

TEMA 17: *La motivación laboral. Definición, teorías y proceso de motivación. Las necesidades del individuo. La motivación en el entorno laboral. Diagnóstico y evaluación de la motivación. Las condiciones de trabajo y la motivación laboral. Técnicas de motivación laboral.*

Autor: Aníbal René Franco

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- Definición de motivación
- 3.- Teorías
 - A.- Teorías de contenido
 - B.- Teorías de proceso
- 4.- El proceso de motivación
- 5.- Las necesidades del individuo
 - A.- Necesidades individuales
 - B.- Necesidades grupales
- 6.- La motivación en el entorno laboral
- 7.- Diagnóstico y evaluación de la motivación
- 8.- Las condiciones de trabajo y la motivación laboral
- 9.- Técnicas de motivación laboral
- 10.- Conclusiones
- 11.- Referencias bibliográficas y documentales

1.- INTRODUCCIÓN

Si diéramos un repaso a la literatura sobre gestión empresarial y si preguntáramos a directivos de empresas sobre el mismo tema nos encontraríamos con la total coincidencia en un punto: la motivación del trabajador es un factor esencial para el éxito y el mantenimiento de cualquier organización. Sin embargo, como dice Fournies, la literatura sobre la motivación resulta confusa para los gerentes que buscan una

respuesta práctica a la pregunta ¿cómo puedo yo motivar a mi personal? Gilbert va más allá al afirmar que *“sobre el tema de la motivación hay más de una tontería, superstición y autoengaño que de ninguna otra cosa”*. Quizá esta queja se basa en un hecho real: tenemos en la punta de la lengua la frase *“hay que motivar a la gente”* sin embargo en muy pocos ámbitos se llega a comprobar que el fenómeno de la motivación existe y que da resultados. ¿Sabemos lo suficiente sobre este tema?, ¿creemos en sus postulados?, ¿conocemos estrategias adecuadas para llevarlo a la práctica?, ¿las utilizamos? Todos esos son interrogantes que deberían quedar resueltos tras el desarrollo de este tema, tema estrella de la gestión empresarial. Para destacar su importancia Daniels llega a decir que *“Toda gestión se reduce a la gestión del comportamiento, puesto que es a través del comportamiento que las cosas se hacen”*. La motivación es el motor de ese comportamiento.

En investigaciones realizadas sobre la motivación de los trabajadores salían a relucir, al principio, preguntas y respuestas como éstas: ¿Por qué los subordinados no cumplen con sus obligaciones?; porque no están motivados. ¿Por qué no están motivados?; porque no quieren hacerlo. ¿Por qué no quieren hacerlo?; porque no están motivados. Así se entraba en un círculo vicioso. Cuando se empezaron a hacer preguntas más apropiadas las respuestas ya eran más ricas y se iba entrando en problemas muy concretos. Uno de ellos era que el incumplimiento de los empleados ocurría debido a una dirección deficiente. La lógica conclusión que se obtiene de esto es que si los gerentes toman medidas apropiadas para que desaparezcan las razones del incumplimiento el resultado es definitivamente otro. Las medidas serán expuestas en la segunda parte del tema. Pero adelantamos que no se trata del botón secreto que al oprimirlo se logra motivar a las personas. No existen botones secretos. La clave principal está en la relación directa de causa efecto entre las acciones de un gerente o jefe y el rendimiento de un empleado.

2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Existen muchas definiciones sobre la motivación, nosotros vamos a optar por aquellas que están más orientadas a clarificar el concepto en el entorno laboral. Desde ese punto de vista cabe afirmar que en la estructura empresarial antigua limitarse a mover los peones era válido pero hoy esto ya no funciona. La gente quiere estar involucrada en los proyectos y planes que se llevan a cabo y aunque en el fondo queramos ver a la empresa como una dictadura siempre será posible compaginar los intereses de ésta con los intereses de las personas. Es más, ninguna herramienta de gestión dirigida a mejorar el funcionamiento interno y

externo de una empresa puede tener éxito si no se cuenta con la gente que deba poner en marcha las nuevas ideas. Y contar con el factor humano ya no sólo significa la celebración de reuniones esporádicas y discontinuas con los empleados o gratificaciones dadas al margen de una cuidadosa y continua política motivacional. Parte de esa política es implicar a los empleados en la misión de la empresa. Es más, un responsable de la empresa Siemens, con implantación en muchos países y con miles de trabajadores, dice que la mejor forma de que los trabajadores estén comprometidos con su trabajo, y lo hagan a largo plazo es convertirlos en accionistas. Así, un 5% del capital de la entidad pertenece a los trabajadores. Eso favorece la motivación en el trabajo diario y el interés por la empresa, en general.

Dentro de este contexto vamos a dar algunas definiciones de motivación.

- Para la entidad consultora Harper-Linch la motivación es una predisposición del individuo a realizar un comportamiento orientado a un fin. Esa predisposición del trabajador a realizar una conducta laboral no se entiende sin el acompañamiento de un impulso, esto es, sin algo que la active. Así sabemos que la conducta surge cuando se crea una necesidad; ésta sirve de motor o impulso de la conducta y la dirige hacia una meta atractiva para el sujeto.
- Para otros expertos la motivación es aquello “*que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto*” (“Relaciones en el entorno de trabajo”, Editorial Santillana).

La motivación, al afectar al campo personal tan íntimo no es algo uniforme en los trabajadores ni se activa cuando se da una orden. La gente tendrá unas necesidades muy matizadas y en distintos grados. Como mucho podemos llegar a simplificar diciendo que unas personas están motivadas y otras no.

