

## TEMA 19

**LA MOTIVACIÓN LABORAL. DEFINICIÓN, TEORÍAS Y PROCESOS 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.**

### 0. INTRODUCCIÓN

### 1. LA MOTIVACIÓN LABORAL

#### 1.1. CONCEPTO

#### 1.2. TEORÍAS

#### 1.3. PROCESOS DE MOTIVACIÓN

### 2. LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO

### 3. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

### 4. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

#### 4.1. EL DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

### 5. LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

#### 5.1. EL SALARIO

#### 5.2. LAS CONDICIONES LABORALES

#### 5.3. EL CLIMA LABORAL

#### 5.4. EL EMPLAZAMIENTO DE CONTROL

### 6. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

#### 6.1. EL DINERO

#### 6.2. LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR

#### 6.3. EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

#### 6.4. TÉCNICAS MIXTAS DE MOTIVACIÓN

## **0. INTRODUCCIÓN**

La mecanización del trabajo moderno, su automatización creciente, ha desplazado el sentimiento de orgullo y creatividad que se ponía en la operación de la máquina a otros planos: a la concepción funcional del producto, a la planificación del trabajo y a la invención misma de las máquinas e instrumentos de producción.

Esto quiere decir que sólo llegan a sentir satisfacción directa en el trabajo industrial aquellos que lo planean, en el caso de su organización y quienes lo inventan, en el caso de las máquinas y en el caso de los medios de producir.

Comparativamente, la diferencia es evidente, es obvia: mientras que el artesano se sentía, anteriormente, y con respecto de sus productos, un poco inventor o creador, el obrero ha quedado excluido, diríamos, por falta de participación plástica, de la posibilidad de influir, de moldear el producto, de sentir y pensar su proyección.

## **1. LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin comprender qué es lo que mueve a las personas a actuar de unas determinadas maneras, de una forma definida. En esencia, el estudio de la motivación pretende ayudarnos a comprender los porqués de la conducta humana.

Trasladado al plano de la empresa, intenta reconocer los mecanismos que explican el comportamiento humano para extraer enseñanzas que permitan encauzar la conducta de los individuos hacia los objetivos organizacionales, de manera que el desempeño de todos los integrantes de la coalición empresarial se aúne y coordine en la dirección que marcan las metas generales de la misma.

### **1.1. CONCEPTO**

Punto de partida obligado en el estudio de la motivación humana es hacer referencia al concepto de motivo: llamamos motivo a la razón de un comportamiento: es toda causa interna, de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento específico en una situación social dada (Castillo, 1990). El motivo es, pues, el elemento causal del comportamiento, esto es, su razón de ser.

Por su parte, el término motivación tiene un significado dinámico al incorporar una acción: la motivación que representa el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, atribuyendo al individuo la positividad de elegir de entre un conjunto de tipos de comportamiento.

Puede decirse, por tanto, que la motivación es el mecanismo psicológico subyacente a un comportamiento que se dirige consciente o subconscientemente a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin se desee (proceso de motivación).

El proceso motivacional, es el proceso mental que rige la selección de un comportamiento específico y su persistencia, en una situación dada, en base a la percepción individual de los motivos presentes, sus intensidades respectivas y otras circunstancias determinantes del grado de satisfacción.

Bajo otra acepción, también se entiende que motivación es la acción directiva encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente. Éste es el significado que normalmente se atribuye a la motivación en la empresa; como la función directiva destinada a inducir el comportamiento de los empleados hacia los intereses de la organización (función de motivación).

El concepto de motivación tiene un significado dinámico, pues representa un proceso, en el que destacan los aspectos de activación (impulso a la acción) y direccionalidad del comportamiento (orientación a un fin). La motivación de un individuo viene definida por su combinación de motivos activos y sus intensidades respectivas que, a su vez, determinan la dirección del comportamiento y el esfuerzo empleado o persistencia de la acción.

