

TEMA III. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.

III.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN. LA MOTIVACIÓN COMO PROCESO PSICOLÓGICO.

III.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL. RELACIÓN MOTIVACIÓN-RENDIMIENTO.

III.3. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

III.3. 1. La teoría de Taylor (1911).

III.3. 2. La teoría de Elton Mayo (1930).

III.3. 3. La jerarquía de necesidades de Maslow (1954).

III.3. 4. Los factores/necesidades higiénicos y motivadores de Herzberg (1967).

III.3. 5. La teoría de la equidad de Adams (1963).

III.3. 6. Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).

III.4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.

III.4. 1. La mejora de las condiciones laborales.

III.4. 2. El buen clima de trabajo.

III.4. 3. El enriquecimiento del trabajo.

III.4. 4. La participación y la delegación.

III.4. 5. El reconocimiento del trabajo efectuado.

III.4. 6. La evaluación del rendimiento laboral.

III.4. 7. La formación y la promoción profesionales.

III.4. 8. El establecimiento de objetivos.

TEMA III. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.

El elemento más importante de la empresa es el trabajador. Sin las personas el trabajo no puede realizarse. Por muy robotizados que estén los procesos de producción detrás de cada automatismo siempre hay una persona que lo programe, dirija o controle.

De los trabajadores depende en buena medida el éxito o fracaso de una empresa, por lo que para una empresa es importante que los trabajadores estén motivados para realizar su trabajo y comprometidos con los objetivos de su empresa.

III.4. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN. LA MOTIVACIÓN COMO PROCESO PSICOLÓGICO.

Etimológicamente motivar viene del latín movere, que significa mover.

La motivación es la razón que mueve a las personas y que las lleva a comportarse de una determinada manera; el impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado.

La motivación está muy relacionada con los deseos y necesidades de cada persona y la satisfacción de los mismos que le proporciona ese comportamiento.

Las formas de comportamiento varían mucho de unas personas a otras, pero el proceso que origina ese comportamiento resulta básicamente igual para todas las personas:

- Un individuo recibe un estímulo, que puede ser interno (comprarse un helado, ser un buen electricista, etc.) o externo (un aumento de sueldo si trabaja más).
- Este estímulo responde a una necesidad que la persona tiene que satisfacer. Existen muchos tipos de necesidades: comer, vestirse, autorrealizarse, superación, etc.
- Como consecuencia, la persona decide dedicar tiempo y energía para alcanzar la meta que se ha propuesto.

Por tanto, cuando una persona intenta alcanzar una meta se comporta de un modo al que nos referimos como motivación.

III.5. LA MOTIVACIÓN LABORAL. RELACIÓN MOTIVACIÓN-RENDIMIENTO.

La motivación laboral tiene una influencia directa en el rendimiento en el puesto de trabajo.

Un trabajador puede estar muy capacitado para cumplir su tarea, pero si no se siente atraído por ella difícilmente tendrá un buen rendimiento, ya que el interés y el esfuerzo por realizarla serán menores que si hubiera estado motivado.

Para un directivo es muy importante conocer los motivos o razones que llevan a esforzarse en su trabajo a los empleados, para poner los medios para conseguir un mayor rendimiento.

Las personas somos muy complejas; las razones que nos impulsan a actuar son variadas; normalmente hay más de una razón y no es raro que coexistan deseos que están en conflicto. Por ejemplo, a un trabajador le puede motivar mejorar su formación para conseguir un empleo mejor remunerado, pero el tiempo requerido para ello entra en conflicto con su deseo de tener tiempo libre. Además, las personas son distintas unas de otras y las razones que nos mueven a actuar también pueden ser distintas. Lo que mueve a unos puede dejar indiferente a otros.

Las motivaciones de un trabajador pueden ser muy variadas:

- Obtener unos ingresos determinados.
- El poder.
- La posibilidad de ascender.
- Crecimiento y desarrollo personal.
- La autovaloración.
- El respeto de los demás.
- La admiración por otros.
- El perfeccionamiento personal.
- La seguridad en el trabajo.
- El sentimiento de pertenencia a un grupo.
- El tiempo de descanso.
- El espíritu de camaradería en el trabajo.
- El afán del trabajo bien hecho.
- El gusto por los trabajos creativos.

III.6. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

Hemos visto que la motivación no se puede entender sin considerar las necesidades humanas. Para que exista motivación tiene que existir previamente una necesidad que debe ser satisfecha. Vamos a ver ahora las diferentes teorías sobre las necesidades humanas y su relación con la motivación.

III.3. 1. La teoría de Taylor (1911).