Finalmente, si pensamos en las funciones que debe desempeñar un directivo podemos decir que motivar es la función de gestión consistente en facilitar la satisfacción de las necesidades de las personas del equipo. Pensemos, por ejemplo, en un día especialmente difícil que está teniendo un empleado: la fotocopiadora se ha estropeado muchas veces, un cliente disgustado decidió desahogar su ira con él. Pero cuando todo parecía perdido se presenta el jefe en su puesto de trabajo para agradecerle por ese proyecto que hasta el momento lo está llevando de manera excelente y del que está especialmente orgulloso. De pronto los problemas con la fotocopiadora y el cliente malhumorado pasan al olvido, reemplazados por la satisfacción personal de recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho. De esta forma el jefe le está ayudando a satisfacer una de sus necesidades psicosociales, la de reconocimiento.

3.- TEORÍAS

Para explicar cómo un trabajador de una empresa con la misma antigüedad y experiencia en el puesto de trabajo, idéntica remuneración salarial que otro pone el alma en lo que hace, se preocupa por formarse y promocionarse y el otro no, vamos a presentar varias teorías motivacionales, pero estructuradas en dos grupos:

A.- Teorías de contenido

Dentro de estas teorías se plantea la siguiente pregunta, ¿qué es lo que motiva al individuo a trabajar? Se responde analizando las necesidades y las recompensas que pueden provocar la manifestación de una determinada conducta. Dentro de este grupo cabe incluir:

- La teoría clásica: en este campo hay dos importantes autores, Taylor y Mayo. Para el “taylorismo” (teoría unifactorial) el único factor motivacional es la retribución económica y según como se retribuya el rendimiento sería mayor o menor en grado de motivación. En cambio Elton Mayo (teoría multifactorial o teoría de las relaciones humanas) entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo que se explicaría mediante las normas conductuales. En ese proceso se concede gran importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.
- La teoría de Maslow: el autor parte del hecho de que todas las personas tenemos una serie de necesidades que son las que mueven el comportamiento y a cuya satisfacción aspiramos todos. Señala cinco tipos de necesidades:
 - Necesidades fisiológicas o primarias; son vitales para la supervivencia, como el hambre, el oxígeno, el sexo...
 - Necesidades de seguridad; para poder encontrarnos libres de amenazas.
 - Necesidades sociales; incluyen la amistad, el cariño, la pertenencia a algo.
 - Necesidades de estimarse uno mismo y de que los demás también lo estimen o valoren.
 - Necesidades de autorrealización; llegar a sentirse desarrollado, satisfecho, feliz con lo que se ha ido conquistando.

Estas necesidades están en una posición jerárquica de modo que si no se satisfacen de forma aceptable las del nivel más bajo no se activan de manera fácil las del escalón superior.

- Teoría de Mc Clelland: el autor defiende que el hombre se mueve bajo el impulso de tres tendencias: afiliación (necesidad de entablar relaciones amistosas y estrechas), poder (influir en el comportamiento

de los demás) y logro (deseo de sobresalir, tener éxito). El autor ha profundizado en sus estudios en la tendencia al logro y aporta unos principios importantes para el ámbito laboral como los siguientes:

- Es más importante conseguir el éxito que un reconocimiento público
 - Hay que marcar muy claramente los objetivos para evitar riesgos de no conseguirlos
 - Una persona se esfuerza más en hacer algo cuando ese algo le supone un reto, cuando no es algo rutinario
 - Es importante que los trabajadores reciban información sobre cómo van realizando las tareas y cómo van logrando los objetivos
 - La necesidad de logro y el afán de lucha se pueden adquirir mediante el adiestramiento.
- Teoría de Herzberg: para este autor hay dos conjuntos de necesidades, las que tienen su origen en la naturaleza animal del hombre y que procuran evitar cualquier daño que provenga del exterior y, las segundas, que están relacionadas con su desarrollo psicológico. Pero lo más llamativo de este autor para el ámbito laboral es la diferencia que establece entre factores higiénicos y factores motivadores. Los higiénicos no motivan pero si no están presentes producen insatisfacción porque, en ese caso, están faltando las condiciones mínimas para el desempeño del trabajo. Esos factores son: condiciones físicas del ambiente de trabajo, salario, seguridad en el puesto, supervisión técnica. En cambio los factores motivadores son los que incrementan la satisfacción, la autoestima y el rendimiento, como por ejemplo: el trabajo mismo, la promoción, la asignación de responsabilidades, el reconocimiento.

En este punto cabe anotar un aspecto controvertido y sobre el cual no existe mucho acuerdo. Se trata de investigaciones realizadas “sobre lo que más desean los empleados”. Los jefes de éstos responden que lo que más desean son los buenos salarios y según los propios empleados lo que más desean es la apreciación y el reconocimiento del trabajo realizado y, en segundo lugar, sentir que participan y que se les atribuyen responsabilidades. Según la teoría de Herzberg este caso sería una demostración de lo que él defiende: el salario no motiva, sólo es un factor o condición básica para el desempeño del trabajo. Sin embargo, para mucha gente, incluidos algunos líderes sindicales, no hay duda de que se motiva al trabajador con buenos salarios.

B.- Teorías de proceso

Aquí la preocupación no radica tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se produce esa conducta laboral motivada. Así se intentan describir los procesos por los que la conducta laboral es activada, sustentada o frenada.

- Teoría de las expectativas (Vroom): la persona altamente motivada entiende que si logra una meta alta, tras medir sus posibilidades de conseguirla, logra algo valioso, algo por lo que merece la pena esforzarse (recompensa) y lucha por ello. Esta es una de las teorías que más han aportado a la comprensión de la motivación en el trabajo. Una de sus mayores aportaciones consiste en responder a la pregunta cómo potenciar y orientar la conducta en el mundo laboral. Como fruto de sus análisis nos dice, por ejemplo, que:
 - Los empleados deben tener claro que un buen trabajo realizado traerá consigo ciertas recompensas como la aprobación del superior inmediato
 - Las recompensas tienen que ser atractivas para el individuo y hay que pensar que no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades ni las mismas escalas de valores
 - Los empleados piensan que si se esfuerzan pueden conseguir unos resultados mucho mejores

- Teoría de la fijación y logro de las metas (Locke): la meta, el objetivo es la fuente básica de toda motivación. Los objetivos guían nuestra acción y conviene tenerlos presentes continuamente.

