

## **Tema 17.**

# **LA MOTIVACIÓN LABORAL**

### **INDICE.**

#### ***INTRODUCCION.***

#### **1. LA MOTIVACIÓN LABORAL, TEORÍAS Y PROCESOS DE MOTIVACIÓN.**

##### **1.1. Definición**

##### **1.2. Teorías de la motivación.**

##### **1.3. Procesos de motivación.**

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

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

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

#### **5. CONDICIONES DE TRABAJO Y MOTIVACIÓN.**

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

#### ***CONCLUSION.***

## INTRODUCCIÓN:

*El activo más importante de una Empresa son las personas que la integran, y para que cumplan bien su tarea, deben estar motivadas. Conscientes de ello los departamentos de personal de las Empresas han centrado en los últimos años su atención en descubrir los factores que desatan la motivación de su personal. Muestra de ello ha sido la cantidad de estudios que desde la psicología y la sociología de Empresa han surgido desde mediados del siglo pasado.*

## 1. LA MOTIVACIÓN LABORAL:

### 1.1. Definición.

La **Motivación** se puede entender en distintos sentidos:

-Es el mecanismo psicológico que impulsa la acción hacia un fin; es decir, es el proceso mental desatado por un conjunto de variables intermedias que impulsan un esfuerzo adicional para alcanzar una meta asociado a una expectativa de satisfacción de necesidades.

-También es la acción que puede orientar la conducta de otras personas en una dirección. En este sentido, estar motivado es estar dispuesto a hacer un esfuerzo adicional, orientado a conseguir unas metas que no son propias.

Para recibir algo hay que dar algo, y la medida de nuestro deseo está precisamente en la medida de nuestro esfuerzo.

Tiene un significado dinámico, que implica activación y direccionalidad, siguiendo un proceso con las siguientes etapas:

1ª) Carencial (percepción de la necesidad).

2ª) Dinámica (impulso activador de la acción).

3ª) Consumatoria (logro del objetivo, y del incentivo que se le asocia, intrínseco o extrínseco).

Detrás siempre existe un **motivo**: toda causa interna intelectual, consciente o inconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento en determinado situación, es decir, es el elemento causal del comportamiento. Es difícil describirlos puesto que varían con las personas, el entorno y el tiempo (poder, dinero, etc.).

Además los motivos pueden tener autonomía funcional: surgen para satisfacer necesidad, pero, satisfecha, adquieren autonomía y siguen ejecutando la conducta que en principio era motivada por algo. La recompensa queda grabada e incentiva por sí misma y el sujeto continuará ejecutándola aunque no reciba premio externo.

## 1.2. Aproximación Teórica.

Podemos clasificar en dos grandes grupos:

### A) Teorías de contenido:

Centradas en los aspectos motivadores en el individuo.

#### 1) Maslow: “*Tª jerarquía necesidades*”:

Las necesidades explican el comportamiento humano, son la única razón por la que las personas actúan y son incapaces de motivar una vez satisfechas. Éstas no coinciden ni en el tiempo, ni en las Sociedades, ni en las personas; incluso una misma persona va cambiando sus necesidades a medida que cambia su situación. Así enunció su pirámide de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de estima y de autorrealización. Sólo es posible ascender en la escala de aspiraciones, una vez que se han satisfecho las de su base: es el proceso de *satisfacción-progreso*. Reconoció que algunas personas pasan a los niveles más elevados, sin tener plenamente cubiertos los previos, pero creía que son excepciones.

#### 2) Alderfer:

Cree que las necesidades de las personas son jerárquicas, pero las reduce a 3 tipos:

- necesidades de existencia (E): que coinciden con las fisiológicas de **Maslow**.
- de afiliación o relación (R): relaciones sociales e interpersonales significativas.
- de crecimiento (C): las satisface cuando realiza actividades creativas y productivas.

También surgen por un proceso de *satisfacción-progreso*, pero además puede operar un proceso de *frustración – regresión*: cuando se le impide satisfacer sus necesidades de crecimiento, las de relación reaparecen como la principal fuerza motivadora, esforzándose de nuevo en unas necesidades inferiores.