El mecanismo de la motivación puede describirse como un mecanismo de naturaleza homeostática, tendente a restaurar un equilibrio interno perturbado por determinados estímulos. Se parte de una situación inicial de equilibrio psicológico, que se considera deseable por el sujeto como situación normal. Este equilibrio puede verse alterado por un estímulo o incentivo, esto es, por un motivo que el sujeto percibe o interpreta como una necesidad.

La percepción de la necesidad origina una situación de tensión que induce al individuo a establecer una meta u objetivo como representación de lo que desea y debe conseguir para reducir la ansiedad sentida. El objetivo planteado induce la acción o comportamiento que el sujeto considera adecuado para su logro, en la espera de que la consecución del objetivo producirá una satisfacción que restablecerá el equilibrio psicológico y, además, el bienestar inicial.

Sin embargo, en determinadas circunstancias el proceso se frustra por la aparición de algún tipo de barrera que provoca que el comportamiento seguido no produzca la satisfacción esperada. En tal caso, la necesidad permanece insatisfecha pudiendo reiniciarse o no el ciclo.

## 1.2. TEORÍAS

La principal contribución de Maslow estriba en que puso de relieve la incapacidad para motivar de las necesidades ya convenientemente satisfechas: eso puede explicar la inoperancia práctica de muchas actuaciones de motivación en la empresa.

Otro interesante enfoque de la motivación es la teoría bifactorial, de F. Herzberg (1969): para este autor, el trabajo en sí mismo es un importante motivador y la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de grupos de factores distintos; la satisfacción se asocia generalmente, a factores intrínsecos al trabajo en sí mismo, como contenido de la tarea, reconocimiento, logros, desarrollo personal, progreso, etc., ... , a los que llamó factores motivadores o satisfactores; mientras que la insatisfacción depende de circunstancias propias del entorno del trabajo y ajenas a la tarea en sí, como las condiciones materiales de trabajo, la capacidad directiva de los jefes, el salario, las relaciones interpersonales, etc., ... A estos últimos les llamó factores de higiene o mantenimiento, porque tienen un efecto preventivo, no curativo de la insatisfacción.

Actualmente, la teoría de la motivación pone un gran énfasis en considerar los procesos individuales de percepción y motivación: las generalizaciones acerca de lo que es motivador y de lo que no lo es no son operativas, ya que cada persona, en función de su personalidad y de las circunstancias en que se halle, percibe las cosas de una determinada manera. De ahí que el mecanismo de la motivación no actúe siempre igual, ni para todas las personas ni en todas las situaciones. El proceso motivacional rige las preferencias entre las diversas formas de actividad voluntaria, atribuyendo a cada sujeto la posibilidad de elegir entre un conjunto de formas de comportamiento.

La motivación individual depende pues, de las expectativas del sujeto. La teoría de las expectativas (Vroom, 1967), muestra grandes analogías con la teoría de la decisión, en el sentido de que supone que el ser humano sigue un proceso eminentemente racional en la selección de alternativas en comportamiento, rientado a la maximización de la satisfacción. Sus proposiciones básicas son las siguientes:

- a) a cualquier acto se asocia un cierto resultado,
- b) a cualquier resultado, se le puede asociar un cierto grado de satisfacción-insatisfacción,
- c) a cada comportamiento posible puede asociársele a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados, y
- d) de forma racional (teniendo en cuenta las diversas variables), el sujeto selecciona aquel comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción.

Según la teoría de las expectativas, una persona se sentirá motivada a actuar de una determinada manera si percibe que es capaz de desarrollar determinado comportamiento y si, además asocia a dicho comportamiento unas consecuencias directas e indirectas deseables. Es decir, un operario se sentirá motivado a poner su esfuerzo para alcanzar un determinado nivel de ejecución (rendimiento) si se percibe capaz de lograrlo y, sobre todo, además, si cree que ello le va a reportar unas consecuencias positivas, como reconocimiento de sus superiores, mayor remuneración, posibilidades de progresar en el trabajo, etc., ...