- Teoría de la equidad o de la comparación social (Adams): la motivación es básicamente un proceso de comparación social. El esfuerzo y los resultados recibidos por un trabajador se comparan con el esfuerzo y los resultados obtenidos por otro. Al final el individuo puede llegar a un equilibrio si al comparar esfuerzo y recompensa están en una situación de igualdad, más aún si se compara con sus compañeros. En caso contrario, si la desigualdad es muy grande tenderá a aumentar o a reducir el esfuerzo, ir contra el compañero con el que se compara, percibir las cosas de otra manera, etc.
Pero en este proceso de comparación no se sabe muy bien cómo un individuo elige sus comparaciones ni qué punto de referencia toma.

4.- EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Tras lo que se ha dicho sobre la motivación hasta ahora podemos extraer dos aspectos importantes que sirven para explicar cómo es el proceso motivacional:

- Las necesidades que son las que activan la conducta, que empujan al individuo a hacer o no hacer algo
- Los objetivos, las metas hacia donde se dirige la conducta

Sobre estos dos pilares se sustenta el proceso de motivación, el cual se explica de la siguiente manera: una necesidad provoca en el individuo un estado de desequilibrio, de ansiedad y, a la vez, un afán de búsqueda de una meta (un impulso, una canalización de la energía hacia esa meta) que sirva para satisfacer esa necesidad. En el momento que se satisface esa necesidad surge otra que va a generar el mismo proceso de antes.

Los estudiosos de la motivación consideran que la necesidad no es lo único que existe para mover a la acción a un individuo. Hay más bien una escala que va de lo más fisiológico y vital hasta lo más superior e intelectual. Así, hay necesidades, intereses y valores. Lo importante es que el individuo esté lleno de necesidades pero sobre todo de intereses y valores. Eso va a suponer que siempre estará lleno de inquietud y vitalidad que influirán en todo lo que haga. No es de extrañar que cuando se ve en la prensa un anuncio de oferta de trabajo se mencione como requisito imprescindible “*ser una persona motivada y con iniciativa*”. Aunque la palabra iniciativa tenga mucho que ver con la creatividad sin duda una persona muy motivada tiende a canalizar su energía por una serie de posibilidades volcadas a la acción. A eso se le llama comúnmente iniciativa.

Las personas con iniciativa actúan antes de que las circunstancias externas les obliguen a hacerlo, lo cual significa que suelen tomar medidas para evitar los problemas antes de que se presenten y saben aprovechar las oportunidades antes que sus colaboradores. Y cuanto más elevado sea el lugar que ocupa el individuo en el escalafón de la organización, mayores son también las oportunidades que brinda esta anticipación. A la presencia de suficiente fuerza interior o motivación en una persona algunos autores la llaman motivación interna. Pero cuando eso no existe, ¿qué se puede hacer desde fuera?: incentivar. Es decir, presentar algo que atraiga al individuo y que sea suficiente para activar el proceso motivacional interno. A esto llaman ciertos autores motivación externa.

Por otra parte, se habla de una motivación positiva cuando un individuo hace algo o desempeña una tarea para conseguir eso que realmente le atrae. En cambio, motivación negativa sería cuando una persona lleva a cabo una función y de una determinada forma para evitar algo que le desagrade, moleste o que le traiga una consecuencia muy negativa. Aquí estaría el caso del trabajador que hace lo mínimo posible pero suficiente como para que no lo despidan por bajo rendimiento.

Una consecuencia clara que se extrae de la motivación positiva y negativa es que resulta más estimulante utilizar incentivos positivos que negativos, es mejor ofrecer el premio que el castigo. El incentivo negativo producirá un cambio de comportamiento, pero a menudo de forma extraña, impredecible e indeseable. El incentivo positivo origina también un cambio de comportamiento pero, por lo general, en la dirección pretendida por la organización.

Para terminar con el proceso motivacional expondremos dos aspectos más: el refuerzo y los factores que pueden influir en ese proceso.

- El refuerzo: una vez que el individuo ha realizado algo y obtiene el éxito, respaldado por ese sentimiento muy íntimo de agrado o de satisfacción la próxima vez que vuelva a hacer lo mismo lo hará igual o mejor porque considera que merece la pena. Ese sería el refuerzo interno. Pero si además de eso, el jefe o el compañero de trabajo, tras observar mi tarea me felicita o me dice que he realizado “*un buen trabajo*”, está respaldando el sentimiento que yo poseo. Ese respaldo sería el refuerzo externo. Cuando una persona escucha expresiones en este sentido logra satisfacer una de las necesidades sociales: la del reconocimiento por parte de los demás.
- Los factores que intervienen en el proceso motivacional: desde la perspectiva interna de la persona influyen las habilidades, las actitudes, los valores, la experiencia, y distintos rasgos de la personalidad. Desde la perspectiva externa, es decir, el entorno, influyen todos los aspectos que veremos al hablar de *las condiciones de trabajo y la motivación laboral* pero por dar algunos ejemplos señalaríamos: los compañeros de trabajo, la organización, la tecnología, la carrera profesional, etc.

5.- LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO

Al hablar de las teorías de la motivación de alguna manera hemos hecho referencia a las necesidades del individuo. Pero ya que a nosotros nos interesa tratar el tema de la motivación dentro del ámbito laboral vamos a mencionar las necesidades que más relación tienen con él. Así, tenemos dos grandes grupos:

A.- Necesidades individuales

Hacen referencia al beneficio que obtendrá la propia persona cuando logre satisfacerlas.

