

## *Conflicto en el Campus*

### **OBJETIVOS**

Los objetivos de este caso están relacionados con varios supuestos. En primer lugar con el análisis de las principales Teorías sobre la motivación. Tratamos pues que el alumno indague sobre ellas. Además analizamos también los factores VIMAR con relación al trabajo de nuestro protagonista. Por último orientamos sobre el papel del dinero en la motivación en este caso, generalizando la respuesta para más supuestos.



El 24 de noviembre fue el día más feliz de Roberto Perales Rojas. Ni siquiera el día que conoció a su amada Virtudes y se enamoraron o el día que su padre le regaló un pisito con vistas al famoso Alto Valle puede compararse a ese día. En esta fecha, la Sección de Becas de la Universidad en la que estudiaba su último curso de la Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas, la prestigiosa Universidad del Alto Valle, le comunicó la resolución de la convocatoria de Becas de Investigación, por la que se le nombraba becario de investigación del Departamento de Organización y Dirección de Empresas. Verdaderamente, este hecho constituía para Roberto uno de sus mas grandes sueños desde que entró como alumno a la Universidad, ya que su propósito nunca ocultado, era el de ser profesor de universidad.

Este fue su primer paso, ya que a los dos años, con el programa de doctorado ya empezado bajo la atenta dirección de la profesora Mona Pisa, su tutora, tuvo la oportunidad de ser contratado en la Universidad del Valle Alto como profesor ayudante con un sueldo mensual de 542 Euros (unas 90.000 pesetas), salario escaso como se puede observar, pero suficiente para Roberto en estos momentos, según el pensaba. La culminación del sueño de Roberto parecía cumplida.

En su primer año de profesor, Roberto descubrió lo distinto que era el trabajo de profesor de como él se lo había imaginado. Por una parte las clases le ocupaban una buena parte de su tiempo. Esto era lógico, pues era "novato" y aparte del horario lectivo, unas ocho horas a la semana, que no parecía mucho, debía preparar los contenidos de sus clases, pues la asignatura era nueva y no existía programa de la misma.. Su primera prueba de fuego vino con los primeros exámenes que puso. Roberto siempre pensó que los profesores ponían los exámenes demasiado difíciles, y que cuando él fuera profesor los pondría a un nivel aceptable. Y eso pensó hacer, aunque la sorpresa fue el elevadísimo número de suspensos de su clase, cuestión inexplicable para Roberto, *"con un examen tan fácil... no se porque mis alumnos habrán estudiado tan poco"*.

A partir de este momento, los alumnos ya no miraban a Roberto como ese profesor modélico, sino como a uno más de sus "enemigos naturales", por lo que empezaron poco a poco los problemas con los alumnos. Unos días los problemas se basaban en explicaciones poco claras, según sus alumnos, a pesar del mucho tiempo que le dedicaba a la preparación de sus clases, otros tenían que ver con la poca atención de los propios alumnos a las clases de Roberto. Así, ya fuera por una o por otra cuestión, la docencia de Roberto se complicaba según su parecer, aunque según sus compañeros, esto era normal, *"ya te acostumbrarás Robertito"*, le decía Mona Pisa, su gran mentora en el Departamento. *"y no te preocupes, que no se despiden a nadie por no ser un buen docente, eso se gana con el tiempo"*.

Esta profesora le estaba iniciando en la investigación, algo distinto de su trabajo como becario, pues ahora él tenía mucha más responsabilidad, y no una pequeña parte como antes. Por ello, a veces, después de varios meses de arduo trabajo preparando una investigación, y cuando ya parecía estar todo correcto, Mona le corregía tanto que parecía como si la investigación tuviera que empezarla de cero. Pero eso no era todo, cuando por fin Mona le otorgaba su visto bueno y enviaba la prueba empírica, los resultados que llegaban eran muy pobres, *"pero si de cuatrocientas encuestas solo me han contestado treinta, y además algunas con contestaciones erróneas..."* se lamentaba Roberto. Por otra parte disponía del material de trabajo adecuado, ya que usaba un ordenador adecuado a sus necesidades, tenía grandes facilidades para adquirir material de oficina como rotuladores, bolígrafos, folios, etc. También podía utilizar a Socorro Urgente, la secretaria administrativa que estaba a disposición de todos los profesores para algunas tareas burocráticas. Pero el caso era que, ya fuera por cuestiones docentes o ya fuera por cuestiones investigadoras, la pregunta de Roberto era siempre la misma ¿en que estoy fallando?