Ahora bien, el nivel de ejecución no sólo, no únicamente depende de la motivación. Porter y Lawler (Genescá, 1977), toman en consideración otros factores influyentes en el proceso motivacional, como son:

- la aptitud o capacidad del individuo para desempeñarse con eficacia en una tarea,
- la percepción del rol, es decir, la opinión que el sujeto tiene de la clase de actividades y comportamientos que es preciso desarrollar para desempeñar eficazmente la labor, y
- variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control y que influyen también sobre la propia motivación, determinando la estimación de las valencias, instrumentalidades y expectativas.

### **Canon o la Tendencia a la Homeóstasis**

Canon, en 1932, planteó la teoría de que la explicación de la conducta motivada es la tendencia del organismo a la homeóstasis o equilibrio.

Canon, traspasó el modelo de funcionamiento fisiológico a otros aspectos más psicológicos y trató de explicar todas las conductas humanas.

Según el modelo homeostático, se parte de un carencia o deprivación (alimento, agua, etc.,...), que provoca una necesidad del organismo (hambre, sed, etc., ... ) y, consiguientemente, una conducta motivada (buscar alimento, etc., ... ).

Una vez que se ha conseguido satisfacer la necesidad, se produce una reequilibración gratificante (sensación de plenitud de estómago).

Pasado un tiempo, se vuelve a sentir una deprivación y se repite de nuevo todo el proceso.

Se achacó a Canon que su teoría sólo podía explicar conductas fisiológicas simples, pero no conductas o comportamientos complejos, como el deseo de superación o de estímulos nuevos, la conducta sexual, el uso de drogas y sustancias nocivas, etc., ...

## **Adams: la Teoría de la Equidad**

Adams, en 1962, planteó la teoría del establecimiento de la conducta hacia la equidad.

Según esta teoría, la motivación se funda en las percepciones de justicia basadas en evaluaciones subjetivas y que considera las necesidades específicas y sentimientos de cada persona; y en la imparcialidad cimentada en datos objetivos que no considera las necesidades y sentimientos de cada persona.

La teoría de la equidad:

- analiza los esfuerzos y resultados de cada persona,
- tiene en cuenta la comparación que utilizan las personas,
- estudia las condiciones que llevan a percibir la equidad o inequidad, y
- estudia las actuaciones para suprimir la sensación de inequidad.

### **1.3. PROCESOS DE LA MOTIVACIÓN**

En la conducta humana, cuando actúa con un motivo, cabe distinguir tres momentos o fases sucesivos.

Lo primero que aparece en la conducta motivada es la necesidad, entendiendo por tal la sensación de una carencia, unida al deseo de hacerla desaparecer. De aquí que esta fase se la denomine carencial. El término necesidad se refiere, en consecuencia, a toda falta o déficit que perturbe el normal funcionamiento del individuo, es decir, que rompa el equilibrio del mismo, haciéndole sentir una carencia.

Cuando el individuo padece una necesidad, suele originarse un impulso a la actuación. Estamos ahora ante la fase dinámica. El impulso significa una actividad, una tendencia hacia algo, originado por la necesidad. El impulso tiene por objeto eliminar el estado de desequilibrio que se experimenta al sentir una necesidad.

La tercera y última fase es la consumatoria. El individuo tiende, como último paso, a la consecución de un objetivo que sirva para satisfacer la necesidad y cuyo alcance calme o reduzca el deseo. A este objetivo que calma la necesidad se le denomina incentivo.

En resumen, podemos decir que la motivación es el juego de necesidades, impulsos e incentivos que regulan la conducta humana.



Razones personales para el trabajo:

- mayor ingreso financiero,
- prestigio y respeto sociales,
- seguridad,
- trabajo atractivo,
- oportunidad de desarrollo,
- actividad que valga la pena,
- poder e influencia personales,
- trato de cada persona como individuo,
- tener voz en sus propios asuntos y,
- supervisión justa y diligente.