- **Certidumbre:** hay personas que prefieren tener una vida tranquila, sin problemas, aunque no destaquen en nada. En este sentido, muchas veces la sociedad se ha encargado de insistir que una plaza de funcionario, cuyo trabajo es de por vida, es lo más seguro y tranquilo.
- **Dinero:** es de una importancia fundamental y es la unidad de medida para alcanzar muchas cosas que se desean.
- **Mando:** en el mundo del trabajo se propicia la figura del jefe, del que manda a los demás y hay gente que está dispuesta a mandar.
- **Prestigio profesional:** a la mayoría de los trabajadores nos gusta que se nos reconozca públicamente por nuestros logros profesionales porque sabemos que hemos superado con valor una serie de dificultades para obtener muy buenos resultados.
- **Independencia:** hay personas que prefieren conducirse por criterios propios y no admiten con facilidad ideas, opiniones o influencias de los demás. Este factor puede chocar con la necesidad de colaboración, propia del trabajo en equipo.

B.- Necesidades grupales

Estas necesidades cobran un valor especial en el ambiente de trabajo ya que las relaciones interpersonales y el clima laboral no se pueden eludir. Por otra parte, es importante que la satisfacción de estas necesidades conlleve un beneficio mutuo, compartido con otras personas. Las más importantes son:

- **Pertenencia y participación:** las personas sentimos necesidad de formar parte de una organización y de relacionarnos con los demás. Dentro de ese *formar parte* caben: el intercambio de ideas, sugerencias, dudas y problemas con otros miembros del grupo.
- **Dependencia:** se trata de una actitud asociada a la manera de ser de un individuo o propiciada por la dirección. El mando superior puede llegar a adoptar una actitud paternalista ante el subordinado el cual quizá adopta una actitud de dependencia como la de un hijo ante su padre. Se trataría de una adhesión afectiva mutua.
- **Necesidad de autorrealización:** es la aportación más conocida de Abraham Maslow. Es una actitud de búsqueda cuando el individuo funciona y transita por una situación de equilibrio. Tiene inquietud por trabajar donde le gustaría trabajar, llegar a ser lo que considera que puede ser. Es un deseo de realizar cada vez más aquello para lo que puede estar capacitado. La lucha por la satisfacción de esta necesidad tiene mucha relación con el concepto de madurez y de

salud mental. Es algo dinámico, es una tarea que se va haciendo a lo largo de la vida. Cuando un individuo cree que se siente autorrealizado (al menos por momentos) vive una sensación de felicidad, de gran satisfacción.

- Valoración: al ser una de las principales necesidades sociales vamos a desarrollarla un poco más. En general, todos nos creemos superiores, nos gusta considerarnos triunfadores y así queremos que nos vean los demás para que nos valoren. Sin embargo, vemos que la mayoría de las organizaciones adoptan un punto de vista negativo respecto a su gente. Reprenden con vehemencia a sus miembros por su deficiente actuación. Exigen que se acepten riesgos pero castigan hasta los fallos más minúsculos. Si se encasilla a una persona como fracasada empezará a actuar como tal (efecto pigmalión a la inversa). Basándonos en el deseo de valoración es que tendemos a considerar todo éxito como nuestro y todo fracaso como del sistema. Si algo sale bien es que *“yo lo conseguí”* y si algo va mal *“son ellos”* o es *“el sistema”* el culpable. *“Los estudios de la motivación descubren que el factor principal es simplemente la autopercepción entre los individuos motivados de que en realidad lo están haciendo bien. El hecho de que lo estén haciendo bien o no con arreglo a un patrón absoluto no parece importar mucho”* (En busca de la excelencia. Tom Peters). Una consecuencia clara que se obtiene de todo esto es que si estamos motivados somos capaces de hacer lo mejor por buscar la trascendencia y la valoración de los demás.

Como respuesta adecuada a ese afán de valoración los jefes pueden utilizar el efecto Pigmalión.

Sabemos que las expectativas de éstos con respecto al trabajo de sus colaboradores influyen positiva o negativamente sobre los resultados. Para lograr el efecto Pigmalión, es decir, que la fe del líder en los empleados les conduzca al logro de resultados, el jefe:

- Debe ser un modelo de referencia para los empleados
- Estará convencido de que sus colaboradores pueden modificar y mejorar sus comportamientos, y desde luego conseguir los objetivos propuestos
- No tendrá falsas esperanzas
- Sabrá cómo potenciar las capacidades de sus colaboradores, aprovechando las cualidades que poseen, sin olvidar que lo importante es lo que esas personas saben, pueden y quieren hacer, no lo que no pueden hacer
- Debe descubrir las aspiraciones de cada colaborador y la manera de satisfacerlas mediante el trabajo cotidiano

El efecto Pigmalión se asienta, naturalmente, en la teoría de Mc Gregor (teoría XY). Según este autor la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar mediante incentivos económicos y requieren una supervisión constante por parte de la dirección (teoría X). En cambio, si los jefes tienen fe en sus colaboradores y confían en ellos (teoría Y) el resultado es mucho mejor. Pongamos un ejemplo de lo segundo: “Todo empleado nuevo quiere sentir que tiene un papel importante que desempeñar en la organización. Esto es especialmente cierto cuando una empresa compra a otra y los empleados no están seguros de su papel en la nueva organización. Las compañías que tienen en cuenta la motivación responden a este reto haciendo un esfuerzo especial por acoger al personal nuevo e involucrarlo pronto en la cultura corporativa. Cuando A.T.T. adquirió Mc Caw C. Communications, todos los empleados de Mc Caw recibieron paquetes que traían cupones de descuento de A.T.T., un folleto de bienvenida de los empleados de A.T.T., la declaración de misión de A.T.T., un vídeo de *bienvenida* de los directivos de A.T.T., un cartel, una camiseta y unas calcomanías estampadas con las palabras: *¿Quién va a encabezar el futuro de las comunicaciones? ¡Seremos nosotros!*” (“Mil una formas de motivar”, Bob Nelson).