### **3) Tª de las necesidades aprendidas: McClellan**

25 años después que Maslow, **McClellan** agrupó las necesidades en torno a cuatro ejes, que son jerarquizados según los modelos que el individuo tuviera en la niñez, principalmente en la familia y la escuela:

- a) Necesidad de afiliación;
- b) Consecución de resultados, logro.
- c) Necesidad de Poder.
- d) Competencia, superación.

### **4) F.Herzberg, “Tª bifactorial”:**

Criticó los efectos negativos de la división del trabajo y estudió los factores que producen satisfacción e insatisfacción concluyendo que:

- la satisfacción se suele asociar a lo que llamó “*factores motivadores o satisfactores*”, que son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento personal, responsabilidad...).
- la insatisfacción depende de circunstancias del entorno, extrínsecas al trabajo (salario, jefes, clima laboral, control, inestabilidad laboral...) que llamó “*factores de higiene o mantenimiento*”, por su efecto preventivo, no curativo. Con recompensas extrínsecas puede evitar la insatisfacción, pero ello no va a lograr la satisfacción del trabajador, que requiere que existan factores motivadores.

## **B) Teorías de proceso:**

Estudios posteriores entienden que no se puede generalizar, ni para todas las personas ni en todas las situaciones, por lo que resaltan los procesos individuales subjetivos de percepción, valoración y motivación del individuo.

### **1) “Teoría de las expectativas” V.H. Vroom.**

El individuo sigue un proceso racional a juicio de **Vroom**:

- a cada acto se asocia un resultado y a éste un grado de satisfacción o insatisfacción.
- a cada acto se asocia una expectativa, seleccionando la alternativa de máxima satisfacción.

La motivación se da en dos momentos: al comprobar el rendimiento y al de recibir la recompensa. El individuo se siente motivado a actuar si cree en el valor de la meta, si percibe que es capaz de lograrla y que le reportará beneficios. Así define la motivación como una

**fuerza** formada por la convergencia del **valor** anticipado que una persona le asigna a una meta y la **expectativa** o posibilidad de lograrla.

2) **Porter y Lawner** coincide con este autor, pero señala que el nivel de ejecución del sujeto depende, además de la motivación, de los siguientes aspectos:

- la *aptitud* de cada individuo.
- la *percepción del rol* (su opinión sobre las tareas a desarrollar para un desempeño eficaz).
- el *contexto laboral* que escapa a su control e influye sobre las expectativas y la motivación.

3) **Canon: Tender a Homeóstasis:**

La motivación es un impulso que lleva a corregir una situación de desequilibrio, y pasa por las siguientes etapas. Partiendo desde una situación de *Equilibrio* que se rompe por:

*Sentimiento de carencia* → *Necesidad* → *acción motivada al logro* → *Restauración del Equilibrio*.

La Crítica que se le ha hecho a esta teoría es que si bien puede explicar conductas fisiológicas simples, no los comportamientos complejos que explican, por ejemplo, los esfuerzos de superación, o la salida de las drogas.

4) **Adams: “Tª de la equidad”:**

La motivación se funda en percepciones de justicia, pero ésta tiene un fuerte componente subjetivo (según las necesidades y sentimientos de cada individuo) además de los datos objetivos. De ahí que el factor que guía mayormente los juicios de equidad, sea la relación entre los esfuerzos y los resultados obtenidos, y las condiciones disfrutadas por aquellos que nos rodean. Pero la equidad en sí misma no siempre motiva, es simplemente justicia. La motivación surge si percibimos que la recompensa es mayor a lo que consideramos equitativo.

5) **Tª de la fijación de metas o de la motivación por el logro de objetivos (Edwin Locke):**

Los individuos se plantean de forma consciente y voluntaria, las metas sucesivas que desean alcanzar para el logro de un objetivo final. Las metas motivan por sí mismas, pero para ello es necesario que sean:

- ✓ *claras*, concretas, verificables y medibles y fijadas por ellos mismos de forma voluntaria.
- ✓ *elevadas*, porque aumentará el esfuerzo, y *escalonadas* en importancia y dificultad.
- ✓ *asequibles* por el trabajador (de acuerdo a sus capacidades), para evitar la frustración..
- ✓ fijen *incentivos* claros y transparentes tanto en las metas parciales como en el final.