## **2. LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO**

El origen de la motivación está en las necesidades, que es la forma en que los seres humanos percibimos los motivos. Podemos identificar tres tipos de motivos o necesidades (Castillo, 1990):

1. Necesidades orgánicas, que son las que derivan de nuestra naturaleza animal y se orientan a la supervivencia del individuo y de la especie. Hay dos grupos de necesidades orgánicas:
  - Necesidades fisiológicas o vegetativas, como la alimentación, el oxígeno, el ciclo actividad-sueño, etc., ...
  - Necesidades de seguridad o protección frente al peligro y la privación.
2. Necesidades sociales, que derivan de la naturaleza del hombre como ser social, que le lleva a vivir en grupo y socializarse. La más significativa necesidad social es la de asociación o afiliación, que se define como el deseo de establecer relaciones afectivas con otras personas y de pertenecer y ser aceptado en grupos sociales.
3. Necesidades psicológicas, o relativas al ego, producto de la exclusiva y compleja psique humana y de la autoconciencia del yo. Entre ellas se incluyen:
  - Necesidad de estima propia y ajena, es decir, de una evaluación firme y elevada de nuestra personalidad.

- Necesidad e poder, esto es, de controlar los medios que permitan dirigir el comportamiento de otros.
- Necesidad de logros, que es el deseo de desempeñarse satisfactoriamente y de tener éxito en lo que se emprende.
- Necesidad de competencia o de desenvolverse activamente en el entorno físico y social y conseguir del mismo lo necesario.
- Necesidad de autorrealización, esto es, alcanzar la máxima expresión del yo, desarrollar todas nuestras capacidades para llegar a ser todo lo que se puede ser.

Estas necesidades han sido contempladas como una jerarquía (Teoría de la jerarquía de necesidades, de A. Maslow, 1963), según la cual, las necesidades de orden superior no se activan en tanto no estén adecuada o razonablemente satisfechas las de orden inferior; es decir, las necesidades sociales y psicológicas (secundarias) no adquieren poder motivador mientras las necesidades orgánicas (primarias) estén insatisfechas.

### **3. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL**

Como hemos visto, la motivación tiene que ver con los impulsos, deseos o necesidades que mueven a las personas a activar y a conseguir determinadas metas, lograr sus deseos o satisfacer sus necesidades.

El realizar adecuadamente un trabajo o tarea determinado se base en:

- Capacidad, o tener las aptitudes necesarias y la personalidad acorde con el puesto a desempeñar.
- Conocimientos, o tener la formación concreta y la experiencia necesaria para un puesto concreto en un nivel y condiciones determinadas.

Pero sobre todo se base en la motivación del individuo para utilizar sus capacidades y conocimientos. Si la persona no decide utilizarlos, no sirve de nada.

Junto con la motivación hemos de tener en cuenta su capacidad de resistencia a la frustración y su actitud respecto al trabajo en sí y respecto al entorno.



El director, supervisor o mando intermedio responsable de un grupo de personas con las que ha de lograr determinados objetivos, podrá lograrlos más fácilmente si es capaz de motivarlos.

Para lograrlo, ayudará el conocer en profundidad los factores, motivos o situaciones que puedan impulsar más fácilmente a los empleados a participar plenamente en la tarea de que se trate.

Se ha demostrado que la participación de los empleados en la planificación del propio trabajo aumenta la productividad y la responsabilidad, pues se ha comprometido a realizar algo y no puede culpar a otro de una mala planificación u organización como es muy habitual.

El escritor francés Alphonse Daudet decía que la mejor forma de imponer una idea a los demás es conseguir que crean que la han generado ellos.

Para estimular o motivar a las personas se ha de comenzar por conocer las necesidades que desean satisfacer, las metas u objetivos que desean alcanzar, etc., ...

Una vez conocidas sus necesidades y objetivos, se tratará de ofrecerles los medios (acciones, tareas, resultados, actividades, actitudes, etc., ... ), para satisfacerlos o conseguirlos.

Debemos recordar que en el marco de una organización empresarial se tratará de que los objetivos de los empleados coincidan lo más posible con los de la empresa.

A partir de ese momento, una vez que las necesidades básicas del individuo quedaban aseguradas, se comenzó a buscar otros factores motivacionales, a identificarlos, a diagnosticarlos y a medirlos.

#### **4. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN**

La motivación laboral se ocupa de estudiar:

- Las necesidades que impulsan a la persona a realizar determinadas acciones para satisfacerlas.
- Las metas u objetivos que suele plantearse el individuo y cómo conseguirlos.
- Los motivos, como expresión de las necesidades o metas, que dan lugar a una acción voluntaria.

El problema es complejo, porque, en ocasiones, no es fácil realizar una correspondencia entre motivos y acciones o conductas.

Por una parte, para una sola conducta pueden existir varios motivos.

Por otra parte, un solo motivo puede dar lugar a conductas muy variadas:

Una persona que desea enamorar a otra puede volverse muy trabajadora y estudiosa, cambiar la forma de vestir, cuidar más su aspecto, mantenerse a la última de las cosas que interesan a la otra, realizar actividades nuevas que le permiten estar cerca, etc., ...

Asimismo, en ocasiones, decimos que no sabemos por qué hemos realizado algo o que se ha hecho algo inconscientemente.

La teoría psicoanalítica plantea que existen muchas y muy diversas áreas de nuestra vida psíquica que no son accesibles a nuestra conciencia, bien porque lo hemos reprimido, por no aceptarlo, por ir contra nuestros principios, etc., ...

Según esta teoría, los deseos que no aceptamos, de alguna manera, logran salir de inconsciente e impulsan conductas o comportamiento que escapan a nuestro control consciente.

Determinados comportamientos repetitivos o compulsivos, que en muchas ocasiones nos resultan perjudiciales o negativos y que no podemos controlar, estarían basados en una motivación inconsciente.

#### **4.1. EL DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación laboral es un aspecto particular de la motivación y estaría determinado por:

- necesidades,
- actitudes,
- intereses,
- expectativas,
- valores,
- atribuciones (control interno o externo),
- necesidad de logro, etc., ...

Debido a la importancia de la motivación en el rendimiento de las organizaciones empresariales, distintas disciplinas científicas aplicadas (Psicología, Sociología, etc., ... ), han desarrollado diversas técnicas para su evaluación.

Algunas de ellas coinciden con los medios utilizados por la comunicación ascendente, pues, como vimos, uno de los objetivos de ésta es el conocimiento de los deseos, necesidades, preocupaciones y quejas de los empleados.

##### **- La observación**

De la misma manera que en muchas ciencias, la observación es la base de muchas informaciones.

Se ha de distinguir entre observación casual, la realizada cuando surge algo de nuestro interés y la observación sistemática, en la que especificamos lo que queremos observar y nos ceñimos a ello.

La observación puede ser:

- Participante, cuando el observador se integra entre los individuos observados, lo cual puede producir distorsiones en el comportamiento de aquéllos.
  - Encubierta, cuando el observador no es percibido por el observado. Se puede realizar escondiendo al observador o utilizando medios audiovisuales (micrófonos, cámaras, etc., ... ).
  - Indirecta, cuando el observador es miembro del grupo observado o se convierte en miembro temporal del grupo a observar.
- **Las encuestas y autoinformes**

Son preguntas de diversos tipos que se plantean a un grupo numeroso.

Tienen como ventaja el estar preparados para que su tratamiento y corrección sea fácil y rápida.

Tiene la desventaja de que el encuestado puede pretender dar una determinada imagen que no se corresponde con la realidad.

- **La entrevista**

Es una situación de encuentro personal estructurado.

Puede ser directiva, cuando el entrevistador pregunta cuestiones concretas y previstas; o no directiva, cuando el entrevistado puede hablar de lo que desee, en ese momento.

También puede ser individual o grupal.

- **Los tests psicológicos**

Son pruebas preparadas para una población semejante al individuo al que se aplican, y pueden informarnos sobre aspectos generales de personalidad o sobre aspectos concretos de:

- aptitudes,
- motivaciones,
- tendencias,
- temores,
- reacciones a la frustración,
- reacciones al estrés, etc., ...

#### - **La representación**

Se trata de representar o dramatizar, fuera de su contexto habitual, un problema o asunto del grupo de trabajo, o de la empresa u organización.

Puede ser representado por los implicados o por otros que conozcan los antecedentes y los hechos.

Permite observar conductas concretas y posteriormente, debatirlas y comentarlas con los implicados.

Permite buscar motivaciones ocultas o inconscientes y resolver problemas de relación interpersonal o conflictos.

Exige la dirección de un profesional experimentado.

### **5. LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Hemos visto que las necesidades pueden ser muy variadas y cada persona, o la misma en cada momento, pueden necesitar satisfacer unas u otras.

Asimismo, la percepción de las necesidades (el pensar y sentir que se necesita algo) varía de unas personas a otras y dentro de cada una según su situación.

Una persona, en un momento dado, determinado, puede elegir lo que es negativo o contraproducente para ella.

Sabemos también que, a veces, la elección entre distintas positilidades puede dar lugar a conflictos internos del individuo.

Por otra parte, la manera en que se satisfacen las necesidades es algo muy personal y, lo que es más importante para una persona, no lo es en absoluto para otra.

Los motivos, en muchas ocasiones, poseen autonomía funcional, es decir, pueden surgir para satisfacer una necesidad, pero, una vez satisfecha ésta, pueden funcionar autónomamente y seguir ejecutando la conducta que en un principio era motivada por algo.

Por otra parte, cuando se recompensa una conducta, ésta puede quedar grabada en el sujeto y recompensar por sí misma y el sujeto continuará ejecutándola aunque no reciba ningún premio externo (aprender a leer y la satisfacción de ser capaz de leer).

## **5.1. EL SALARIO**

Durante mucho tiempo, y aún hoy en muchos círculos, se considera que el salario es el principal factor motivador.

Existen múltiples sistemas para calcular las retribuciones basadas en la categoría (instrucción, experiencia, responsabilidad, etc., ... ) o en el rendimiento (primas, destajos, comisiones, etc., ... ); aunque también, pueden considerarse complementos como:

- asistencia,
- puntualidad,
- calidad del trabajo,
- ahorro de materiales, etc., ...

En cualquier caso, es un factor relativo, pues, al aumentar, el individuo aumenta sus aspiraciones y, por tanto, sus necesidades, lo que llega a producir una nueva insatisfacción.

El concepto de recompensas totales se refiere a la suma de las recompensas extrínsecas (salario, primas, pagas extras o de beneficios, ayudas de estudio, subvenciones, etc., ... ) y las recompensas intrínsecas (posición, autorrealización, amistad y relaciones sociales, aprendizaje, etc., ... ).

Un empleado o empresario puede ceñirse a unas o a otras o combinarlas y complementarlas.

Según Esteva, existen muchos factores que además del salario influyen en la productividad:

- Sentimiento de proporcionalidad entre el esfuerzo realizado y recompensa recibida (como hemos visto en la teoría de la equidad).
- Satisfacción por el trabajo que se realiza (autorrealización).
- Ritmo de trabajo (estrés).
- Ambición personal y profesional (autorrealización y motivación de logro).
- Aptitudes para la actividad (reconocimiento).
- Confianza en sus compañeros (afiliación).
- Estabilidad en el empleo (seguridad).

## **5.2. LAS CONDICIONES LABORALES**

Incluyen las condiciones físicas u objetivas de trabajo como tales:

- ergonomía y diseño de puestos de trabajo, y
- seguridad e higiene en el trabajo.

### **La fatiga psicológica**

Es el sentimiento de estar cansado mentalmente, la disminución de la motivación y la capacidad y el aumento de errores.

La tecnología y la legislación laboral han logrado si no terminar, al menos reducir los trabajos físicamente fatigosos o peligrosos.

La fatiga psicológica se caracteriza por:

- reducción o irregularidad en la producción o rendimiento,
- sensación subjetiva de cansancio o hastío,
- errores evitables que se repiten fácilmente, etc., ...

La fatiga psicológica se manifiesta mediante el aburrimiento y el estrés:

### **La monotonía**

Muchas investigaciones han demostrado que el aburrimiento es el efecto psicológico de la monotonía y produce frustración y, por tanto, riesgo de conflicto.

### **Le estrés**

Un esfuerzo psíquico continuado (concentración, preocupación, etc., ... ), puede producir estrés en cualquier persona.

El organismo ante una situación de peligro, se activa (latidos, respiración adrenalina, etc.,...), para responder adecuadamente.



### 5.3. EL CLIMA LABORAL

Se suele entender como la suma de satisfacciones e insatisfacciones que los individuos o grupos experimentan en su grado de participación en una organización.

La satisfacción de un individuo está determinada, en primer lugar, por el sentimiento de pertenencia a la organización como tal y al grupo de trabajo concreto en que desarrolla su tarea (necesidades sociales de afiliación de Maslow).

Por otra parte, puede sentir que pertenece a un grupo, pero desea que las relaciones entre los miembros sean agradables, basadas en la confianza y en el consenso de unas metas comunes.

En general, los factores que determinan un clima laboral positivo son:

- Sentimiento de felicidad: puede que no existan razones objetivas, pero se tiene o no se tiene el sentimiento de encontrarse a gusto o feliz.
- Buen ajuste personal: respondiendo razonablemente a las situaciones o estímulos sin excederse en las respuestas.
- Sentimiento de participación en el trabajo: se tienen en cuenta las opiniones, se acepten o no.
- Ausencia de conflictos: cuando existe tranquilidad, necesidad de seguridad de Maslow.

En definitiva, significa la coincidencia de las metas individuales, personales, con las del grupo y la organización.

Por otra parte, un clima laboral positivo suele suponer o producir:

- identificación con la empresa,
- satisfacción en el trabajo,
- relaciones adecuadas entre los trabajadores,
- deseo de permanencia en la empresa.

La rotación de personal en una empresa, el número de personas que pasan por un mismo puesto en un tiempo determinado, está directamente relacionada con el clima laboral en dicha empresa, máxime en una época de escasez de puestos de trabajo.

## Clima laboral y productividad

La productividad y eficiencia de una empresa se hallan relacionadas, con el clima laboral existente en la misma.

Se puede dar una eficiencia o productividad elevada con un clima laboral positivo si:

- Se satisfacen los objetivos del grupo mediante su aceptación y reconocimiento por parte de cada individuo.
- Se satisfacen los objetivos individuales mediante un salario adecuado y la suficiente libertad para desarrollar la tarea.
- La dirección en cada uno de sus diferentes niveles es capaz de motivar a los subordinados.

En todos estos casos, la productividad elevada mejora todavía más el clima y aumenta más aún aquélla.

Por lo tanto y, para lograr una eficiencia lo más elevada posible, con un clima lo más positivo que sea posible, será necesario hacer coincidir los objetivos o metas de cada trabajador y de los diferentes grupos con los objetivos de eficiencia de la empresa u organización y que ésta satisfaga las necesidades de aquéllos.

### 5.4. EL EMPLAZAMIENTO DE CONTROL

A la hora de motivar a una persona, un factor fundamental es el lugar en que emplaza o coloca el control de su conducta y de sus resultados.

Se entiende por emplazamiento de control o, también llamado, "locus control", a la asignación de responsabilidad que realiza una persona respecto a su conducta o a sus resultados.

Así, según Wong, una persona será de:

- **Control interno**, si asume la total responsabilidad de lo que ha ocurrido y se basa en sus capacidades y recursos para lograr todas y cada una de sus metas.
- **Control externo**, si la responsabilidad de lo que ocurre la percibe enteramente fuera de él y se basa en las capacidades y recursos del exterior para lograr sus metas.

- **Control dual**, si la responsabilidad de lo que ocurre la percibe repartida entre él y el entorno y se base en sus capacidades y recursos con la ayuda del exterior.

Los emplazamientos de control influyen, por tanto, en el desempeño laboral y en la capacidad de motivación de los empleados.

## **6. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

De todo lo anteriormente expuesto cabe extraer la consecuencia de que es necesario tomar en consideración las diferencias culturales, sociales e individuales, así como la complejidad intrínseca al proceso motivacional para acometer con éxito la función de motivación en la empresa.

La práctica motivacional en la empresa emplea varias técnicas e instrumentales:

### **6.1. EL DINERO**

El dinero (y, en general, las compensaciones materiales), es el mecanismo más utilizado para recompensar y modificar el comportamiento en la industria, aunque, en realidad, sabemos muy poco acerca de cómo influye en el comportamiento. La significación del dinero como motivo varía con las personas y con las ocasiones. El dinero sirve para satisfacer necesidades primarias, pero también secundarias (prestigio, reconocimiento, estatus, autoestima, poder, etc., ... ).

Asimismo, desconocemos las relaciones entre la magnitud del incentivo y la magnitud del comportamiento que se induce en consecuencia. En el uso del dinero como instrumento de motivación la empresa debe ser capaz de mostrar qué tipo y cantidad de esfuerzos se esperan del trabajador y de asociar claramente la magnitud de las recompensas económicas con la medida del esfuerzo esperado.

### **6.2. LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR**

La participación del trabajador, que puede definirse como la participación activa y continuada del mismo en las funciones administrativas relativas o afines a su propio trabajo (Castillo, 1988): programación, organización y control de las tareas.

Esta técnica, en la que es básica la participación del trabajador, le infunde sensación de confianza y sentido de pertenencia a la empresa y contribuye, por tanto, a satisfacer necesidades sociales y psicológicas

En todo caso, la participación no puede pretender usarse como técnica aislada, sino que debe partir del supuesto de que implica todo un estilo de administración, que debe basarse en un talante democrático y participativo impregnado en la cultura del conjunto de la organización.

### **6.3. EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO**

El enriquecimiento del trabajo, que se orienta también a satisfacer necesidades sociales y psicológicas, mediante un incremento de la variedad de tareas, así como de la responsabilidad y del autocontrol del trabajador sobre los resultados de su actividad.

Surge este movimiento a raíz de las investigaciones de Herzberg, representando una reacción ante las consecuencias negativas que, para el trabajador y para la propia organización, entraña una excesiva división del trabajo. Con ello, se pretende configurar el puesto de trabajo como una unidad natural con entidad propia, de manera que el trabajador perciba que su trabajo es útil, significativo y valioso.

### **6.4. TÉCNICAS MIXTAS DE MOTIVACIÓN**

Técnicas mixtas de motivación, que representan programas de actuación que combinan en diferentes grados algunas de las técnicas simples que acabamos de describir. Entre ellos están:

- Los grupos o equipos semiautónomos de trabajo, que son a los que, por un lado, se responsabiliza de un trabajo total y, además, se les delega autonomía suficiente para organizarlo y ejecutarlo.
- El refuerzo positivo o modificación de la conducta, que es un programa que combina, al mismo tiempo, varias técnicas, con especial hincapié en el reconocimiento de los logros.
- Los círculos de calidad o grupos voluntarios de trabajadores para hallar y resolver problemas de calidad; aunque no nacieron, en un principio, con intención motivadora, contribuyen a mejorar el interés y la satisfacción en el trabajo.