6.- LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

La motivación es un tema central para las organizaciones empresariales. Sólo si los miembros sienten que pertenecen a ellas y si contribuyen adecuadamente a la consecución de los objetivos podrán mantenerse éstas y desarrollarse, pero para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de las organizaciones. El marco adecuado para la satisfacción de las necesidades de los miembros es el clima. El *clima* constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados, incluso al exterior. Es responsabilidad de los directivos analizar e interpretar esta personalidad para poder planificar mejor sus intervenciones y hacer algo para hacer subir los grados del calor humano. Según el clima que haya en la empresa se produce un avance o distanciamiento del nivel ideal de motivación.

Relacionado con ésta se encuentra la escala de valores que sustenta una organización y que define el comportamiento o actuación de sus miembros. Pero sea que hablemos de planes de intervención para mejorar el clima o sea que hablemos de escalas de valores de una organización lo cierto es que una de las esencias de la fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la

consideración que sus jefes le prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del mejor ejercicio de liderazgo de la dirección (cómo les trata, les inspira y les estimula para que hagan un trabajo óptimo) y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los jefes para que el rendimiento excepcional de los empleados sea una realidad.

Fue Edgar Schein quien resumió todo lo anteriormente expuesto en una fórmula casi gráfica: “*el contrato psicológico*”, y se refiere a todo lo que un empleado espera de los empleadores, no sólo en cuestiones económicas como la remuneración, las condiciones, el horario y la seguridad en el trabajo, sino también en la forma en que se le tratará y se le animará a desarrollar su capacidad de responsabilidad. Schein considera que muchas huelgas y litigios industriales se producen básicamente porque se ha roto este contrato, aún cuando parezca que la chispa desencadenante es un problema económico específico. El contrato psicológico no es unilateral. También abarca las expectativas que tiene una empresa con respecto a las personas que trabajan para ella, por ejemplo la lealtad y la diligencia. Es fundamental que ambos aspectos se conjuguen o se correspondan para que el *contrato* funcione a largo plazo. (En resumen, el *contrato psicológico* hace referencia a que “a cambio de un buen salario, un buen grado de participación, valoración y reconocimiento tú me entregarás tu dedicación, todo tu empeño”). El consenso básico entre trabajadores y directivos es esencial para conseguir los objetivos de la organización y para lograr la satisfacción de las personas. El consenso debería funcionar en cinco áreas:

- La misión: “*por qué estamos en este negocio*”
- Los objetivos: claros, alcanzables y adaptados a todos los trabajadores
- Los medios para conseguir los objetivos
- Los medios para medir el progreso (informes, reuniones informativas, retroalimentación, etc.)
- La estrategia sobre lo que se debe hacer cuando las cosas van mal

Pero enfoques teóricos como el que acabamos de exponer distan mucho de coincidir con la realidad en gran número de empresas. Tenemos el caso de Julia, una administrativa y recepcionista de una pequeña oficina, que gana mil cuatrocientos euros al mes y que debido a la presión de sus jefes y la envidia de sus compañeros por la jornada que tiene (sólo de 9 a 4:30 de la tarde) ha caído varias veces en una depresión. Más de una persona, como Julia, no consigue disfrutar de un entorno laboral agradable. Sencillamente el *contrato psicológico* antes descrito no existe ni para Julia ni para muchos. Son casos en los que no

se produce ningún vínculo emocional entre empresa y trabajador. Al decir vínculo emocional estamos hablando de sentirse orgulloso con el trabajo, sentirse miembro de una corporación, de aportar lo mejor que uno puede a lo que pide la empresa. Abundan los transeúntes, los que no sienten ningún compromiso con la empresa, sea porque no tienen otro sitio mejor donde trabajar o porque se sienten mal retribuidos, explotados o desconectados de las decisiones que pesan sobre su trabajo. Hay también trabajadores insatisfechos que tienden a utilizar los recursos de la empresa en su propio beneficio o que no les importa falsear los datos de los informes que elaboran.

En el polo opuesto a la posición muy deseable del *contrato psicológico* se encontraría la peligrosa práctica del acoso moral en el trabajo o el *mobbing* (practicable por los jefes, los iguales o los de abajo). Por su parte el trabajador, en ausencia de un *contrato psicológico*, se sentiría muy libre de aplicar, por lo menos, la “teoría de la comparación social” que vimos anteriormente.

Cuando hablamos de compromiso con la empresa no nos referimos a un compromiso ciego ni abstracto sino de una lealtad a los compañeros, al equipo, al proyecto, a los clientes y a nosotros mismos.

Dice Gilbert que si queremos ayudar a la gente a mejorar su efectividad o rendimiento debemos olvidarnos de casi todo lo que deben aportar al trabajo y concentrarnos primero en el entorno que creamos para ella. Por ejemplo, preguntémonos si la gente tiene información suficiente sobre lo que deben hacer, cómo lo deben hacer y con qué medios, qué contribuciones pueden hacer desde su ámbito.

Según recientes aportaciones al tema de la motivación y el entorno laboral, éstas son algunas de las prácticas habituales de los jefes que más desmotivan, serían los “jefes tóxicos”:

1. Horario laboral: más horas de las debidas, poca flexibilidad, ser impuntual, demasiado control...
2. Falta de reconocimiento profesional: desconfianza, falta de consideración, valoraciones injustas
3. Incapacidad para la comunicación: puertas cerradas, demostraciones de poder, falsa democracia, cazar al culpable...
4. Relación personal conflictiva: desequilibrio personal, favoritismos, ser jefe sólo para lo bueno y echar siempre las culpas a los de abajo, indiferencia, etc.

7.- DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Una empresa de la banca, como resultado de compras, ventas y fusiones decide reestructurar el departamento de Recursos Humanos y señala como tarea prioritaria para el departamento hacer un diagnóstico del clima laboral para emprender acciones concretas. Por ahí es precisamente por donde se debe empezar a trabajar cuando se quiere implantar una política que considera prioritaria la motivación del personal. Tras la implantación de los planes de acción correspondientes vendrá la evaluación de sus resultados. Así es como entendemos este punto del tema y según esta visión vamos a desarrollarlo.