La motivación será mayor cuanto más elevado sea este objetivo y sube a medida que se satisfacen esas **metas parciales**. De modo que la insatisfacción en caso de no cumplir el objetivo final será menor si ha superado las metas parciales. La necesidad de logro es el impulso por conseguir algo, es esforzarse por tener éxito y el deseo de lograr la excelencia.

## 2. LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO.

Son la causa motivante, el impulso hacia un determinado fin. **Una necesidad** es la percepción de falta de algo que nos resulta útil, es la discrepancia entre un deseo y la situación actual que origina el deseo de satisfacerla.

Siempre son relativas y cambiantes, pero podemos agruparlas en distintos tipos dependiendo del criterio clasificatorio:

A) Por su importancia para el individuo pueden ser:

- primarias (imprescindibles para la vida).
- secundarias (prescindibles).

B) Por su procedencia son:

**a)** Individuales: fisiológicas (supervivencia) y psíquicas (para el equilibrio emocional).

**b)** Sociales: colectivas (siendo individuales se cubren socialmente, como el transporte o la salud) y públicas (se generan de la vida en comunidad: normas, defensa...).

C) Por su naturaleza: encaja con la clasificación de *Maslow* en su pirámide jerárquica de necesidades:

a) *Orgánicas*: derivan de nuestra condición animal, se orientan a la supervivencia del individuo y la especie: fisiológicas o vegetativas y seguridad o protección frente al peligro y la privación.

b) *Sociales*: derivan de la condición social del hombre (afiliación, socialización, afecto, aceptación).

c) *Psicológicas*: ego, psique y autoconciencia del Yo: estima propia y ajena; poder (sobre los otros); de logro; competencia (eficacia en el entorno) y autorrealización (desarrollo y expresión del Yo).

D) Por el motivo que las impulsa hablamos de:

- Necesidad de PODER: deseo de prestigio, mando e influencia sobre los demás,
- Necesidades ECONÓMICAS: satisfacción de necesidades materiales.
- Necesidades TRASCENDENTES: creencias religiosas, filosóficas o ideológicas.
- Necesidades SOCIALES: solidaridad e interés por los problemas colectivos.
- Necesidad de CONOCIMIENTO: adquirir nuevos, mejorar los propios y posibilidad de aplicarlos.
- CULTURAL-ARTÍSTICO: placer de la belleza y la libertad.

Siempre hay una cierta jerarquía, pero no podemos generalizar, son variadas y relativas en cada individuo y situación, y en la manera de satisfacerlas, porque tienen un importante componente subjetivo, según su escala de valores, no siempre clara, y de hecho la elección puede dar lugar incluso a conflictos internos.

En este sentido **Lewin** resaltó la existencia de conflictos internos en el individuo:

- *doble atracción*: dos aspectos que nos atraen por igual,
- *doble rechazo*, dos aspectos que rechazamos por igual,
- *atracción-rechazo*: una decisión que incluye aspectos positivos y negativos
- *doble atracción y rechazo*: dos decisiones que incluyen aspectos positivos y negativos.

Aunque como hemos visto, muchos autores apuntan que solo se asciende a las superiores cuando se han cubierto las inferiores, algunos individuos ascienden directamente a la búsqueda de autodesarrollo (ej. en el deporte, en el trabajo, etc.) sin haber cubierto plenamente las anteriores. Esta orientación al logro, que **H. A. Murray** definía como una *necesidad de superar obstáculos, ejercer poder, esforzarse en hacer algo extraordinario* es una necesidad secundaria y aprendida, superior en algunos individuos, ha sido una de las facetas más estudiadas desde la psicología.

Los Test proyectivos entre otras técnicas (Ej. *de Apercepción Temática*, que interpreta su personalidad a partir de una historia relatada por el individuo) miden el grado de ésta. La necesidad de logro orientará que un individuo a tareas de moderada dificultad, que implican superación pero con prácticas de éxito asegurado; sin embargo, individuo que no tienen tanto grado de ésta, prefieren retos elevados (porque no temen al fracaso) o tareas sencillas, porque no les motiva el esfuerzo.

