no monetarias para premiar a sus trabajadores. A diferencia del dinero en efectivo, las recompensas no monetarias, también llamadas salario emocional, no son tangibles. Estas recompensas están formadas entre otros elementos por un trabajo interesante, un reconocimiento público, un horario flexible, la participación en la toma de decisiones, el teletrabajo, días de descanso extra,

guarderías en los centros de trabajo para conciliar de una mejor forma la vida laboral y familiar, etc. En definitiva, son todas aquellas recompensas que hacen que el empleado se sienta bien en su trabajo, refuerce su autoestima y aumente la confianza en la organización, a la vez que la cultura organizacional y la productividad laboral mejoran.

Las organizaciones que utilizan estas prácticas, tras pasar por una rigurosa y exhaustiva auditoría externa, pueden ser reconocidas como Empresas Familiarmente Responsables (EFR). Dicha certificación es creada en España por la Fundación Másfamilia y cuenta con el respaldo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. El objetivo fundamental es compatibilizar el ámbito laboral y familiar, basados en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. Actualmente son más de 380 las empresas que han implantado el modelo de gestión EFR, desde empresas nacionales como Cruz Roja Española y Banco Santander hasta internacionales como Banco Estado Microempresas de Chile y Microsoft de EE.UU. (Fundación Másfamilia, s. f.).

Estos planteamientos de atraer o premiar al empleado no sólo con dinero están calando en este momento, es más, la situación económica de muchas empresas obliga a ello. José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, es entrevistado en la revista de economía y negocios Dinero.com, donde sostiene que el salario pecuniario no es el factor determinante para la atracción del talento: «los nuevos profesionales tienen una visión frente al trabajo distinta de las generaciones anteriores: buscan tener más tiempo para ellos mismos, para sus familias y sus aficiones, horarios flexibles y oportunidades de desarrollo de carrera [...]. El salario emocional se está convirtiendo en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral». (Revista electrónica Dinero.com, 2009).

A pesar de todo lo expuesto, debemos ser realistas. Un buen salario siempre es un aliciente para trabajar más. Prueba de ello es la investigación llevada a cabo (El estudio fue realizado por 18 voluntarios hombres y mujeres, de edades comprendidas entre los 18 y los 39 años) por el Wellcome Trust Center for Neuroimaging de la Universidad de UCLA de Londres, donde señala que consciente o inconscientemente las personas trabajan con mayor intensidad si son recompensadas económicamente, incluso sin saber la cuantía de dinero que obtendrían (Marsh, 2007).

Además, el último estudio realizado por Randstad (2014) que analiza el atractivo laboral de las empresas percibido por el público en general, destaca a la remuneración salarial como el factor más importante a la hora de elegir una empresa para trabajar, desbancando del primer puesto a la seguridad laboral a largo plazo del estudio de la pasada edición.

Observamos que las tendencias van cambiando dependiendo de los factores condicionantes de la sociedad, por lo que no se obtiene una consideración precisa de si el salario emocional es más determinante que el pecuniario, o al contrario. En el cuestionario que se mostrará más adelante se plantea que los participantes valoren en orden de importancia estas opciones. No obstante, se deben tener en cuenta las limitaciones que contiene la muestra.

Por todo ello, las organizaciones han de valorar el entorno donde se mueven, pues aquellas que desarrollen sus actividades en un mercado inestable, donde la seguridad laboral sea baja, paliarán esa deficiencia ofreciendo recompensas monetarias, mientras otras preferirán decantarse por

las recompensas no monetarias cuando lo que pretenden es fomentar un clima de cooperación entre sus empleados. Asimismo, el periodo económico en el que se encuentren también condicionará el sistema de recompensas elegido, pues durante épocas de recesión o cuando se produce una disminución de los beneficios, no es raro que algunas organizaciones recurran a las recompensas no monetarias como medio para conservar a sus empleados (Gómez-Mejía y Balbin, 1992).

4. *Hipótesis*

Una vez introducido al lector en el tema objeto de estudio y explicado el contexto teórico sobre el que versa esta investigación, es conveniente fundamentar las hipótesis del trabajo, pues a partir de este momento comienza el estudio de investigación propiamente dicho.

La primera idea se centra en la importancia de las retribuciones monetarias, que conectándola con el ciclo económico por el que estamos atravesando nos supone una mayor inquietud comprobar que hay de verdad en este planteamiento. Hipótesis I: el salario pecuniario que sea considerado por los trabajadores como «suficiente» es imprescindible en una relación laboral, además condiciona el ambiente, la motivación y la satisfacción laboral. No obstante, puede ser complementado por prestaciones sociales que aumentarán la motivación del empleado y mejorarán el clima laboral.

La segunda hipótesis también trata de las retribuciones, aunque concretamente se basa en las de tipo variable y referidas a la profesión de comerciales que compartan el mismo centro de trabajo y la misma categoría profesional. La hipótesis II parte de la siguiente afirmación: los salarios variables en el personal de ventas generan malas relaciones laborales y propician la competición.

Por último, este trabajo no quiere dejar pasar por alto la transcendencia que supone el ambiente laboral en el quehacer cotidiano de la organización y como afecta a la misma, por lo que se plantea la última idea, hipótesis III: el clima laboral incide en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

5. *Metodología*

Este apartado tratará en primer lugar de informar acerca de las características de los sujetos participantes en la investigación, para luego continuar con los instrumentos utilizados en la misma, y por último, explicar el procedimiento llevado a cabo. Se ha procedido a recopilar los datos necesarios para la realización de este estudio entre los meses de octubre de 2013 y mayo de 2014.