En primer lugar se trata de averiguar cómo está el grado de motivación del personal y qué se puede hacer para que crezca o se mantenga. *“A mí me motiva estar en un empresa puntera y bien organizada, cobrar puntualmente a fin de mes, realizar la actividad que me gusta, que me reconozcan el esfuerzo y el trabajo bien hecho, tener algún tiempo para charlar con mis compañeros y que la empresa no se meta en mi vida privada si no se lo pido”*, es el testimonio de un trabajador y con ello está presentando un buena síntesis de las necesidades que le gustaría satisfacer. Pero no todos los trabajadores pueden manifestar lo mismo. Así, para ciertos trabajadores que nunca habían estado en una Empresa de Trabajo Temporal (E.T.T.) el salario es más importante y para los que ya llevan tiempo en ella lo más importante es el reconocimiento profesional. Hay otros que consideran que su mayor motivación es disfrutar de un empleo estable, en una época como la nuestra en la que existen demasiados contratos temporales y, peor aún, un altísimo nivel de paro.

Esto nos lleva a la conclusión de que es muy difícil establecer unas bases firmes y definitivas para llegar a diagnosticar e implantar un plan de acciones encaminadas a elevar el grado motivacional del personal. En esa dificultad se incluyen factores como los siguientes:

- La política motivacional muy firme o tímida por la que apueste la empresa
- El número de trabajadores y la existencia o no de sucursales o delegaciones en distintas ciudades o países
- El grado de acuerdo y colaboración que se produzca entre el departamento de recursos humanos y todos los demás
- El enfoque que pueda dar al tema el propio departamento de recursos humanos
- La existencia o no de factores o condiciones indispensables para la implantación de una política motivacional, por ejemplo: la cultura corporativa, el liderazgo de los jefes, la política de formación, edad de los trabajadores, previsión de un futuro relativamente estable para la empresa, etc.

No obstante, a la hora de diagnosticar y planificar unas acciones orientadas hacia la motivación, hay que elegir algunos criterios que ayuden a centrar el tema. Pongamos como ejemplo una empresa que posee todos los elementos que señalamos en el punto anterior, como elementos que ayudan a crear el clima o entorno laboral favorable a la motivación del trabajador. Para diagnosticar el estado actual deberíamos emplear los instrumentos de investigación más utilizados como son:

- la observación científica
- las entrevistas a los mandos y a los propios trabajadores
- los cuestionarios
- el análisis de documentos, estadísticas, informes y otros medios que nos puedan dar información sobre el tema motivacional

Los cuestionarios, que deben ser distribuidos a todos los trabajadores, serán elaborados por los responsables del departamento de recursos humanos, perfectamente adaptados a la realidad. En nuestro caso los cuestionarios deberían basarse en todos los elementos favorables al clima motivacional que citamos antes.

El resultado de esa investigación deberá ser presentado a la dirección general para que confirme su política implantada hasta ahora o para que oriente sus acciones hacia metas más creativas y avanzadas.

El panorama de la motivación no tiene límite. Así, por ejemplo, el estudio de la empresa consultora Accenture llamado "*Visión 2010/Diseñando la organización del mañana*" analiza las prioridades de los trabajadores del futuro, en comparación con las actuales y demuestra que irán al alza las siguientes:

- Que la organización costee la preparación o formación
- Que la preparación sea individual
- Que se individualicen las carreras profesionales
- Que los períodos de compensación o bonificaciones sean más cortos

Existen muchos ejemplos de cuestionarios que podrían ser adaptados a las circunstancias concretas de las empresas. Uno muy importante es el que plantea Kenneth Blanchard para los equipos orientados hacia el alto rendimiento. En ese cuestionario se incluye:

- Claridad de los objetivos, el papel de cada uno y las estrategias para alcanzar esas metas
- Delegación de poderes, acceso a la información, políticas de apoyo a los miembros para la consecución de los objetivos
- Relaciones y comunicación: comprensión, aceptación de las aportaciones, capacidad de escucha
- Responsabilidades de liderazgo compartidas, adaptación a los cambios, aceptación de posibles mejoras en los procedimientos

- Óptimo rendimiento: alta producción, excelente calidad, eficacia en las tomas de decisiones, procesos ágiles en la resolución de los problemas
- Apreciación y reconocimiento: reconocimiento de los logros colectivos, respeto a todos los miembros
- Moral: satisfacción por la pertenencia a la entidad, confianza de los miembros en sí mismos, sentimiento de orgullo por el trabajo, cohesión y espíritu de equipo.

Si nos referimos a la información que se puede captar a través de la observación de la realidad presentamos el siguiente “*barómetro para detectar que algo va mal en el trabajo*”:

- *Formación de dos bandos entre los que hay ciertas tensiones*
- *Cumplir a rajatabla con el horario y no estar dispuesto a regalar a la empresa ni un minuto más, aunque lo necesite*
- *Mostrar apatía por todo lo relacionado con la empresa y sus resultados*
- *Que la sana competencia entre cargos intermedios se convierta en una rivalidad abierta*
- *El empleado comienza a hacer su trabajo mecánicamente, le domina la rutina*
- *Retrasos constantes a la hora de llegada*
- *Broncas entre los compañeros por miles de cuestiones triviales.”*
(Emprendedores, N^o 15).

Cuando se implante y desarrolle un programa de motivación habrá que hacer el seguimiento oportuno y registrar los hechos y datos, según lo previsto en el plan de implantación. Cuando esté previsto entrar en la fase de evaluación, teniendo los objetivos delante se procederá a comprobar si se han conseguido y en qué medida. Para eso, una vez más, podemos utilizar los instrumentos de investigación que utilizamos al hacer el diagnóstico. Se puede finalizar la evaluación, después de interpretar los datos, hechos y documentos, con un informe en el que se aclare en qué medida se ha logrado elevar el grado de motivación del personal y cuáles son los síntomas que demuestran la existencia de la motivación. Pueden ser, por ejemplo, aumento del índice de puntualidad, mayor participación, mayor número de sugerencias, disminución del número de conflictos, aumento de la producción, disminución de los errores, etc.