Para mejorar su trabajo se trazó un plan basado en aumentar el número de horas de trabajo y su dedicación a la Universidad, aunque sin olvidar algunos pocos compromisos que le surgían relacionados sobre todo con las épocas en las que se presentaban las declaraciones

personales a la Hacienda Pública. Porque en definitiva, aunque le habían asegurado su contrato tres años más, Roberto no quería ser uno de esos profesores de los que todo el mundo habla mal, quería ser un buen profesor, admirado por todos, por sus alumnos y por sus compañeros. Por ello, empezó a levantarse una hora antes y a acostarse una después. Llegaba a la Universidad a las 9 horas y se marchaba a las 22 horas, quedándose incluso a comer la comida tan deplorable de la cafetería de la Facultad.

En ese periodo de tiempo, Roberto empezaba su jornada preparando sus clases, empresa que le dedicaba al menos cuatro horas al día. A eso de las doce, se pasaba por su despacho Mari Pichi y José Carlos del Rosal, dos de sus mejores compañeros con los que, junto con otros, se tomaba un café que, si no estaba presente el profesor Lupas, solía durar unos diez minutos (el profesor Lupas era un consumado experto en el diálogo, por lo que su café siempre estaba lleno, y claro, no era cuestión de dejarle solo en la cafetería....). Entre el café y las 13 horas, Roberto repasaba con Mona el acontecer de sus trabajos en común, aunque este horario era muy flexible ya que a Mona la interrumpían continuamente pues era tan eficiente que todo el mundo consultaba numerosas cosas con ella. Después, llegaba el tiempo de corregir las prácticas de sus alumnos, aunque frecuentemente era requerido para asistir a reuniones de los mas diversos temas, que si Planes de Estudios, que si reuniones de Área, de Departamento, de Facultad, del Grupo de Investigación, etc. Por lo que raro era el día en que podía dedicarse a la corrección de las prácticas sin interrumpir este trabajo.

Por otro lado, otro de sus compañeros mas queridos, Ontario del Lago, a eso de las 14,15 horas, solía llamarlo para compartir con él una rica cerveza en el bar de la Facultad a lo que Roberto la mitad de las veces no accedía, para así poder completar los flecos que, de su trabajo, le habían surgido en la mañana. Las veces que accedía a compartir la espumosa bebida, acostumbraban a terminar a las 15 horas, aunque entre cerveza y cerveza, Roberto acumulaba información sobre la Universidad que podía ser de su interés, ya que el corro de profesores con los que tapeaba, estaba integrado por profesores de otras Facultades, incluso un Decano y un Vicerrector,

con lo que habitualmente se enteraba de situaciones o hechos que podían interesarle como, convocatorias de estancias en otras Universidades que no habían sido muy anunciadas, cursos para impartir o personas de la universidad a las que acudir para solucionar determinados problemas muy específicos como el arreglo de una persiana o del teléfono. Por eso, unos días entre las 14,30 o las 15, a las 16 horas, Roberto almorzaba el plato del día, una explosión de colores y sabores en un mismo plato, aunque no muy aconsejables para paladares algo refinados como el suyo. *"Qué suplicio de comida..."*

La tarde empezaba pues a las 16 horas con una visita a la hemeroteca de la Universidad. Allí, Roberto revisaba, generalmente en Inglés, las publicaciones de su Área de Conocimiento para estar al día de todo lo que acontecía en la Ciencia de la que se ocupaba, la Organización de Empresas. A este trabajo le dedicaba una hora aproximadamente. A eso de las 17 horas, empezaban sus tutorías, en la que sus alumnos tenían una hora y media de tiempo para realizar las consultas sobre las materias que impartía nuestro citado profesor. Pero el hecho es que rara vez venían alumnos a las mismas, solo en épocas de exámenes, por lo que algunos profesores le aconsejaron que no le prestara especial atención a este horario de tutorías, pero Roberto, las cumplía a rajatabla. Este era un tiempo poco aprovechable ya que no podías planificar un trabajo concreto pues en cualquier momento le interrumpían, con lo que recuperar la concentración llevaba su tiempo, así que Roberto lo dedicaba a trabajos de poca importancia como revisar y contestar su correo electrónico o postal, buscar alguna práctica para proponérsela a sus alumnos, ordenar los papeles de su mesa, realizar alguna llamada de teléfono, o pasar a limpio algunos de sus apuntes o trabajos en curso.

A las 18,30 horas llegaba el turno de las clases. Roberto tenía dos asignaturas, una que impartía en cuarto curso de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y otra también en cuarto curso del segundo ciclo de la Ingeniería en Organización Industrial en la Escuela Superior de Ingeniería, situada en un edificio en el centro de la ciudad, a unos cinco kilómetros del Campus principal, en donde tenía su despacho Roberto. Así, cuando le tocaba la clase en

Ingeniería, necesitaba salir veinte minutos antes, por lo que sus clases en la Escuela las empezaba a las 19 horas. Además Roberto podía sentirse afortunado, ya que pocos profesores podían disponer de un horario tan adaptado a su horario de trabajo, ya que esto no era lo normal. Pero cuando acababa las clases, a las 19,30 o a las 20 horas, no terminaba su horario de trabajo pues empezaba quizás uno de los trabajos más importantes para Roberto, sus investigaciones y mas concretamente su Tesis Doctoral, la cual versaba sobre la influencia de determinados factores en el crecimiento del sector de la patata temprana, cultivo de gran importancia en el Alto Valle, ya que eran los mayores productores del mundo de la citada patata. Estas escasas dos horas o dos horas y media, eran aprovechadas por Roberto de la mejor manera posible ya que, por lo avanzado del horario, el cansancio empezaba a acumularse y a pasar factura.

Además, su querida Virtudes se impacientaba todas las noches pues casi no lo veía y cuando lo hacía parecía estar en otro mundo, por lo que las disputas empezaron a ser habituales, *"es que ya no me quieres como antes Robertito"* le decía con amargura Virtudes, *"no es así mi cielito, es que estoy tan cansado..."* replicaba nuestro protagonista. Por todas estas cosas, Roberto se preguntaba si no se había equivocado de profesión, aunque en el fondo, su contestación fuera negativa.

### **Comentarios sobre el caso.**

- 1.- Analice el texto propuesto y explique cuál o cuáles de las principales Teorías sobre la Motivación pueden explicar el comportamiento de Roberto Perales.
- 2.- En el momento en que Roberto empieza a dudar de su trabajo, explique, con relación a los factores VIMAR, cuál es el estado de su puesto de trabajo.
- 3.- ¿Piensa Ud. que aumentando el sueldo de Roberto aumentaría su motivación?

## **Orientaciones para la discusión.**

1.- Con relación a la primera pregunta, lo primero que debemos analizar es el estado motivacional de Roberto. ¿Podemos afirmar que Roberto se encuentra motivado? Para responder a esta pregunta, trataremos a continuación los factores que influyen en su motivación.

La motivación es un estado interior de las personas, por lo que su análisis se torna a veces algo complicado pues no podemos establecer con rotundidad cuáles son los factores que a todos nos motivan, ya que cada persona es un ser complejo y diferente e influenciado por factores externos que condicionan sus actuaciones, como postulaba Ortega y Gasset. Es esta dicotomía entre lo interno y lo externo, lo que nos sirve para entender las actuaciones antes citadas. Pues bien, con todos estos condicionamientos, algunos autores han tratado de sistematizar algunas taxonomías para poder explicar los comportamientos motivacionales generales, es decir, las características que deberían reunir las personas para estar o no motivados por determinados estímulos que, convenientemente administrados, podían dar lugar a las actuaciones requeridas por el motivador, por ejemplo un empresario. Otras taxonomías en cambio, se fundamentan en situaciones por las que pasan las personas, independientemente de los estímulos que reciban.

Abraham Maslow, en su capital obra *Motivación and Personality*, en 1954 nos señala como las necesidades guían el comportamiento motivacional de los individuos para su consecución. De su famosa pirámide sobre la jerarquía de las necesidades, vamos a estudiar, a continuación, cuáles pueden ser las necesidades cubiertas por Roberto y cuáles no. En cuanto a las primeras, las necesidades fisiológicas o primarias, Roberto las tiene cubiertas pues, el caso nos habla de sus comidas en la cafetería de la Facultad e incluso nos insinúan sobre su refinado paladar. Estos indicios nos hacen pensar que, lógicamente estas necesidades las tiene cubiertas, así como las siguientes, las de seguridad o protección, pues en el caso también se habla de la posesión de un pisito y cierta seguridad en el empleo como profesor, aunque esta seguridad está algo limitada a su trabajo y a su

rendimiento futuro. En cuanto a las necesidades sociales, de pertenencia o aceptación, Roberto se empieza a tener problemas. Con relación a su querida y amada Virtudes encuentra problemas pues dedica más tiempo a su trabajo que a su relación sentimental con ella. Virtudes se siente en un segundo plano por lo que la actitud de Roberto no es aceptada adecuadamente. Además, podemos pensar que si no tiene tiempo para dedicárselo a Virtudes, tampoco lo tendrá para dedicárselo a sus amigos y familiares, con lo que su panorama social se encuentra muy desatendido igualmente.

Pero el problema se agudiza si analizamos las necesidades de estima y aprecio. Es aquí donde reside el problema de Roberto, tal y como el nos señala cuando afirma que quiere ser considerado no como *"uno de esos profesores de los que todo el mundo habla mal, quería ser un buen profesor, admirado por todos, por sus alumnos y por sus compañeros"*. Es decir, Roberto se siente poco apreciado socialmente entre sus alumnos aunque no entre sus compañeros. Y es por todo esto por lo que decide poner en marcha su plan de mejora. En cuanto a las necesidades de autorrealización, las más altas de la pirámide de Maslow, también son un problema para Roberto puesto que en el fondo, lo que pretende es realizar un buen trabajo como docente e investigador, es decir, como profesor universitario para que, según sus valores internos, en los que priman más su trabajo que su vida social y familiar, pueda conseguir su autorrealización, que en el fondo no es más que sentirse bien consigo mismo.

Con posterioridad a las teorías de Maslow, Frederick Herzberg, psicólogo norteamericano desarrolló, basándose, en cierta medida en las tesis de Maslow, la Teoría bifactorial o Teoría de la Motivación-Higiene. Ésta nos sugiere la existencia de dos tipos de factores que intervienen, de manera diferente, en la consecución de aspectos motivadores bien diferenciados. Los primeros factores, los de mantenimiento o higiénicos, nos ayudan a que los individuos no se motiven negativamente, es decir, si estos factores están presentes, no motivan aunque no crean insatisfacción. Pero si estos mismos factores están ausentes, desmotivan o motivan negativamente. Los segundos, los motivacionales ayudan a motivar positivamente o simplemente a motivar, por lo que es recomendable su existencia, si queremos

motivar a las personas. Entre los primeros factores estarían, entre otros, la remuneración, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo tales como los medios materiales a disposición del trabajador o los medios humanos (secretaria, etc.) Pues bien nuestro protagonista parece tener cubiertos los factores de mantenimiento o higiénicos ya que tiene un salario aceptable para él (Roberto no afirma lo contrario), tiene unas condiciones de trabajo suficientes según nos comenta Roberto y parece tener los factores que afectan a la seguridad cubiertos, pues los tres años de contrato le parecen también suficientes.

En cuanto a los factores motivacionales diremos lo siguiente. En el reconocimiento de su trabajo, encontramos algunas carencias ya que los alumnos no parecen que estén dispuestos a reconocerlo, pues le causan problemas con su atención, lo que significa que no valoran su trabajo en clase. Por otra parte los compañeros parecen animarlo, porque conocen lo duro de los comienzos. Otro factor importante a la hora de motivar a las personas es el logro en el trabajo. Roberto no consigue sus objetivos ya que se queja de sus clases y de sus investigaciones, por lo que queda claro que no está motivado con los resultados de su trabajo. Por todo esto, en general, podemos afirmar que Roberto no encuentra casi factores motivacionales positivos que le ayuden en sus objetivos personales, según esta Teoría Bifactorial.

Por último revisaremos la postura de Roberto a la luz de la Teoría de las expectativas de Victor Vroom. Para este autor, las personas ejercen sus acciones si tienen una aceptable probabilidad de éxito sobre las mismas y si la acción que ejecutan les reporta más beneficios que el esfuerzo que tienen que realizar para tal acción. Por ello, una acción motivadora sería aquella que cumpliera con el anterior razonamiento. Según esta Teoría, Roberto tiene problemas motivacionales pues las acciones que realiza tienen un alto coste para él, ya que trabaja unas diez horas diarias y tiene a su familia, amistades y a su querida novia Virtudes totalmente descuidadas. Pero la respuesta correcta debería plantearse a la luz de la solución a esta otra pregunta; ¿le reportan a Roberto mas beneficios que pérdidas las

acciones que realiza? Y por otra parte, ¿cuál es su probabilidad de éxito?

Respondiendo a la primera pregunta parece que Roberto está en el límite entre los beneficios esperados y las pérdidas que conseguir tales acciones beneficiosas le reporta. Llegar a esta conclusión parece fácil cuando, por una parte, es capaz de embarcarse en un plan para mejorar su trabajo como profesor, plan que le lleva a aumentar su ritmo de trabajo y a olvidarse prácticamente de su ocio, y por otra parte, se cuestiona al final del caso si todo esto le merece la pena y no debería cambiarse de trabajo. Como su respuesta es que a pesar de los pesares, prefiere seguir siendo profesor universitario, parece que nuestra primera pregunta se podría responder positivamente. Roberto está motivado para emprender tales acciones.

En cuanto a la siguiente pregunta, su probabilidad de éxito, las cosas no están tan claras. Parece lógico pensar que si Roberto no pudiera cumplir con sus objetivos, no emprendería las acciones correspondientes, a pesar de los beneficios que le podría reportar. Por ejemplo Roberto vería beneficioso preparar una memoria para un curso a impartir en una prestigiosa Universidad a pesar del esfuerzo que tendría que hacer, siempre y cuando tuviera una probabilidad de que se lo concedieran relativamente alta, pues si no es así, no lo prepararía. Por tanto, ¿es alta o baja la probabilidad de que Roberto cumpla con los objetivos de su plan y mejore su docencia y su investigación? Esta pregunta, que sería la clave de su estado motivacional según Vroom, no tiene fácil respuesta, ya que Roberto confía en su futuro y trabaja para acabar su Tesis, mejorar sus clases y ser mejor profesor. ¿Es esto factible? Si así lo fuera, la probabilidad de éxito sería mayor que la de fracaso y merecería la pena realizar las acciones a pesar de su probado coste. Pero también podía suceder que no fuera factible y que Roberto, a los tres años, no lo consiguiera y dejara la Universidad muy a su pesar, ya que no habría conseguido sus objetivos previamente marcados.

En este caso, Roberto no debería emprender las acciones para mejorar como profesor, debiendo limitarse a cumplir con los años de contrato y dedicar más parte de su tiempo a otras actividades como su

trabajo por cuenta propia relacionado con las declaraciones a la Hacienda Pública. A pesar de todo esto, nosotros pensamos que Roberto vería factible cumplir con sus objetivos por lo que inició el plan de mejora y esa acción le motivó.

**2.-** La segunda pregunta trata de revisar los factores VIMAR en el trabajo de Roberto. Estos factores surgen de la premisa de que conociendo el valor de una serie de factores relacionados a continuación, podemos motivar a las personas aumentando el valor de los mismos si es que tienen valores que permitan realizar tales aumentos. El primer factor es la variedad de las tareas. Este factor se convertiría en motivador si nos encontráramos ante un trabajo con pocas tareas. Es decir aumentando el número de las tareas, aumentaríamos la motivación. En el caso que nos ocupa, podemos afirmar que las tareas que realiza Roberto son lo suficiente variadas como para no poder actuar sobre este factor, ya que en el trabajo como profesor universitario se pueden encontrar más de 50 tareas diferenciadas. Por tanto, no parece que este factor pueda ser utilizado para aumentar la motivación de Roberto, como decíamos anteriormente.

En cuanto a la identidad de la tarea, es decir la identificación de las tareas realizadas con la persona que las realiza, tenemos que decir que en el caso de Roberto es alta ya que nuestro amigo se encuentra altamente identificado con su trabajo, le gusta realizarlo y es capaz de dedicarle más de diez horas al día en un plan de mejora de su calidad como profesor. Actuar sobre este factor también nos parece inadecuado. Sobre la importancia de las tareas a realizar, se podría decir que cuanto más importante fueran las tareas, más motivador le resultaría a un individuo su realización. ¿son importantes las tareas que realiza un profesor en una universidad? Pues bien, al tratarse de un puesto de una elevada cualificación podríamos responder afirmativamente a esta pregunta, lo que nos llevaría a afirmar que tampoco sería posible la mejora de la importancia de los trabajos que Roberto ejecuta, aunque matizaremos algo esta respuesta, ya que puede ser posible una mejora de la importancia de determinadas tareas de Roberto, pues se le podría nombrar coordinador de su Área en materia de compras, u otorgarle la dirección de alguna actividad del

Departamento, incluso asignándole la impartición de las asignaturas más comprometidas o difíciles. Si esto fuera posible, podríamos motivar más a Roberto actuando sobre este factor pues se vería más considerado por el resto de sus compañeros.

El siguiente factor es el relativo a la autonomía de su trabajo, de tal modo que cuanto mas autonomía se le concediera a un trabajador, más motivado estaría. Si bien Roberto consulta con Mona Pisa algunas de sus tareas, la gran mayoría los realiza con total independencia pues el trabajo de un profesor en una universidad es bastante autónomo y está fundamentado legalmente con el más alto rango en el ordenamiento jurídico en la Constitución Española del 78 en su art. 20 apartado c), cuando habla de la libertad de cátedra como derecho fundamental. Por tanto, tampoco este factor puede ser considerado a la hora de motivar a Roberto.

Por último, nos encontramos con el factor llamado retroalimentación. Este factor nos informa de la posibilidad de aumentar la motivación a través de la información a los trabajadores de los resultados de sus trabajos, es decir un trabajador se sentirá más motivado si le facilitan información sobre los resultados de sus acciones sobre las tareas que ha realizado con anterioridad. En la Universidad existe cierta retroalimentación, como por ejemplo a la hora de conocer el resultado de las notas de los alumnos, o cuando los alumnos encuestan a los profesores sobre sus habilidades docentes, o cuando se produce una revisión de un trabajo de investigación. De todas formas, salvo la revisión de Mona Pisa sobre las investigaciones de Roberto, no encontramos otra retroalimentación en este caso, por lo que no estaría de más incrementar este factor en las tareas en las que fuera posible. Como conclusión podemos decir que los factores VIMAR no pueden utilizarse mayoritariamente para motivar a Roberto debido principalmente a la naturaleza del trabajo que tiene, trabajo de alta cualificación e independencia. Quizás en otros trabajos con otra escala más baja, estos factores podrían tener mayor importancia a la hora de ser utilizados para motivar.

**3.-** Por último nos resta contestar a la tercera pregunta, que versaba sobre el papel del dinero como posible fuente de motivación

en el caso de Roberto. Sobre esta cuestión se ha escrito mucho y no hay una única respuesta. Por un lado, el dinero es considerado como factor que ayuda a la motivación dado el valor que en la sociedad en la que nos encontramos otorgamos al dinero como fuente para conseguir cosas. Pero por otro lado, y también por el tipo de vida que esta sociedad nos tiene reservado, se empiezan a valorar otras cosas que el dinero no puede comprar, por lo que se le niega el papel de rey absoluto a la hora de motivar a un trabajador. Analizando el tema con más profundidad, parece aconsejable reconocer estas dos realidades, encontrando un punto de equilibrio que explique esta cuestión. ¿Cuándo el dinero se convierte en necesario para motivar a una persona? La clave está en la importancia que una persona otorgue al dinero. Por ejemplo, a un artista le motivaría más un reconocimiento expreso a su obra que un cheque por la venta de una de sus obras artísticas; pero un peón de una cuadrilla del sector de la construcción, recibiría con agrado un aumento de su salario y le motivaría a trabajar más y mejor. La cuestión estaría entonces en dos factores. Por un lado, la riqueza de cada individuo, de tal modo que a mayor riqueza menor posibilidad de motivar a esa persona con dinero. Por otro lado, la adopción de valores personales difícilmente accesibles con el dinero, por lo que si nos encontramos con una persona que disfruta con la naturaleza, con la disposición de más tiempo para su ocio o con otras cuestiones relacionadas con las anteriores, el dinero no podría motivarla. Pero por encima de estos planteamientos, hay que reconocer que sin dinero no se puede vivir, por lo que, en general podemos afirmar que, a partir de cierta cantidad de dinero, éste empieza a dejar de motivar, pero que hay que tener cierta cantidad. El problema está en averiguar cuál es esa cierta cantidad para cada persona. ¿Y a Roberto? ¿Cómo le afecta estas cuestiones?

Parece claro que para él, el dinero no lo es todo, ya que, aunque nos pueda parecer escasa la cantidad de 542 Euros, para él no lo es tanto, pues lo considera suficiente en ese contrato a tres años que parece disfrutar. Pero aunque la pregunta podría quedarse contestada aquí, habría que profundizar algo más, pues encontramos un párrafo de este caso en el que se nos habla de ciertos trabajos que Roberto realiza fuera de la Universidad, relacionados con las declaraciones a la Hacienda Pública. Este hecho nos hace sospechar que Roberto no está

sobrante de dinero, por lo que creemos que la cantidad que recibe no es la adecuada y que un aumento de la cantidad recibida podría actuar como factor de motivación, aunque, a decir verdad, menos que proporcionalmente, es decir aumentarle el salario a Roberto podría motivarle algo, pero no sería el factor de motivación sobre el que deberíamos actuar.

Podríamos cerrar la discusión de este caso con una pregunta abierta, según su opinión, ¿cuál sería el factor motivacional que más apreciaría Roberto?