La imposibilidad de conseguir en todo o en parte un objetivo que satisfaga una necesidad concreta, puede generar **frustración** (*burn out*) que se proyecta en otras dimensiones de la vida del individuo, entrando en un círculo vicioso de difícil solución. La reacción dependerá de la naturaleza del objetivo, la atribución de la causalidad, la importancia de la necesidad y la personalidad. Puede:

- Aumentar el esfuerzo: individuos perseverantes con locus de control interno
- Modificar el objetivo (eliminación del obstáculo).
- Alteración conductual: desactiva los mecanismos de autocontrol y disminuye la autoestima generando apatía, irritabilidad y agresividad interna (autopunitiva) o externa (extra punitiva)
- Inhibición por miedo al fracaso, que se generaliza a otras situaciones (profecía auto cumplidora)



- Activación de los mecanismos de defensa de la autoestima (en individuos con locus externo): auto justificación, exteriorización, sublimación (escapismo), represión (memoria selectiva), etc.

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

Las necesidades de los individuos relacionadas con el ámbito laboral giran en torno a la importancia material y simbólica que comporta el trabajo desde el punto de vista social y humano:

- ✓ aporta salario para sobrevivir y define el status y la valoración social,
- ✓ determina el auto concepto al tiempo que sirve de retroalimentación de éste mediante su ejecución, siendo la base fundamental del aprendizaje y autodesarrollo profesional;
- ✓ en él pasamos más de tres cuartas partes del día, condicionando la programación del tiempo y el estilo de vida a través de la ocupación.
- ✓ es un elemento de comunicación e interacción social espacios comunes, siendo un instrumento de conformación de identidades y lazos de solidaridad, por la pertenencia a un colectivo con intereses, condiciones y entornos similares.

En las Empresas modernas se sabe que la productividad depende de la calidad y de la excelencia de sus equipos de trabajo. Realizar bien un trabajo requiere capacidad (aptitud, personalidad) y conocimientos (formación, experiencia) pero el individuo no va a utilizarlos si carece de un entorno laboral satisfactorio. De ahí su interés como *medio* para la mejor calidad de trabajo (sobre el que proyecta su bienestar), y como *fin* en sí misma (por sus efectos sobre el clima social).

Para resolver sus necesidades, los empleados están dispuestos a esforzarse y trabajar por las metas de la Empresa, esperando una recompensa, que si es percibida como *más que equitativa* y recibe recompensas *intrínsecas* además de *extrínsecas*, alcanza un nivel de satisfacción, que conforme se van logrando, produciendo un reajuste de todas las etapas, en un proceso circular.

Se da la paradoja de que a menudo una elevada motivación individual produce ineficiencia por una falta de integración de sus trabajadores. Así lo han puesto de manifiesto las teorías de

liderazgo situacional (como Harnchard and Blecker en su parrilla gerencial). Por ello la dirección debe conocer tanto los factores que motivan a sus trabajadores, sus necesidades y metas, hacerlos compatibles con los de la Empresa y ofrecerles los recursos para lograrlos; como buscar su integración en grupos cohesionados, así como reforzar una actitud positiva respecto al trabajo y el entorno y su resistencia a la frustración (*burn out*).

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

A veces no es fácil realizar una correspondencia entre motivos-acciones: puede haber varios motivos para una conducta y un mismo motivo puede dar lugar a varias conductas; también hay acciones inconscientes.

La *Teoría psicoanalítica* plantea que muchas áreas de nuestra psique no son accesibles a la conciencia, porque los hemos reprimido o no los reconocemos. Éstos logran salir del inconsciente e impulsan conductas que escapan del control consciente. Algunas técnicas de diagnóstico son:

- a. La observación: puede ser casual o intencional (planificada con un fin), que a su vez puede ser puntual o sistemática. Puede ser *participante* (cuando el observador se integra en el grupo estudiado, a riesgo de distorsionar su comportamiento), *encubierta* (el observador no es percibido) e *indirecta* (el observador es un miembro grupo o se convierte en miembro temporal).
- b. Encuestas: puede ser *abiertas o cerradas*. Se aplica a una muestra representativa de la población objeto de estudio. Su ventaja es que son fáciles y rápidas de aplicar, de corregir y de interpretar, lo que abarata sus costes. Su inconveniente es que son susceptibles de error.
- c. auto informes. formularios de datos personales (familia, salud, planes de estudio, intereses y aficiones) y listas de comprobación y problemas (donde debe identificar los aspectos más significativos de sus problemas).
- d. La entrevista: encuentro personal individual o grupal, y puede ser:
  - ✓ *directiva o estructurada* (preguntas concretas y previstas, con arreglo a un guión exhaustivo)

- ✓ *no directiva o no estructurada* (en la que el entrevistado puede hablar de lo que desee).

e. Test psicológicos: pruebas preparadas para ver aspectos psicológicos y de personalidad (actitud, aptitud, miedos, motivación).

f. Representación: dramatizar un problema fuera de su contexto habitual. Permite observar/ debatir conductas con los implicados, buscar motivos inconscientes y resolver problemas interpersonales. Esta técnica encaja dentro de la dinámica de grupos y exige un Director o monitor.

## 5. CONDICIONES DE TRABAJO Y MOTIVACIÓN.

No es fácil describirlas, porque serán distintos en cada persona y situación. **Undurraga** la define como el reflejo del nivel de satisfacción de las aspiraciones y anhelos del individuo, que se traduce en su realización y desarrollo integral, y depende de factores como el ritmo de trabajo, condiciones ambientales, relaciones interpersonales y jerárquicas, ubicación de la empresa, y redes de información y comunicación existentes.

El sociólogo **Amando de Miguel** destaca el sentimiento de trabajo manual y de relación entre Hombre y máquina, competencia en el trabajo, grado de confianza, relaciones jerárquicas, integración entre compañeros, satisfacción por el propio trabajo y la amenaza de paro.

A pesar de éste relativismo podemos resumir los indicadores que determinan el grado de satisfacción laboral y que actúan como parámetros para valorar individual y colectivamente la calidad de vida laboral:

- a) Características del puesto de trabajo: puede ser un poderoso factor de motivación o de empobrecimiento de su trabajo.

Siguiendo el esquema de **Hackman**, un puesto se mide por el grado en que permite el desarrollo psicológico y enriquecimiento, y analiza las siguientes dimensiones:

- Variedad de tareas y ritmos (grado de monotonía y repetitividad).
- Contenido de la tarea, conocimientos y aptitudes del trabajador y posibilidad de aplicar su formación (es frustrante ver como no puedes aplicar aquello para lo que te has formado).

- Identificación con el resultado de su trabajo, como un todo reconocible.
- Iniciativa, autonomía: para organizar y ejecutar de su trabajo, margen de creatividad y de desarrollo personal.
- Retroalimentación, nivel de responsabilidad (su carencia desmotiva, su exceso le presiona);
- Significación: será mayor cuanto mayor sea la relevancia de su trabajo para el conjunto de la actividad empresarial y para la sociedad y el nivel de cualificación exigida.
- Trabajo en equipo, ausencia de aislamiento.

Si el *Taylorismo* y el trabajo en cadena introdujeron la monotonía del trabajador y la separación con el fruto de su trabajo, el fin de éstos no ha reducido éstos. El papel prioritario de las *nuevas tecnologías* permiten un trabajo automatizado, en el que el tratamiento de la información, a través de símbolos y señales, han sustituido la comunicación directa humana por otra indirecta y virtual. La extensión del trabajo *con pantalla* y el fenómeno del teletrabajo, han supuesto nuevos riesgos (de radiaciones, de posición...), han incrementado el aislamiento y la incomunicación y han difuminado la delimitación espacial y temporal entre trabajo y vida personal.

Desgraciadamente, la apuesta por la participación, la autonomía, la iniciativa y la responsabilidad, se ha impulsado como estrategia de las empresas para enfrentarse a un entorno productivo cada vez más inestable, donde la información y el tiempo pasan a ser inputs de primer orden. No han sido un factor de satisfacción por el trabajo en sí y por las posibilidades ofrecidas al desarrollo personal del trabajador, sino que se ha limitado al procesamiento de datos o vigilar máquinas automatizadas (desmotivando), o se han dado en exceso, o dependientes de variables que escapan del control del trabajador y generando una tensión permanente, incrementada por la presión hacia la necesaria actualización de los conocimientos que se producen con demasiada rapidez.

#### **b) Ordenación del tiempo de trabajo:**

1. Duración de la jornada, vacaciones y descansos, amplitud de horario (tiempo invertido en actividades que sin ser de trabajo van unidas a éste: ej. desplazamientos );
2. Distribución: se rompe con la uniformidad de horario y así conviven *distintos horarios*:

- Horarios *rígidos* (que implican un control de entrada y salida) y *flexibles* (con libertad dentro de un margen de entrada y salida),
- *Partido y continuado* (sin interrupciones);
- *Nocturno* (desarrolla un mín. de 3 h. o 1/3 de jornada anual entre las 22h. y 06);
- Trabajo a *turnos* (sucesivo en diferentes horas, en los mismos puestos),
- *Horarios atípicos* (ej. sólo fin de semana);
- Horarios de *periodicidad inestable* (irregular).

La nueva ordenación de la jornada laboral, antes bajo regulación administrativa, hoy en manos de la autonomía de las partes, mejora la adaptación del horario a las necesidades de la Empresa (adaptarse al mercado, maximizar el rendimiento de una tecnología de elevado coste y rápido envejecimiento) y del trabajador (más compatible con su vida personal), pero ocasiona un desequilibrio fisiológico (biorritmos) y psicológico y trastorna su vida social.

c) Estructura de la Organización: organigrama y estilo de mando, descentralización, cultura corporativa, relaciones sociales con los compañeros y superiores, cohesión y comunicación formal e informal (por esa función socializadora del trabajo), etc. Los cambios no han sustituido la vieja organización *Jerárquica* por otras formas más participativas en la toma de decisión, sino que tales relaciones, así como el mayor individualismo e incomunicación, se han convertido en nuevas amenazas a su salud.

d) Condiciones materiales del trabajo: salario, sistema de incentivos y promoción, status, tipo de contrato, estabilidad en el empleo, etc. Durante épocas pasadas, se creían las más importantes, pesando en exceso esa concepción del *Homo economicus*, sin embargo cada persona le da diferente valor, como destapó la Escuela de Relaciones Humanas.

e) Características de la Empresa: tamaño, actividad, localización, filosofía de la Empresa, prioridad de la reducción de costes... Muchos trabajadores estarían dispuestos a trabajar en peores condiciones para trabajar en empresas de una buena imagen pública, porque su mera pertenencia concede status.

f) Condiciones ambientales: confort físico y confort mental, ausencia de fatiga, medidas de Seguridad e Higiene...

**g) Características personales:** percepción de sus condiciones objetivas, expectativas, actitudes, aptitudes y factores extra laborales (Socioeconómicos, familiar, primer empleo), que pueden llevar a aceptar condiciones por debajo de sus capacidades. Responden al ¿por qué a menudo cuando las condiciones objetivas mejoran no aumenta la satisfacción laboral e incluso disminuye?

Según los estudios de la **Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo**, las principales causas de insatisfacción están en:

- la temporalidad en la contratación (especialmente importante en España),
- los horarios atípicos (nocturnos, irregulares, etc.),
- la presencia de riesgos laborales y la elevada siniestralidad laboral,
- el trabajo monótono o rutinario, como el trabajo en cadena,
- el trabajo en condiciones de aislamiento.
- los trabajos poco cualificados, limitados a la simple ejecución de órdenes.

En coherencia con ello, son también los que presentan mayores niveles de absentismo y de siniestralidad (Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional) con gravísimos costes económicos y personales para la empresa y el trabajador.

La mayoría de las causas de insatisfacción laboral tienen su origen en un puesto de trabajo de mala calidad o inadecuado a las características de la persona que lo ocupa. Otras veces son las condiciones que rodean el trabajo las que provocan frustración (jerarquía, aislamiento, clima de trabajo...). De este modo, los factores ambientales de motivación no motivan por sí solos pero si faltan pueden desencadenar frustración.

Sin embargo, el límite entre lo aceptable y lo inaceptable varía según la Empresa y los condicionantes y experiencias del trabajador. Así, las necesidades psicosociales sólo preocupan cuando las socioeconómicas se han cumplido, y la amenaza de desempleo reduce la importancia relativa de otras Condiciones de trabajo. Además, unas mismas condiciones trabajo no afectan a todos del mismo modo, lo que nos lleva a destacar los factores personales.

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

Conscientes de su efecto para el logro, se desarrollado recompensas extrínsecas e intrínsecas. No hay recetas universales, teniendo en cuenta que son relativos los factores que activan la motivación.

#### **a) Incentivos monetarios.**

Bajo una concepción materialista, son la técnica más habitual para aumentar la productividad. Es conocida la política de *five dollars' day* de Ford (como paliativo de unas agotadoras condiciones de trabajo en cadena), así como la participación en beneficios (accionariado obrero) haciéndole partícipe de la empresa. Buscan aumentar la satisfacción, al tiempo que sirve de incentivo para mejorar los resultados, pero para esto último es necesario que el trabajador perciba su asociación directa con su esfuerzo, algo que no siempre ocurre, sobre todo cuando no es posible individualizar la productividad (porque los resultados se miden en global, en cuyo caso solo será útil para los directivos). Por ello como incentivo son más aconsejables las comisiones y primas individuales. En todo caso, deben estar estipulados con objetividad, mostrar qué tipo y cantidad de esfuerzo se espera y asociar a éste las recompensas económicas.

#### **b) La participación.**

Es una de las fórmulas más estimulantes de la productividad y se entiende de dos formas:

- *planes de participación de acciones* para los empleados, con la idea de que éstos se esforzarán más si se convierten en copropietarios;
- *participación en las decisiones*, partiendo de que *la mejor forma de imponer una idea a los demás es hacerles creer que la han generado ellos* (Daudet escritor francés).

No tiene sentido aisladamente: implica una cultura y filosofía de gestión, y hasta ahora se ha usado más con directivos.

#### **c) Enriquecimiento:**

Consiste en el desarrollo personal y reconocimiento (promoción, valoración, etc.) en el trabajo, así como la posibilidad de aplicar en éste nuestros conocimientos y adquirir otros nuevos a través del ejercicio de la profesión.

#### **d) Planes de formación:**

Para potenciar la capacidad y las expectativas técnicas y culturales de los trabajadores (al ritmo del cambio tecnológico y social), así como su seguridad.

e) **Diseño de puestos de trabajo:** Con esta técnica se persigue un doble fin:

- aprovechar la cualificación de los recursos humanos de la empresa, para aumentar la productividad y el crecimiento de ésta.
- aumentar la satisfacción del trabajador: para ello es necesario que exista autonomía, autocontrol y responsabilidad de los resultados de su trabajo (útil, significativo y valioso) y supone concebir el puesto como una unidad con entidad propia.

Ejemplos de esta técnica son la creación de *grupos semiautónomos* (con autonomía organizativa y de ejecución) y de *círculos de calidad* (aunque no surgen para motivar sino para abordar problemas de calidad, aumentan el interés y la satisfacción).

f) Fomentar un buen **clima laboral**:

Esto se consigue a través de unos sistemas de comunicación, de promoción y de retribución transparentes, actividades de bienvenida y de integración que mejoren las relaciones personales, una organización del trabajo que potencie la creatividad, la cooperación, etc.

g) Mejorar otras condiciones de trabajo como la **seguridad** y la **estabilidad laboral** o la **flexibilidad de horarios** y condiciones tendentes a la **conciliación con su vida familiar y social**.

Para concluir podemos decir que de poco sirve aplicar una técnica de forma aislada. La motivación exige un acción conjunta transversal a todas las políticas de la Empresa (*aspectos hard y soft*) que exigen un cambio cultural.

### **CONCLUSIÓN:**

*Se necesita motivación para trabajar pero también el trabajo puede ser una fuente de motivación. Debemos recuperar la plena significación cultural y filosófico del trabajo, como elemento de valoración social y de desarrollo de actividad creadora que ha desplazado el sistema tecnológico productivo, y hacerlo compatible con el desarrollo integral del trabajador y su dignidad individual y social.*