8.- LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Un buen ejemplo de trabajador desmotivado es el siguiente: “yo ya tengo 53 años, llevo más de 20 trabajando. Tengo los huesos molidos de cargar, pero debo seguir haciéndolo ya que mi mujer y mis hijos no traen dinero a casa, y hay que comer”. Las condiciones de trabajo, los sueldos, la seguridad en el puesto son los factores higiénicos porque, según Herzberg, sólo reducen la insatisfacción. Estos factores no motivan, sólo preparan las condiciones para que con la presencia de factores motivadores el individuo sienta una fuerza vital y la manifieste a través de su trabajo. Los requisitos materiales indispensables, que es otra manera de nombrar a los factores higiénicos son, básicamente, los factores físicos del ambiente laboral y la retribución económica.

a.) Los factores físicos: los elementos físicos del lugar de trabajo deben tener unas condiciones mínimas que, de no cumplirse, provocan insatisfacción y son:

- Mobiliario cómodo y adecuado. Las sillas han de ser confortables y con respaldo lo más vertical posible. Las mesas han de tener espacio suficiente para trabajar sin agobios y no estar en una corriente de aire
- Ambiente: conviene que exista cierto grado de humedad
- Ordenadores: hay que procurar que tengan una pantalla que no dañe la vista
- Luz: siempre es mejor una oficina o puesto de trabajo con luz natural, sobre todo para las personas con tendencias depresivas. La luz artificial debe estar bien elegida: la excesivamente fuerte crea irritabilidad y la excesivamente débil fatiga
- Máquinas de café y refrescos: ayudan a llevar mejor ciertas horas del día
- Seguridad: la legislación en materia de seguridad obliga a empresarios y trabajadores a tomar las medidas adecuadas para evitar riesgos. Su incumplimiento puede acarrear sanciones económicas y hasta penales. Para el trabajador es un derecho básico asegurar su integridad física y disponer de las condiciones adecuadas en materia de seguridad e higiene.

b.) La retribución económica: es el criterio más tradicionalmente conocido como provocador de insatisfacción. Los salarios bajos, que no ayudan a satisfacer las necesidades económicas familiares provocan malestar, absentismo, bajo rendimiento, sensación de explotación, etc. Por el contrario, una vez que se alcanza un cierto nivel salarial que permita vivir con holgura, este factor deja de ser un tema preocupante para muchos empleados, aunque es cierto que a todos nos gustaría ganar más.

En definitiva, todo ambiente laboral que provoque la sensación de estar a gusto ayudará a que el trabajo se desarrolle adecuadamente. Pero no es suficiente con que se disponga de los instrumentos y herramientas sino de que éstos funcionen. La luz que se enciende, la fotocopidora que no se estropea a cada instante, el bolígrafo que funciona, son detalles que refuerzan las condiciones de trabajo y predisponen el cultivo de un buen grado de motivación.

9.- TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

En este punto del tema tenemos una dificultad específica: cómo resumir en pocas ideas tantas técnicas de motivación laboral que han venido apareciendo en libros, revistas especializadas, cursos y seminarios. Empecemos diciendo que si en una empresa existen las condiciones adecuadas para emplear técnicas de motivación éstas se aplicarán con relativa facilidad, en cambio, en las empresas cuyo clima laboral sea desfavorable el empleo de técnicas motivadoras acarreará muy pocos resultados. Por otra parte, hay más dificultades para aplicar las técnicas en ambientes laborales monótonos que en ambientes más dinámicos, como una agencia de publicidad.

Los recursos humanos necesitan, de forma más inmediata, un ambiente que propicie la motivación a través de los elementos que integran el entorno empresarial, como son:

- La estructura organizacional.
- La situación económica.
- La dirección general.
- El jefe inmediato.
- El grupo de trabajo.
- El propio individuo.

Con respecto a la estructura organizacional aclaremos que en ella se incluyen las políticas, los objetivos, los procedimientos de trabajo. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones. Sobre este tema, dice el presidente del hospital Beth Israel, de Boston: *“La mayoría de las personas quieren hacer las cosas bien. Si ellas no se sienten bien ni obtienen un buen rendimiento en una organización, el problema suele radicar en la manera de como está estructurada la empresa”*.

Las principales técnicas o herramientas que pueden utilizar las empresas para motivar al personal son:

- 1) Planificación de carreras o una política de promoción profesional.
- 2) Adecuación del trabajador al puesto de trabajo, así se corresponderán mejor las capacidades del empleado a las expectativas de rendimiento y desempeño del puesto.
- 3) Enriquecimiento del trabajo: supone convertir las tareas en acciones de mayor desafío y responsabilidad, más interesante y, en relación con eso, habrá que incorporar más reconocimiento y ascensos. Se trata de que el contenido del trabajo sea verdadera fuente de satisfacción en el sentido de que el empleado use mejor sus capacidades y logre un mayor grado de autorrealización.
- 4) Participación y trabajo en equipo: eso supone respetar al individuo como tal, aceptar su aportación creativa, compartir objetivos. De esta forma los individuos pasan del estado de técnicos neutros a partícipes dotados de un sello, una sensibilidad y un compromiso particulares.
- 5) Conservar y desarrollar la autoestima: generalmente un subordinado suele llevar a cabo todo lo que se espera de él. Las personas que se consideran incompetentes para realizar una tarea y además no han tenido una experiencia previa sobre la misma, llevarán a cabo su trabajo peor que aquellos a quienes se considera competentes debido a que logran las metas de la tarea. Cuando un mando consigue que sus subordinados crean que son competentes y capaces de desarrollar cualquier tarea, todo ello producirá un aumento en la motivación personal.
- 6) Centrarse en la conducta, no en la persona: cuando se quiere modificar una conducta no aceptable debemos centrarnos en los hechos utilizando descripciones y no tratando de valorar o descalificar a la persona. La descalificación personal perjudica el desarrollo de la autoestima.
- 7) Reforzar comportamientos: generalmente se repiten las conductas agradables y se evitan aquellas que no han resultado gratas. La conducta agradable se refuerza o nace con el elogio que viene desde el entorno. El elogio es eficaz cuando: es inmediato, cuando se menciona claramente lo que se ha hecho bien, cuando se anima a que se siga actuando de la misma forma, cuando se lo hace honestamente y sin tapujos. Hay miles de formas y detalles no sólo de reforzar conductas sino también de mostrar agradecimiento (que es otra forma de reforzar). Así tenemos: el aplauso a los campeones, las palmadas en la espalda, las frases de felicitación, las notas escritas y dejadas en el escritorio del otro con frases tan simples como *me has salvado el día*, fomentar el *delatar* o *pillar a fulano* haciendo algo realmente ejemplar, etc.