Taylor es el fundador del movimiento conocido como **Organización Científica** del trabajo. Una de sus principales preocupaciones es la combinación óptima entre los intereses del personal y de sus empleadores debido a la interdependencia mutua que existe entre ellos, y que está muy bien sintetizada en su clásica frase: “Lo que los trabajadores quieren de sus empleadores por encima de todo son sueldos altos y lo que los empleadores quieren de sus trabajadores por encima de todo es un bajo coste de producción”.

Para Frederick Taylor una de las razones de este antagonismo se debe a ineficientes métodos de trabajo basados en el “más o menos” (esto trae como consecuencia que el trabajador no sabe qué es lo que se espera de él, por un lado, y por otro, que el superior tiene posibilidades ilimitadas para quejarse, castigar, reprimir, etc. al trabajador). Por ello propone un estudio de cada uno de los puestos de trabajo de una empresa, a través de una medición y observación realizada en forma sistemática a través del tiempo. Aunque existen muchas tareas sencillas, no es sencillo determinar cuál es la mejor forma de hacerlas, y de esta manera alcanzar la producción óptima (p. ej., en una tarea tan sencilla como palear se debe tener en cuenta el tamaño ideal de cada pala, los diferentes materiales e incluso decirle a cada trabajador qué pala debe llegar a usar y bajo qué circunstancias). Algunas conclusiones que se derivan de estas afirmaciones son las siguientes:

- La división del trabajo industrial en tareas simples y repetitivas con objeto de aumentar la productividad, lo que supuso la ruptura del grupo laboral como forma tradicional de actividad humana.
- La importancia del proceso de selección de personal. Taylor pone especial énfasis en seleccionar solamente a aquellas personas que reúnan los requisitos físicos e intelectuales necesarios para hacer el trabajo bajo niveles de producción óptimos, y esto debe hacerse antes del ingreso en la empresa.
- El establecimiento de un sistema de incentivos donde la paga esté acorde a la productividad del trabajador. No hay nada más injusto que tratar de igual manera (o pagar igual salario) a personas distintas con producciones distintas.

Taylor ha sido criticado por promover un sistema inhumano, ya que después del estudio de puestos de trabajo, y determinar cómo han de hacerse las tareas de manera óptima para alcanzar la máxima productividad, termina comparando el trabajo de una persona con el de una máquina y ocasionando problemas de desinterés por un trabajo pobre en contenido, limitando el desarrollo de la personalidad y provocando una sucesiva insatisfacción.

III.3. 2. La teoría de Elton Mayo (1930).

Se reconoce a Elton Mayo como el padre fundador del movimiento de **Relaciones Humanas**.

Mayo llevó a cabo una serie de experiencias en diferentes departamentos de una empresa con el propósito de explorar en qué medida se producían cambios mejorando las condiciones tanto del trabajador como del trabajo. En un grupo conformado por 6 operarias se hicieron diversos cambios en las condiciones en que ellas trabajaban: pausas, descansos para refrigerios, reducción de horas, etc., y subió tanto la moral como la productividad. Luego se le dio al personal la oportunidad para que ellas mismas administraran las pausas, y volvió a aumentar la productividad. Más tarde se volvió a la situación inicial y sorprendentemente siguió aumentando la producción. Lo que en realidad estaba sucediendo tenía que ver con que las seis operarias que participaban de la investigación se habían conformado en un **grupo social** y que ese mismo grupo era el que estaba estableciendo sus propios estándares de producción. Y aquí es donde radica la innovación de la teoría de Mayo respecto de lo que sucede en las empresas, que era en gran medida ignorado hasta entonces: **las personas no solamente trabajan para la empresa sino que más bien son la empresa**. Por ello sugiere que la satisfacción y la motivación en el trabajo están en gran medida en función de las relaciones profesionales, afectivas o informales que se crean en el grupo, más que en la mejora de las condiciones físicas del trabajo.

Mayo continuó sus experimentos con un grupo de trabajadores que operaba con gran cohesión y solidaridad entre ellos, y ambas variables se orientaban al margen de las exigencias de la empresa. Este grupo no mostró interés alguno en el sistema de incentivos que ofrecía la empresa, y tenía una “norma de producción” que no varió en ningún momento: el grupo tenía muy claro lo que tenía que producir en cada momento, con límites tanto máximos como mínimos de productividad. De esta forma se volvió a confirmar la importancia de los grupos informales en determinar los niveles de producción.

Podríamos decir que como consecuencia del trabajo de Elton Mayo los líderes sobresalientes son aquellos que logran alcanzar resultados sobresalientes en sus respectivos grupos de trabajo, lo que es consecuencia directa del nivel de aceptación que el líder obtiene de sus seguidores. La cohesión del grupo como variable por sí sola no es ni positiva ni negativa, depende en gran medida de su orientación hacia o contra el líder.

III.3. 3. La jerarquía de necesidades de Maslow (1954).

Para Maslow la motivación de las personas depende del tipo de necesidades. Estas necesidades forman una pirámide de mayor a menor importancia, según su capacidad de motivar el comportamiento. Una necesidad es capaz de motivar al hombre hasta que éste la satisface. Una vez satisfecha, la siguiente más alta será la que le motive. De esto se deriva que **una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento**.

Las necesidades humanas según Maslow son:

- *Necesidades fisiológicas*. Respirar, comer, beber, dormir, descansar, etc. Son las primeras necesidades que el hombre tiende a satisfacer. A una persona que lleva varios días sin comer, lo único que le motiva a realizar cualquier actividad es poder llevarse algo a la boca; nada más le importa.

- *Necesidades de seguridad.* Son las necesidades de protección contra el peligro, evitar los riesgos, los daños físicos, las amenazas, las privaciones. Están casi al mismo nivel que las anteriores y son las siguientes que el hombre tratará de cubrir.
- *Necesidades sociales.* Necesidad de pertenecer, estar asociado, ser aceptado por los compañeros, tener amigos, dar y recibir amor. Cuando el hombre ha satisfecho las anteriores necesidades, busca estas otras.
- *Necesidades de autoestima.* Por encima de las necesidades sociales: confianza en uno mismo, independencia, reputación, prestigio, respeto de los demás, etc.
- *Necesidades de autorrealización.* Están en la cima de la pirámide y hasta que las demás necesidades no están cubiertas, éstas no se buscan. Son las necesidades de dar vida a nuestras potencialidades, a la imaginación, a nuestra creatividad, necesidad de aprender, adquirir conocimientos y desarrollarnos como personas.

Las necesidades de Maslow, aplicadas al entorno laboral se traducen en:

- *Necesidades fisiológicas:* sueldo, vacaciones, periodos de descanso en el trabajo, calefacción/refrigeración, etc.
- *Necesidades de seguridad:* ser fijo de plantilla, planes de pensiones, de jubilación, seguros, condiciones de seguridad y salud en la empresa, etc.
- *Necesidades sociales:* trabajar en grupo, actividades patrocinadas por la empresa, celebrar reuniones de trabajo, etc.
- *Necesidades de autoestima:* poder, títulos, reconocimientos, premios, ascensos, etc.
- *Necesidades de autorrealización:* cumplir objetivos desafiantes, hacer trabajos creativos, desarrollar habilidades, tener autonomía en el trabajo, independencia, etc.

III.3. 4. Los factores/necesidades higiénicos y motivadores de Herzberg (1967).

Herzberg desarrolló esta teoría después de un estudio en el que se realizaron una serie de entrevistas a diferentes profesionales a quienes se solicitó que relataran aquellas situaciones del trabajo en que se sintieron muy bien y aquellas otras donde no estaban satisfechos.

Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento del trabajo efectuado, la responsabilidad, lo atrayente que sea el trabajo mismo y las oportunidades de crecimiento y autorrealización en la empresa. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política general de la empresa, los salarios, la supervisión y las relaciones personales. De este modo, Herzberg comprobó que los factores que motivan no son los mismos que los que desmotivan, por eso los dividió en:

- **Factores higiénicos:** Son factores externos a la tarea. La presencia de estos factores no provoca una elevada satisfacción, pero su ausencia provoca una insatisfacción elevada.
- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Su ausencia provoca una moderada insatisfacción, pero su presencia provoca una satisfacción elevada.

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
----------------------------	-----------------------------

<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones...</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Política de la empresa: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización...</p>	<p>Tareas estimulantes: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante</p>
---	--

Si los gerentes en las organizaciones desean aumentar la motivación y la productividad de sus subordinados, deben proveer al personal factores higiénicos adecuados como para eliminar insatisfacción en el trabajo, así como movilizar factores que impacten directamente sobre la motivación. Por eso no tiene sentido dedicar atención a los **factores higiénicos**, pues son percibidos por el personal como algo a lo que tenían derecho, aunque por supuesto su presencia va a eliminar la insatisfacción. En cambio, aquellos factores relacionados con el enriquecimiento en el trabajo (**factores motivadores**), sí llegan a representar estímulos importantes como para aumentar la fuerza motivadora (las empresas no llegan a ser eficientes por el solo hecho de que sus empleados “no se quejen”, éstos necesitan sentir ciertos estímulos y energías que les animen a trabajar).

Herzberg deja bien en claro que “*job enrichment*” no es lo mismo que “*job enlargement*” que puede resultar de agregar a tareas no enriquecidas otras tareas que también son no enriquecidas. Otra práctica común en algunas organizaciones es el traslado lateral o rotación en el trabajo donde la persona pasa de un trabajo no enriquecido a cumplir otro que también es no enriquecido.

Ahora bien ¿como se hace para que un trabajo se enriquezca dando a la persona oportunidades de crecimiento y desarrollo como consecuencia de un mayor nivel de autonomía y responsabilidad? Esto no es fácil, pero se puede lograr. Una de las formas es a través de la eliminación de controles ya que los mismos llevan implícito una falta de autonomía a hacerse necesario “el otro”.

III.3. 5. La teoría de la equidad de Adams (1963).

El modelo que se explica a continuación trata de demostrar el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que los rodea.

En toda situación laboral evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre trabajo y resultado, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros. Por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye en la motivación, pues la aumenta o la disminuye.

Stacy Adams considera que los empleados comparan el esfuerzo que realizan en el trabajo con la recompensa que obtienen por el mismo, pero además realizan comparaciones con otras personas ya sean de la organización o no, y evalúan si es justo, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Si creemos que estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentiremos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos. Aquellos empleados que

desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas: reducción de esfuerzo, solicitud de mayor salario, absentismo, impuntualidad, robos, etc.

III.5. 6. Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas que se establezcan deben ser específicas y susceptibles de medida; además, son más motivadoras las metas difíciles de alcanzar. Es importante que los trabajadores participen en la fijación de esos objetivos y se les mantenga informados de su grado de consecución.

III.6. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.

III.4. 1. La mejora de las condiciones laborales.

Aumento del sueldo, mejora del ambiente laboral (luz, temperatura, mobiliario, decoración), materiales adecuados para realizar el trabajo, etc. Todo ello permite satisfacer las necesidades inferiores y evitar la insatisfacción.

III.4. 2. El buen clima de trabajo.

Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador en su ocupación, derivado fundamentalmente de las relaciones que mantiene con sus compañeros, jefes, etc. y del sentimiento de cohesión con su grupo de trabajo.

III.4. 3. El enriquecimiento del trabajo.

- Incrementar y/o variar las tareas que realiza una persona, para aumentar su interés hacia el trabajo, pero en la línea del “*job enrichment*”, no del “*job enlargement*”; esto es, asignando tareas nuevas y más difíciles.
- Modificar el trabajo de forma que se perciba como una unidad y no como un conjunto de tareas fragmentadas, mecánicas o rutinarias.
- Aumentar la autonomía laboral, permitiendo al trabajador colaborar activamente en las decisiones y resoluciones de problemas que afecten a su propio trabajo. De este modo aumentará la responsabilidad sobre su trabajo.
- Fomentar el afán de superación.
- Garantizar las posibilidades de aprender constantemente.
- Suprimir controles.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.

III.4. 4. La participación y la delegación.

Consiste en que los trabajadores participen en el diseño de su puesto de trabajo. Son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y, por tanto, quienes

pueden proponer las mejoras más eficaces. Este es el precisamente es sistema instaurado en FASA RENAULT: los trabajadores proponen mejoras en sus puestos de trabajo; aquélla que es aceptada por la dirección se pone en práctica y se premia económicamente al trabajador que la propuso.

Las personas se sienten más predispuestas a seguir una decisión en la que han tomado parte y de la que son responsables. Además, una decisión tomada por un grupo tiene más calidad que la tomada por un solo individuo.

III.4. 5. El reconocimiento del trabajo efectuado.

Los trabajadores suelen quejarse de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les felicita, pero cuando cometen un error inmediatamente se les critica. Esto es desmotivador.

Esta técnica consiste en reconocer el trabajo bien hecho y cuando haya una mejora en el rendimiento. Debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece. El reconocimiento puede ser económico, unas palabras de agradecimiento por el buen trabajo, un ascenso, etc.

III.4. 6. La evaluación del rendimiento laboral.

Consiste en evaluar los resultados del trabajo realizado y proporcionar al trabajador información respecto al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos previstos con los realmente alcanzados e indicar las áreas en que se debe mejorar.

III.4. 7. La formación y la promoción profesionales.

Consiste en enseñar los conocimientos y técnicas adecuadas para que el trabajador realice un buen trabajo y permitir que las personas con más capacidad puedan ascender dentro de la empresa.

III.4. 8. El establecimiento de objetivos.

El jefe llega a un acuerdo con un trabajador o un grupo de trabajadores para que alcancen unos resultados en un periodo de tiempo. Esta técnica incrementa el nivel de motivación y satisfacción, que aumentará si esos objetivos se han definido contando con la participación del propio trabajador.

Los objetivos deben ser:

- Realistas: que se puedan alcanzar.
- Desafiantes: que exijan esfuerzo para alcanzarlos.
- Medibles: que se pueda comprobar con exactitud si se han alcanzado o no.