5.1. *Sujetos*

La muestra está compuesta por 153 personas empleadas actualmente, de las cuales 74 son hombres y 79 son mujeres. La edad contemplada abarca desde los 18 a más de 56 años, desglosándose en tramos de la siguiente manera: de 18 a 25 años suponen el 41,8% de la muestra; de 26 a 35 años el 30,7%; de 36 a 45 años el 12,4 %; de 46 a 55 años el 13,1% y de más de 56 años el 2% de participantes.

En lo que respecta al nivel educativo encontramos sin estudios al 0,7% del total; con estudios primarios al 3,9%; con estudios secundarios obligatorios al 7,2%; con formación profesional de grado medio al 6,5%; con bachillerato al 12,4%; con formación profesional de grado superior al 11,1%; con estudios superiores universitarios al 51%; con estudios de máster al 5,9% y por último con estudios de doctorado al 1,3% de participantes.

En cuanto a las condiciones laborales observamos que el tipo de contrato más habitual es el contrato temporal que supone el 61,4% frente al contrato indefinido con un porcentaje de 38,6%. En lo que a la jornada de trabajo se refiere, trabajan de manera continua el 64,1% de participantes y con jornada partida el 35,9%. Con respecto a las retribuciones salariales el 64,7% de participantes perciben un salario fijo y por el contrario el 35,3% cobran un salario variable.

Por último, la clasificación profesional engloba las actividades de fuerzas armadas con el 1,3% de participantes; empresarios el 2,6%; directivos el 2%; profesionales por cuenta propia el 3,3%; funcionarios el 5,2%; dependientes de comercio y asimilados el 16,3%; empleados en servicios personales (pintores, servicio doméstico, cuidadores, etc.) el 3,9%; empleados administrativos el 16,3%; empleados en servicios de protección y seguridad el 2%; empleados en la hostelería el 19,6%; empleados en servicios de agricultura y pesca el 0,7%; empleados en la construcción el 1,3%; empleados en la industria el 0,7%; empleados transportistas y conductores el 3,3% y por último empleados en otras actividades no mencionadas anteriormente el 21,6% de participantes.

5.2. *Instrumentos*

El diseño utilizado para esta investigación es un cuestionario creado específicamente para este estudio a partir de dos modelos de cuestionarios y un modelo de encuesta estandarizados. El cuestionario confeccionado está organizada en cinco bloques, al principio de cada bloque aparecen indicadas las instrucciones para su cumplimentación, además, todos los ítems han de ser respondidos en cada bloque, para acceder al formulario teclee el siguiente enlace:<https://docs.google.com/forms/d/1u9qInaZKaKd71S3ME06XwvGSHjdYaP51It6D0x7uCFg/edit#>

A continuación, para aclarar al lector el contenido de los bloques se irán especificando lo que aparece en cada uno de ellos. El primer bloque se refiere a los datos personales y datos laborales de los participantes, tales como: DNI; sexo; edad; nivel educativo; estado civil; tipo de contrato; tipo de salario; jornada de trabajo y clasificación profesional.

El segundo bloque contiene un cuestionario que mide la variable de satisfacción laboral. Es el S10/12 de Meliá y Peiró (1998), que constituye la versión más reducida de una familia de cuestionarios realizados con el fin de dar a conocer una medida completa, global y específica a la vez que evaluar la satisfacción laboral teniendo en cuenta los aspectos propios de la vida organizacional (Meliá, Peiró y Calatayud, 1984).

El cuestionario originario del que parte el modelo utilizado en esta investigación es el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82), que consta de 82 ítems que permiten evaluar seis factores: la satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, la satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, la satisfacción

intrínseca del trabajo, la satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas y por último, la satisfacción con las relaciones interpersonales (Meliá, Peiró y Calatayud, 1986). Posteriormente, surge la versión S20/23, más reducida que el anterior pero sin perder la esencia del mismo. No obstante, a partir de las dos versiones anteriores se diseña el cuestionario S10/12 que pese a contener tan sólo 12 ítems ofrece un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios anteriores. Los tres factores que evalúa son: la satisfacción con el ambiente físico (ítems 1 a 4), la satisfacción con la supervisión (ítems 5 a 10) y la satisfacción con las prestaciones recibidas los dos ítems restantes. Para proceder a su cumplimentación el participante deberá señalar la opción que más se asemeje con aspectos de su trabajo, dentro de siete posibles respuestas, a través de una escala de Likert, valorando de 1 muy insatisfecho a 7 muy satisfecho (Meliá y Peiró, 1989).

El tercer bloque mide la variable de clima laboral. Para nuestro trabajo se ha utilizado la encuesta de clima laboral de SIMAPRO. El Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad es una herramienta de gestión que orienta los esfuerzos de formación y aprendizaje en las organizaciones desarrollando competencias grupales tales como comunicación, participación, colaboración, diálogo social, desempeño, responsabilidad, compromiso, imprescindibles para el desarrollo de la organización, que persigue generar ambientes de trabajo sostenibles y responsables cumpliendo con la recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos. Con esta encuesta se pretenden conocer las percepciones que tienen los empleados sobre el ambiente organizacional, para corregir posibles deficiencias haciendo a la empresa más productiva, más eficiente, con mayor calidad y mejores condiciones laborales, consta de 30 ítems que valoran características específicas del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, relaciones con la dirección y relaciones con los compañeros. En cuanto a las opciones de respuesta que tiene el participante son cinco, representadas en una escala de Likert, debiendo señalar la que más se asemeje con el ambiente de su trabajo desde 1 siempre a 5 nunca.

En el cuarto bloque se ha utilizado un cuestionario de satisfacción laboral que mide la motivación en el trabajo, y es ésta precisamente nuestra última variable a analizar. El cuestionario fue creado por Delgado, Gómez y Menoscal (2007) en un estudio a cerca de las cinco disciplinas para la motivación, consta de 51 ítems con preguntas cerradas o dicotómicas, preguntas utilizando la escala de Likert y preguntas de tipo diferencial semántico. El propósito de este instrumento es indagar en las diferentes perspectivas de la motivación que influyen en el momento de trabajar. En cuanto a los indicadores que evalúa el cuestionario son: relaciones con los superiores, relaciones con los compañeros, nivel de satisfacción laboral, reconocimiento y condiciones del puesto de trabajo.

En nuestro estudio se han seleccionado 10 de los 51 ítems, del tipo escala de Likert para no sobrecargar al participante con demasiadas preguntas. Las opciones de respuesta debiendo señalar la que más se asemeje con sus percepciones desde el punto de la motivación, contempla los valores de 1 siempre a 5 nunca.

El quinto bloque y último contiene 4 ítems que no pertenecen a ningún modelo de cuestionario estandarizado. Se trata de una elaboración propia centrada en el estudio que nos ocupa, por lo que los tres primeros ítems están relacionadas con la valoración que los empleados tienen acerca de las remuneraciones a través de una escala de Likert con 5 posibles respuestas con valores de 1 siempre a 5 nunca.

En el cuarto ítem se presentan cinco características del puesto de trabajo como son la jornada laboral flexible, el empleo estable, el salario elevado, la autonomía y posibilidad de tomar decisiones y el buen ambiente de trabajo. El participante debe ponderar la importancia que para él suponen en el trabajo, pudiendo otorgar la misma puntuación a diferentes características. Las respuestas de este último bloque se presentan también con una escala de Likert con posibles respuestas, pero esta vez contienen las opciones relacionadas con el nivel de importancia de 1 a 5 desde nada importante a imprescindible, respectivamente.

Con el fin de facilitar a los participantes la cumplimentación de los cuestionarios se ha pretendido utilizar el mismo modelo de respuesta a través de la escala de Likert. Además, en el cuestionario de motivación los ítems han sido reformulados utilizando un lenguaje más cercano al participante para una mejor comprensión.

5.3. *Procedimiento*

Una vez seleccionados los modelos de cuestionarios que confeccionarán el propio de la investigación se procederá a elaborar la misma a través del programa Google Drive. Esta herramienta permite acceder al cuestionario de una manera cómoda mediante un enlace de internet, a la vez que facilita el tratamiento de los datos cuando se disponga de las respuestas.

Durante los meses de marzo y abril de 2014, procedimos al envío al correspondiente enlace a todos nuestros contactos mediante la plataforma de facebook, explicando la necesidad de conseguir una muestra con participantes suficientes para realizar el presente estudio traducido en esta publicación.

A finales del mes de abril se realiza el recuento de participantes con un resultado de 153. Posteriormente, en el mes de mayo los datos son exportados a una tabla de Excel donde fueron enviados al programa estadístico SPSS para poder realizar las comparaciones precisas a través de análisis multivariantes inter-sujetos y un análisis de correlaciones bivariadas. Una vez comprobados los resultados, se pasó a confeccionar las tablas y gráficos necesarios.

6. *Resultados*

A la hora de contrastar los datos para obtener unos resultados interesantes que nos permitan confirmar o no nuestras hipótesis planteadas, se compara la información obtenida en el cuestionario elaborado para este trabajo a través de un análisis multivariante mediante pruebas de los efectos inter-sujetos. En la tabla elaborada, que no se publica en este artículo, se subrayan los datos más significativos y que se comentarán a continuación.

La primera comparación sitúa en el eje de abscisas el salario considerado suficiente por parte de los trabajadores, de ahora en adelante salario suficiente (valores de 1 siempre a 5 nunca) relacionado con la variable satisfacción, concretamente con la subescala que mide el ambiente físico, representada en

el eje de ordenadas (valores de 1 insatisfecho a 7 muy satisfecho), en la gráfica se observa que a medida que el empleado considera su salario insuficiente se produce un descenso en la satisfacción con el ambiente físico.

La segunda comparación trata del salario considerado suficiente en el eje de abscisas (valores de 1 siempre a 5 nunca) relacionado con la variable satisfacción, pero esta vez con la subescala que se refiere a la supervisión por parte de la dirección (valores de 1 insatisfecho a 7 muy satisfecho), esta gráfica indica que cuando los trabajadores consideran peor su salario están menos satisfechos con la supervisión.

La tercera comparación se refiere al salario considerado suficiente situado en el mismo eje y con valores iguales a los antes mencionados y el otro eje que corresponde a la satisfacción en cuanto a las prestaciones sociales recibidas, también con los mismos valores que las otras subescalas de satisfacción, como en las gráficas anteriores a medida que el empleado considera su salario insuficiente los niveles de satisfacción en lo que a prestaciones recibidas por parte de la empresa se refiere van disminuyendo progresivamente.

En la siguiente comparación conservamos el mismo eje de abscisas, salario considerado suficiente, por consiguiente los valores son los apuntados. Sin embargo, la variable pasa a ser el clima laboral con valores de 1 siempre a 5 nunca. Para este caso, cuando los empleados consideran que el salario es poco, el clima laboral se ve afectado por ello, siendo éste percibido de peor manera.

Para finalizar con la cuestión en lo que a salario suficiente se refiere, se compara con la variable que falta, la motivación laboral, que presenta unos valores de 1 siempre a 5 nunca en el eje de ordenadas, en la gráfica se puede comprobar que cuando los empleados tienen la consideración de que su salario no es suficiente, la motivación se reduce.

En lo que concierne a las prestaciones sociales recibidas representadas en el eje de abscisas con valores de 1 siempre a 5 nunca y comparadas con la variable motivación con valores de 1 siempre a 5 nunca, se observa que a medida que las prestaciones sociales concedidas por la empresa aumentan, la motivación en los empleados también está más presente. Al comparar las prestaciones sociales recibidas, esta vez con el clima laboral con valores 1 siempre a 5 nunca, el resultado es similar a la variable motivación, los empleados que reciben en mayor medida prestaciones sociales tienen una consideración más favorable del ambiente de su trabajo.

En cuanto a la comparación de prestaciones sociales con la satisfacción, curiosamente en ninguna de sus dimensiones existe una relación directa que pueda ser comentada como relevante. Esto se produce porque los empleados para estar satisfechos deben antes tener cubierto un salario suficiente, a partir de ese momento, se puede aumentar la motivación de los mismos y mejorar el clima laboral con prestaciones sociales.

Una vez repasados los factores que inciden en nuestra primera hipótesis se puede llegar a la confirmación y aceptación de la misma, pues no cabe duda que el salario suficiente es un elemento clave en el trabajo y ha de estar cubierto siempre, pudiendo ser completado por las prestaciones sociales.

Con el fin de corroborar que hay de cierto en la II hipótesis, se ha comparado el tipo de trabajo (vendedores versus no vendedores) en el eje de abscisas, con respecto a la variable motivación, resultando que los vendedores están significativamente más motivados que el resto de trabajadores.

Otra comparación, esta vez referida a la satisfacción en la dimensión del ambiente físico incluyendo como factor fijo el tipo de trabajo y añadiendo la variable sueldo fijo versus sueldo variable, muestra que entre los trabajadores que ocupan puestos de no vendedores no hay diferencias relevantes, pero sí entre los vendedores. Los vendedores con sueldo fijo están más satisfechos con su ambiente de trabajo que los vendedores con sueldo variable.

Siguiendo con la satisfacción, otro dato que merece ser contrastado es la relación entre el salario igual todos los meses, representado en el eje de abscisas con valores 1 siempre a 5 nunca, comparado con la satisfacción referida a la subescala de supervisión por parte de la dirección, con valores 1 insatisfecho a 7 muy satisfecho. En la gráfica se aprecia que cuando los empleados prefieren un salario fijo todos los meses la relación de la satisfacción con la supervisión alcanza valores altos, pero, a medida que prefieren el salario variable, la satisfacción por parte de la supervisión es más elevada.

Con respecto al clima laboral entre los no vendedores no hay diferencia, pero entre los vendedores sí se aprecian distinciones, los vendedores con sueldo fijo sin variable reflejan tener un mejor clima laboral. A consecuencia de los resultados comentados podemos afirmar que la II hipótesis también es cierta, los salarios variables en el personal de ventas influyen de manera negativa en el clima laboral y propician relaciones competitivas.

Finalmente, para poder contrastar la última hipótesis del estudio, se ha realizado un análisis de correlaciones bivariadas incluyendo al clima, la motivación y la satisfacción (en sus tres variantes: ambiente físico, supervisión y prestaciones recibidas). Los resultados de este análisis indican que existe correlación significativa entre todas estas variables. La tabla muestra que no son variables que deban ser entendidas como independientes entre sí, la mejora en alguna de ellas (en cualquiera) llevará asociadas mejoras en el resto, por lo que esta correlación es un efecto bastante potente en todos los casos.

No obstante, cabe resaltar la existencia de correlaciones negativas. Esto se debe a una pequeña limitación del estudio que paso a explicar: en las escalas de satisfacción, cuando los participantes se encontraban satisfechos debían marcar 5 como máximo dentro de la escala Likert, pero en las escalas de motivación y clima, los participantes debían marcar 1 en caso de que estuviesen muy motivados o experimentasen un buen clima. Así, por ejemplo, cuando alguien está muy satisfecho con la supervisión y además se encuentra motivado, debería reflejarse en una correlación negativa en nuestro estudio. La desviación puede entenderse como una crítica a este trabajo, pues a la hora de seleccionar los cuestionarios tan sólo se tuvo en cuenta que fuesen medidos a través de escalas de Likert, pero no se contemplaron los valores de las mismas.

7. Discusión

«¿Cuánto dinero hay que ganar para decir que el dinero no es importante?». Esta peculiar frase de Woody Allen sirve para enmarcar el primer y más concluyente de nuestros resultados, la importancia del salario. Los resultados del estudio demuestran que la consideración de un salario suficiente por parte

de los empleados influye de manera significativa en las tres dimensiones de la satisfacción, en la motivación y el clima.

En realidad, es lógico pensar que el salario es una pieza fundamental de las relaciones laborales, pues sin salario no son creíbles las mismas. Así, el sentido de la realización en las tareas, los reconocimientos por parte de la empresa, el desarrollo de la carrera, el apoyo de la dirección, etc., son elementos importantes que pueden estar o no presentes en el trabajo, pero el salario es el elemento fundamental que siempre está, pues, a fin de cuentas, trabajamos para obtener un salario con el que poder vivir (Ginebra, Bugallo, Osorio, Pin, Mazo, Zarza y Suárez, 2005, p. 23).

Precisamente, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) configura su base teniendo en cuenta las necesidades fisiológicas del ser humano, tales como, vestido, vivienda, calor, agua, alimentos, entre otros. Pues bien, para que la mayoría de éstas sean satisfechas se necesita dinero. De ahí, la importancia que conceden los trabajadores al salario suficiente como elemento básico para poder ascender por la pirámide a medida que van siendo satisfechas las necesidades. Además, podemos citar a otros autores que reconfiguraron la teoría de Maslow, tales como, McGregor (1960) o Alderfer (1969) unificando las necesidades fisiológicas y las de seguridad, pero en definitiva vienen a decir lo mismo que el primero, las necesidades que se encuentran en la base son prioritarias a la hora de satisfacerse y sin medios económicos no se pueden llevar a cabo.

Herzberg (1959) también hace mención del salario en su teoría bifactorial. Concretamente lo encuadra dentro de los factores higiénicos por formar parte de las condiciones laborales. Este autor asegura que el hecho de que estos factores no se encuentren al nivel requerido por los trabajadores generan insatisfacción. Además, son tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener la motivación de los mismos y, como se ha dicho a lo largo del trabajo, las organizaciones buscan la motivación y satisfacción de sus empleados, por lo que de nuevo queda reflejada la importancia que tiene el salario.

Ahora bien, no todas las personas otorgan el mismo significado a los diversos factores de las relaciones laborales, por lo que habrá que estudiar el valor que los empleados les conceden a cuenta de su trabajo. Para analizar esta cuestión se acude a la teoría de las expectativas de Vroom (1964), donde a través de la expectativa, la valencia y la instrumentalidad se determina el valor y la satisfacción de la retribución para el empleado y, por consiguiente, para la empresa.

Asimismo, el último informe elaborado por Randstad para medir el atractivo laboral de las empresas sitúa el salario como el factor más importante a la hora de elegir empleo con un 63% de la muestra. Es más, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2010) [aunque este tipo de encuesta se realiza anualmente, en la página web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social la última publicada data del año 2010] realizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración (ahora Ministerio de Empleo y Seguridad Social) demuestra que una mejora del sueldo es el aspecto que más influiría en la decisión de cambiar de trabajo, ya que el 64,6% de ocupados manifiestan que influiría bastante o mucho en esta decisión.

Parece evidente, por todo lo expuesto, que la retribución puede atraer al trabajador a formar parte de la empresa. Si bien, por sí misma no garantiza la

retención de su talento, no consigue el compromiso, la entrega, la fidelización, las ganas de trabajar de los empleados. Por ello, debe ir acompañada de otras políticas de recursos humanos que consigan que las personas se involucren en su trabajo y aporten algo más del mínimo necesario para realizar sus tareas (Puchol, 1995).

Por consiguiente, las prestaciones sociales forman parte de las diversas políticas retributivas mencionadas. No obstante, por sí solas no producen satisfacción (como se ha demostrado en el apartado anterior), sino que influyen como estímulo para aumentar la motivación y mejorar el clima laboral.

En consecuencia, queda probada la importancia que tiene el salario en las relaciones laborales, por lo que este estudio quería contar con la opinión de los propios afectados, los trabajadores, que a partir de la muestra conseguida y en base a las respuestas analizadas, resulta que prefieren un salario variable cuando los índices de satisfacción con la dimensión supervisión son elevados. Esto se puede explicar cuando los empleados tienen la convicción de que los directivos actúan bajo criterios objetivos a la hora de valorar sus niveles de esfuerzo, por lo que no existiría el fenómeno de vacío de credibilidad de trabajadores hacia la dirección, de ahí que los empleados prefieran un salario variable, resultando una forma de motivación para alcanzar las metas propuestas de la organización.

Es más, basándonos en los resultados se prueban tales certezas, ya que los vendedores cuyo salario varía ajustándose a su rendimiento están más motivados que el personal con otros puestos de trabajo, pues supone un reconocimiento al esfuerzo empleado. Este modelo de rendimiento individual es propio de las organizaciones con cultura occidental que premian a sus empleados mediante reconocimientos personales. No obstante, si estas valoraciones del rendimiento no se gestionan de manera oportuna pueden repercutir negativamente en el clima laboral, pues con este sistema de retribución el entorno de trabajo es más susceptible de empeorar y por tanto, la satisfacción en lo que al ambiente físico se refiere también se verá agravada.

Siempre que el clima laboral sea considerado como inapropiado, afectará a la motivación y satisfacción de los empleados de manera perjudicial, ya que la correlación entre estas variables es positiva, pues como si de un círculo vicioso se tratase el clima afecta a la motivación que a su vez influye en la satisfacción que redundará en el clima. Autores como McClelland (1916) mantienen que las necesidades de afiliación serán las que determinen el ambiente de trabajo, puesto que estas necesidades tienden a buscar la aceptación de terceros, propiciar situaciones cooperativas, no entrar en conflicto y mantener o renovar relaciones afectivas con otras personas.

Evidentemente, las relaciones de cooperación entre los trabajadores ayudarán a que el clima laboral mejore. Pero claro, con métodos basados en el rendimiento individual como es el salario variable por comisiones se acentúa la competencia entre compañeros, como se refleja en los resultados, pues las recompensas son personales.

A lo largo del estudio se ha puesto de manifiesto la importancia del salario y el ambiente de trabajo en las organizaciones y de cómo a partir de un sistema de retribuciones concreto, se influye de manera positiva o no en el ambiente de trabajo. No es fácil determinar qué política retributiva será más beneficiosa, pues hay que tener en cuenta los efectos secundarios que ésta puede provocar en la organización.

8. Conclusiones

Es cierto que las recompensas no monetarias están en boga, y más aún cuando las organizaciones afrontan problemas económicos y deciden premiar a sus empleados con otras formas innovadoras diferentes a las económicas, pues como se ha visto es una forma de motivar al trabajador. Además, pensar que el salario es el único incentivo para generar satisfacción en el trabajador es un asunto del pasado, por lo que existen otro tipo de políticas retributivas para recompensar el desempeño laboral: subsidios de estudio, reconocimientos, permisos retribuidos, flexibilidad horaria, buen clima laboral, etc., son otros aspectos que incentivan la formación y el bienestar general de los empleados en la organización.

Pero entonces, nos surgió la duda de lo que pensaban los trabajadores, ¿prefieren un salario bajo completado con prestaciones sociales o se decantan por un salario elevado sin más? ¿Les es indiferente recibir recompensas monetarias o no monetarias? ¿Valoran el salario por encima de todo? Las dudas se disiparon cuando la consideración de un salario suficiente afectaba de manera relevante a las tres variables estudiadas y en la medida en que estaba presente mejoraba notablemente la satisfacción, motivación y el clima laboral.

En consecuencia el trabajador valora por encima de todo cubrir sus necesidades y para ello un salario suficiente les proporciona lo necesario para satisfacerlas. No nos engañemos, el dinero es imprescindible para vivir, y más aún cuando vivimos en una sociedad de consumo que no hace más que destacar la importancia de poseer bienes o consumir servicios, y en la que la estabilidad y el compromiso han pasado a un segundo plano. Hacer carrera dentro de la empresa como ocurría en tiempos pasados ya no es tan frecuente, por no decir que es casi imposible o, al menos, difícil.

A raíz de esto, es lógico pensar que es mejor elegir trabajos que estén bien remunerados a otros que ofrezcan prestaciones sociales u otras formas de recompensas no monetarias, ya que el tiempo que se permanecerá en la organización es algo incierto. No obstante, este pensamiento generalizado acarrea a la empresa consecuencias, pues puede suceder que los trabajadores no se identifiquen con la misión de la organización, no transmitan su cultura corporativa, no compartan sus valores, etc., desencadenando a largo plazo graves problemas en el ambiente de trabajo y la desmotivación, e insatisfacción de los empleados. Por esta razón, el clima laboral es un factor clave independientemente de que el salario sea importante en las relaciones laborales.

A nuestro parecer, las organizaciones han de encontrarse en equilibrio ofreciendo por un lado, salarios suficientes, pero también han de incidir en una mejora del clima laboral. Por ejemplo concediendo prestaciones sociales puesto que estas mejoran el ambiente de trabajo como han demostrado los resultados.

Según Herzberg (1959) cuando una organización ofrece ventajas destacadas en los factores higiénicos (salario, en el caso que nos ocupa) pero nada en los factores motivadores (reconocimiento, prestaciones sociales) es probable que se reduzcan las insatisfacciones, pero sólo temporalmente debido a que la satisfacción intrínseca con el trabajo no mejorará. Además, los costes

se elevarán por aumentos en las retribuciones y a pesar de ello no habrá un incremento correlativo en la productividad o una mejora en la moral laboral. Estas ideas son compartidas por Antonio Garzón (2010), cuando explica la sustitución de la motivación intrínseca debido a las retribuciones variables.

Por ello, mantener un trato adecuado con los empleados, hacerles sentir importantes en la organización, reconocer sus esfuerzos, propiciar una comunicación fluida y directa para evitar que se desaten rumores, ofrecer mecanismos de negociación por parte de la empresa y de los representantes de los trabajadores, proveer de ayudas sociales, etc., son elementos que ejercen una gran importancia en el bienestar de los trabajadores, pudiendo disfrutar de un clima laboral sano y optimista y generando sentimientos de motivación para trabajar en su empresa y poder rendir con satisfacción.

Como último apunte a la investigación, es imprescindible advertir al lector que la siguiente narración está condicionada por percepciones subjetivas a causa de mi propia experiencia en dicha organización, por lo que no puedo afirmar con certeza que ello sea extrapolable al centro de trabajo donde prestaba mis servicios, y menos aún al resto de centros. La consideración relevante del ambiente de trabajo me viene dada por mi experiencia profesional en El Corte Inglés trabajando como comercial durante épocas estivales mientras cursaba mis estudios universitarios. Como se ha comentado en el estudio, esta organización posee un sistema de retribuciones variables basado en comisiones por ventas, donde los empleados han de alcanzar unos objetivos (cierto nivel de ventas) fijados por la empresa.

Durante los tres años en los que trabajé allí en diferentes departamentos (muebles, papelería y textil) pude comprobar que el ambiente de trabajo en general era perjudicial para los empleados. Estaban sometidos a mucha presión, querían vender a toda costa y frecuentemente entraban en conflicto por cobrar a los clientes, por no decir que los encargados eran conscientes de ello pero no mediaban en el problema, lo que suponía en los trabajadores mayor frustración.

El verano pasado al prestar mis servicios en esta organización, tuve conocimiento de que en el departamento de papelería se había cambiado el sistema de retribución por comisiones a un sistema de incentivos de grupo. Tras hablar con el personal de ese departamento pude comprobar que el cambio en el ambiente de trabajo fue realmente beneficioso en todos sus aspectos, estaban más relajados y la competitividad laboral que había quedado disipada. Al parecerme curiosa la transformación en el clima laboral de ese departamento concreto, me propuse estudiar los efectos y la influencia del salario variable en el personal de ventas y centrar mi investigación en este campo.

A pesar de la idea, mi inquietud se vio lastrada cuando acudí a la empresa a comentarles la propuesta para que colaborasen en la investigación científica que estaba llevando a cabo. Mis indagaciones partían de estudiar la influencia del salario variable en el personal de ventas, tomando como base el cambio de clima laboral producido en el departamento de papelería con respecto a los otros departamentos. La respuesta se hizo esperar y tras insistir dos veces más, sin éxito, tuve que reconducir mi proyecto.

Gracias a la colaboraciones externas a la hora de enviar los cuestionarios a todos sus contactos, junto con los míos, hemos podido recopilar una muestra de 153 participantes, que aunque tan sólo el 16,3% trabajan como comerciales,

quise hacer mención en mi II hipótesis de estas reflexiones que podrían haber sido el tema principal de mi estudio.

Por tanto, dejo abierta la puerta a futuros estudios, que pudiendo contar con la colaboración de grandes empresas, tengan la oportunidad de realizar una investigación como la que me propuse, pues creo que dejará constancia de la importancia que supone el ambiente de trabajo en las organizaciones.

9. Bibliografía

LIBROS IMPRESOS

Arnold, J., Robertson, I., & Cooper, C. (1991). *Work Psychology Understanding Human Behavior in the World Place*. Londres: Pitman Publishing.

Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. (Bou L. trad.). Madrid: Alianza Editorial S.A.

Blázquez-Ruiz, F. J. (1998). *Igualdad, libertad y dignidad*. Pamplona: Dirección de Publicaciones Universidad Pública de Navarra.

Büchner, L. (1906). *Fuerza y materia. Estudios populares de historia y filosofía naturales*. (Gómez Pinilla, A., Sempere, F. & cía. traductores). Valencia: Sempere.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Carnelutti, F. (1928). *Lezioni di diritto industriale. Teoria del regolamento collettivo dei rapporti di lavoro*. Padua: Cedam.

Castaldo, A. (2006). *Codes noirs, de l'esclavage aux abolitions*. París: Dalloz.

Coriat, B. (2001). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Grupo Editorial Akal, siglo XXI.

Darwin, Ch. (1985). *El origen del hombre*. México: Editores Mexicanos Unidos.

Darwin, Ch., & Wallace, A. R. (2006). *La teoría de la evolución de las especies*. (Pardos, F. edición). Barcelona: Editorial Crítica S.L.

Delitalia, L. (1937). *Il contratto di lavoro*. Turín: UTET.

Fabro, I. (1939). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milán: Rovezzani.

Foucault, M. (1990). *La vida de los hombres infames*. (Varela J. y Álvarez Uría F. edición y traducción). Madrid: Las Ediciones de La Piqueta.

García de Cortázar, J. A., & Sesma Muñoz, J. A. (2008). *Manual de Historia Medieval*. Madrid: Alianza Editorial.

Guillén C., Gala, F. J., & Velázquez, R. (2003). Clima organizacional. En Guillén C. (Coord.), *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, (pp. 167-170).

Ginebra, S. G., Bugallo, I. J., Pin A., J. R., Mazo, R. I., Zarza, J. R., & Suárez R., E. (2005). *Pagar bien y no sólo con dinero*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: Southwestern.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin D., D. B., & Cardy, R. L. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). *Job Satisfaction and Organizational commitment*. En C. L. Cooper y I. Robertson (eds.), *International Review Industrial and Organization Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Harpaz, I. (1983). *Job Satisfaction. Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analyssis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Hobbes, Th. (2000). *Léviathan ou matière, forme et puissance de l'État chrétien et civil*. París: Gallimard.
- Hofstadter, R. (1992). *Social Darwinism in American Thought*. New York: Beacon Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Hulin, C. (1966). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Huxley, A. (1960). *El Fin y los Medios. Una encuesta acerca de la naturaleza de los ideales y de los métodos empleados para su realización* (Bullrich, J. M., trad.). México: Editorial Hermes.
- Korman, A. K. (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Marova S.L.
- Kropotkin, P. A. (1989). *El apoyo mutuo*. (Cappelletti, A. J. trad.). Móstoles, Madrid: Ediciones Madre Tierra.
- Larenz, K. (1979). *Methodenlehre der Rechtswissenschaft*. Berlín y Heidelberg: Springer Verlag.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Lubbock, J. (1946). *Las maravillas de la naturaleza*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Lyon Caen, A. & Fabre, A. (2008). *Le nouveau Code du travail*. París: Dalloz.
- Malthus, T. R. (1968). *Primer Ensayo sobre la población*. (De Azcárate Díaz, P., trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. Nueva York: Dryden Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement motive*. Princenton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Montagu, A. (1982). *On being Human*. Nueva York: Hawthorn Press.
- Muchinsky, P. M. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Editorial Paraninfo S.A.
- Nemo, Ph. (2003). *Histoire des idées politiques aux Temps modernes et contemporaines*. París: Presses Universitaires de France.
- Newstron, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work*. Londres: McGraw-Hill.
- Owen, R. (1813-1814). *A new view of society, or essays on the principle of the human character*. Londres: Cadell & Davis.
- Pearce, J. L. (1987). *Why merit pay doesn't work: Implications from organizational theory*. In: Gómez-Mejía, L. R., Balkin D. B. (Eds.). *Nuevas perspectivas en la remuneración*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1969). *Managerial Attitudes and Performance*. Dorsey: Homewood.
- Porter, Michael E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Compañía Editorial Continental S.A.
- Posner, B. (1989). *If at first you don't succeed*. Inc., 19. Derechos de autor 1989 de Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Abseteeism and Turnover among Hospital Employees*. Greenwich: Greenwich Press.
- Puchol, M., L. (1995). *Dirección y Gestión de RR.HH.* Madrid: Esic Editorial.
- Reclus, É. (2014). *Les Grands Textes*. París: Champs classiques, Flammarion.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Rosanvallon, P. (2012). *La sociedad de los iguales*. (Goldstein V. trad.). Argentina: Talleres Gráficos Leograf SRL.
- Schaffer, R. H. (1953). *Job satisfaction as related to need satisfaction in work*. Washington: American Psychological Association.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, A. (1997). *La Teoría de los Sentimientos Morales*. (Rodríguez Braun, C. trad.). Madrid: Alianza Editorial, S.A., pp. 49-52.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Touchard, J. (2006). *Histoire des idées politiques, I, Des origines au XVIII^{ème} siècle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weber, M. (2002). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Champs classiques, Flammarion.
- Winock, M. (1999). *Le siècle des intellectuels*. París: Éditions du Seuil.

REVISTAS ELECTRÓNICAS

- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7 (1), 34-44.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Hare, B., Melis, A. P., Hanus, D., Warneken, F., & Tomasello, F. (2007). Spontaneous Altruism by Chimpanzees and Young Children. *Plos Biology*, 5 (7), 1414-1420.
- Hills, F. S., Scott, D. K., Markham, S. E., & Vest, M. J. (1987). Merit pay: Just or unjust desserts?. *Personnel Administrator*, 32 (9), 53-64.

Lázaro Cantero, R. (2001). Adam Smith: Interés Particular y bien común. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 84, 1-77.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157-189.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.

Mariti, P., & Smiley, S. H. (1983). Cooperative agreements and the organization of industry. *The Journal of Industrial Economics*, 4 (21), 437-420.

Márquez Prieto, A. (2014). La justicia relacional como círculo virtuoso. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 14, 117-134.

Martínez Sierra, V. (2000). El socialismo ético personalista de Emmanuel Mounier y Jean Lacroix. *Cuadernos de Trabajo Social*, 20 (13), 1-22.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Meliá, J. L., Peiró, J. M., & Calatayud, C. (1984). El desempeño de rol y su incidencia sobre la satisfacción de los miembros de la Organización. (Primera versión del Cuestionario General de Satisfacción Laboral. S1/86). *Actas del Primer Congreso Nacional de Evaluación Psicológica*. Madrid.

Meliá, J. L., Peiró, J. M., & Calatayud, C. (1986). El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios Factoriales, Fiabilidad y Validez. Presentación del Cuestionario S4/82. *Revista Millar XI*, 34, 43-77.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1998). Cuestionarios de satisfacción laboral. Línea de Investigación psicométrica de la Universidad de Valencia.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new direction for theory, research and practice. *The Academy of Management Review*, 7 (1), 80-88.

Osterloh, M., & Frey, Bruno, S. (1999). Motivación, transferencia de conocimientos y formas de organización. *Revista Organization Science*, 11, (5), 538-550.

Pena López, J. A., & Sánchez Santos, J. M. (2007). Los Fundamentos morales de la economía: Una relectura del problema de Adam Smith. *Revista de Economía Institucional*, 9 (16), 63-87.

Quijano, S. D., & Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2) 193-216.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), 427-456.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romà, & Bakker, A. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55 (1), 5-14.

Bravo, R. J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evaluación*. (Tesis de Post-grado de Licenciatura, mimeo). Disponible en Dialnet.

Delgado, Lopatinsky, G., Gómez, Salgado, J., & Menoscal, González, R. (2007). *Cinco Disciplinas para la Motivación: Una aproximación a la motivación laboral desde la Quinta Disciplina*. (Tesis de Post-grado de RR.H.H.). Disponible en la web de Universidad Casa Grande, Santiago de Guayaquil (Ecuador).

NORMATIVA

España. Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 258 de 29 de noviembre, de 2006. [Recibido el 25 de noviembre de 2014].