- 8) Establecer y recordar los objetivos: con frecuencia nos apartamos de las metas previstas o no sabemos cuáles son realmente. Cada tarea que realiza el individuo debe tener su para qué y por qué lo hace. La motivación y el desempeño aumentan cuando las personas tienen muy claros los objetivos y cuando reciben una valoración sobre su grado de consecución. Recordar constantemente el objetivo es lo que proclama Locke como medida motivadora, tal como se vio anteriormente).
- 9) Escucha activa: estamos ante el más simple pero quizá más difícil recurso para motivar. Como dice Tom Peters, hay que convertirse en un oyente compulsivo. La escucha activa conlleva interés, seguimiento del mensaje del otro con la postura y el lenguaje gestual, repetir de forma resumida lo que se ha captado del otro, disminuir las defensas, pedir que dé más detalles o razones antes de responderle. Es también, acoger sus aportaciones y decirle que serán tomadas en cuenta en el caso de que se vea conveniente. Según Daniel Goleman la capacidad de escucha y apertura hacia el otro es uno de los elementos clave de la inteligencia emocional.
- 10) Cambios de puesto: realizar un cambio de puesto, generalmente, supone para el individuo todo un reto ya que ha de enfrentarse a tareas desconocidas que le implicarán nuevas responsabilidades. Los cambios pueden producirse horizontalmente (rotación de puestos) o verticalmente (ascensos).
- 11) Evaluación del desempeño: supone la valoración de la consecución de las metas, hecha por la organización. La evaluación sigue este proceso:
 - Se fijan los objetivos que señalen el buen rendimiento en el puesto, es preferible que mediante el diálogo se acuerden las metas entre superior y subordinado.
 - Se establece un plazo para el logro de las metas.
 - Se solicita la autoevaluación.
 - Evalúa el superior.
 - Se evalúa conjuntamente, entre superior y subordinado, mediante una puesta en común.
- 12) Optimismo y buen trato, por parte de los superiores: una persona se siente motivada cuando es comprendida y aceptada por sus superiores. Para eso los jefes deben inspirar confianza, estar perfectamente informados, dar ejemplo de lo que predicán, comunicar constantemente, ser eficaces en sus reuniones y presentaciones en público.

10.- CONCLUSIONES

A través de la exposición del tema de la motivación hemos insistido en las buenas maneras, en el buen trato, en el optimismo. Pero aprovechamos este último punto para preguntarnos ¿entonces no está permitido o no es recomendable reaccionar como nos ocurre con frecuencia, es decir, leer la cartilla o criticar enérgicamente? Respondemos que una bronca o llamada de atención sería puede ser también una herramienta de motivación pero debe ser utilizada con tacto para evitar consecuencias peores. Se debe tomar en cuenta estas reglas:

- Una reprimenda desmesurada no es motivadora
- Conviene no abusar, además, hay que preparar muy bien el terreno
- No es aplicable a todas las personas porque hay personas sensibles que no les resulta fácil encajarla. Hay que calcular las consecuencias
- Debe hacerse en privado, sentados en torno a una mesa redonda
- No hay que dejar pasar demasiado tiempo desde el hecho ocurrido
- Se valora, describiendo el problema o el hecho pero no rechazando a la persona. El lenguaje debe ser claro pero no agresivo
- Hay que ser directo y rápido. Utilizar los silencios elocuentes
- Se explican las consecuencias
- Se proponen o solicitan soluciones
- La despedida debe ser afectuosa porque no se ha pretendido descalificar a la persona

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- BOYETT, Joseph y Jimmie: “Lo mejor de los gurús”. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- PETERS, Tom y WATERMAN, Robert: “En busca de la excelencia”. Ed. Folio. Barcelona.
- Varios números de la revista Emprendedores.
- Varios números de los periódicos El País, El Mundo y ABC.
- Revista Millionaire.
- GOLEMAN, Daniel: “La práctica de la inteligencia emocional”. Ed. Kairós.
- NELSON, Bob: “1001 formas de motivar”. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Ernst Joung Consultores: “Manual del director de recursos humanos”. Cuadernos de Cinco Días. Madrid.
- Harper y Linch Consultoría: “Motivación de personal y clima laboral”. La Gaceta de los negocios. Madrid.
- KENNEDY, Carol: “Los gurús del management”. Actualidad Económica. Madrid.
- FOURNIES, Ferdinand: “Por qué los empleados no...”. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.
- FRANCO MARTÍNEZ, René y MUÑOZ LEDANTES, Carmen: “Mejorar la convivencia, una tarea de todos”. Material de apoyo al programa Convivir es vivir, Vol. IV. Madrid.
- Páginas web: www.manuelgross.bligoo.com

www.motivaciónlaboral.galeon.com/motivación.html

www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml