

**TEMA 10.**  
**LA MOTIVACIÓN**  
**EN EL**  
**MUNDO DEL**  
**TRABAJO**

**REALIZADO POR:**

**GUADALUPE GRAGERA DUQUE**

**OSTS.**

# ÍNDICE

## **INTRODUCCION**

### **10.1. LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

- A. ¿QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE LA MOTIVACIÓN?
- B. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.
- C. LA FRUSTRACIÓN LABORAL.

### **10.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN.**

- A. EL ENFOQUE TRADICIONAL.
- B. LA TEORÍA DE LAS RELACIONES.
- C. EL ENFOQUE DE LA NEGOCIACIÓN IMPLÍCITA.
- D. EL MÉTODO DE LA COMPETENCIA.
- E. LA MOTIVACIÓN INTERIORIZADA.

### **10.3. PRINCIPALES ENFOQUES O TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.**

- A. TEORÍAS DE CONTENIDO.
  - 1. TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW (1954)
  - 2. TEORÍA X E Y DE MCGREGOR.
  - 3. TEORÍA DE ALDERFER (1969)
  - 4. TEORÍA DE MCCLELLAND (1961)
  - 5. TEORÍA DE HERZBERG (1967)
  - 6. TEORÍA DE MYERS
- B. TEORÍAS DE PROCESO.
  - 1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (1964)
  - 2. TEORÍA DE LOCKE (1968)
  - 3. TEORÍA DE LA EQUIDAD (1965)

### **10.4. PRÁCTICAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES.**

- A. INCENTIVOS EXTRÍNSECOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL.
  - ✓ LA RECOMPENSA LABORAL
  - ✓ LA SEGURIDAD
  - ✓ LA MEJORA DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.
  - ✓ LA PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.
  - ✓ LA COMPETICIÓN.
  - ✓ LAS CONDICIONES DE TRABAJO.
  - ✓ INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DE TAREA.
- B. INCENTIVOS INTRÍNSECOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL
  - ✓ RIESGOS PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN.

### **10.5. LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

- A. EL INCREMENTO DE LA CONFIANZA DEPOSITADA EN LOS TRABAJADORES.
- B. LA PROMOCIÓN LATERAL DE LOS EMPLEADOS.
- C. EL REDIMENSIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN PEQUEÑOS NÚCLEOS DE NEGOCIO.
- D. LA CREACIÓN DE GRUPOS AUTOGESTIONADOS.
- E. LA IMPORTANCIA DE LA AUTOMOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO.

## INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre motivación intentan explicar por qué las personas se comportan de determinada manera y de dónde provienen los impulsos que las llevan a actuar así. Dentro de estos estudios aplicados a la empresa hay diferentes formas de comprender la motivación y, por tanto, existen distintas propuestas sobre como motivar a las personas en el trabajo.

Para los autores clásicos el comportamiento humano en las organizaciones está motivado, casi exclusivamente, por la búsqueda de incentivos económicos y materiales. Como reacción a esta simplificación del comportamiento humano aparecen las teorías de carácter psico-sociológico (escuela de relaciones humanas), que plantean que todo comportamiento humano viene motivado por la búsqueda de la satisfacción de las diversas necesidades que tienen los individuos.

**“Una persona se encuentra motivada para hacer algo cuando ese acto satisface las necesidades y, por tanto, se mueve (está motivada) para conseguirlo”.**

## 101. LA MOTIVACIÓN LABORAL

### A. ¿QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE LA MOTIVACIÓN?

La motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Los psicólogos distinguen tres elementos:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo)
- La pulsión o energía básica (respuesta)
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta

Estos elementos van unidos puesto que se necesitan una serie de estímulos que provoquen una respuesta. La existencia del binomio estímulo-respuesta explica la existencia de la motivación.

Debe considerarse un tercer elemento: es el organismo (la persona) que reacciona de determinada manera ante un estímulo dependiendo de cuál sea su situación o circunstancia.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos:

- **Fisiológicas:** tienen su origen en las necesidades del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer.
- **Sociales:** se adquieren durante el proceso de socialización y varían de un individuo a otro y de una cultura a otro: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación familia.

Tanto las motivaciones fisiológicas como las sociales se van haciendo más complejas según nos interrelacionamos.

Motivo no es sinónimo de necesidad, sino también de valores, metas y expectativas.

## **B. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Las empresas consideran que la motivación de los trabajadores a la hora de organizar la producción es que existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral.

La motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a “querer o desear” hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados desean trabajar más y mejor.

Los diferentes estudios sobre la motivación en el trabajo tienen como finalidad determinar los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de los trabajadores. Hay dos factores que influyen en esta conducta y que a su vez están interrelacionados:

- **Las características del trabajo:** son aquellas condiciones que tienen la actividad laboral, tanto que respeta a la tarea en sí misma como a las que rodean la realización de la actividad.
- **Las características del individuo:** cada persona tiene unas razones diferentes para trabajar, éstas varían con la edad, el estado civil, el sexo y otras circunstancias que pasan a lo largo de la vida.

## **C. LA FRUSTRACIÓN LABORAL**

Toda frustración es una motivación no satisfecha. La frustración no puede desligarse de la motivación (nadie se frustra si no se realiza una expectativa que no se deseaba).

- **Elementos que intervienen en el proceso de frustración:**
  - ✓ La necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta.
  - ✓ El impulso necesario para cubrir la necesidad o el deseo de la persona.
  - ✓ El obstáculo que impide alcanzar el deseo u objetivo.
  - ✓ La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido.
- **Diferentes reacciones en una frustración:**
  - ✓ **Adaptación a la nueva situación:** aprendemos nuevas conductas que nos permiten, bien convivir con la situación, o bien modificarla en la medida que nos resulte más satisfactorio.
  - ✓ **Adopción de una actitud conformista:** conlleva un empobrecimiento del comportamiento porque se pueden romper una actitud de búsqueda activa de soluciones ante situaciones conflictivas, molestas, dolorosas...
  - ✓ **Aparición de trastornos psíquicos o de comportamiento.** Ansiedad, agresividad, depresiones, fobias...

Donde podemos sentirnos más frustrados es en el trabajo, porque pasamos gran parte de nuestra vida realizando esta actividad. Las situaciones laborales, desagradables, que producen malestar o descontento, crean un clima laboral tenso para el trabajador y para las personas que están a su alrededor.

El interés fundamental de las empresas radica en que cuantos menos elementos frustrantes haya en el proceso laboral, mayor será la satisfacción de los empleados y así la productividad será mayor.

## **10.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN**

**¿Cómo hacer que las personas estemos interesadas y con una actitud positiva ante lo que tenemos delante?**

Podemos distinguir cinco periodos diferentes:

- A. El enfoque tradicional
- B. La teoría de las relaciones humanas.
- C. El enfoque de la negociación implícita
- D. El método de la competencia
- E. La motivación interiorizada

### **A. EL ENFOQUE TRADICIONAL**

Este método de trabajo nos obliga a contextualizarlo en un determinado periodo histórico. Se desarrolló en los inicios de la Revolución Industrial en la que existían en los suburbios de las ciudades grandes grupos de trabajadores que vivían en condiciones infrahumanas. Su principal preocupación consistía en ganar un jornal cada día que les permitía atender mínimamente sus necesidades primarias.

Los supuestos en los que se basaba este **enfoque** a las permisivas que McGregor diseñó en su “teoría del hombre x” son los siguientes:

- ✓ A las personas, en general, no les guste trabajar.
- ✓ Los trabajadores deben estar sometidos a una vigilancia constante, pues de no ser así no cumplirán con las tareas que se les han encomendado.

Los autores señalan que es un sistema empleado no sólo con los obreros, sino también con los directivos frente a los llamados “trabajadores de cuello blanco” que éstos son trabajadores de empresas que no son operarios, sino que se encargan de tareas como las administrativas.

La organización informal de la empresa funciona agrupando a los trabajadores para comentar la situación y para defenderse de las agresiones que sufren por parte de los directivos.

## **B. LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

Esta teoría se desarrolló a raíz de las investigaciones que se hicieron en la factoría que General Electric tiene en Estados Unidos durante los años veinte.

Parte de las siguiente permisias.

- ✓ Los trabajadores, junto a las necesidades básicas, tienen necesidad de ser reconocidos y queridos por otros, y necesidades de seguridad a las que hay que atender.
- ✓ El mundo laboral debe atender a estas necesidades, puesto que los trabajadores pasan en este ámbito una gran cantidad de tiempo.

Las técnicas de motivación se basaban en conceder subsidios y seguros para tender a determinadas contingencias, como la vejez o la enfermedad y así se intentaban cubrir la necesidad de seguridad. La necesidad de estima se cubría con la delegación que los mandos hacían en determinadas materias y con reuniones de trabajadores.

Muchas empresas llegaron a tener una actitud completamente paternalista, que era atendida por sus obreros para tener callado al personal. Sin duda, el inconveniente que tuvo esta teoría se basó en la que establecía los mismos incentivos para todos los trabajadores. Esto generó la idea de que esos incentivos eran gran parte de la normalidad de la vida empresarial pero no lo consiguieron.

## **C. EL ENFOQUE DE LA NEGOCIACIÓN IMPLÍCITA.**

**La negociación es el proceso de diálogo que se origina cuando dos partes, con puntos de vista opuestos, tratan de llegar a un acuerdo respecto a un tema que les interesa a ambas.**

Forma parte de los intentos que se han realizado en el proceso de conseguir un método que creara una motivación efectiva a los trabajadores con el fin de aumentar la producción y establecer un buen clima laboral.

Sus premisas son las siguientes:

- ✓ Es posible conseguir en el ámbito laboral, un acuerdo entre trabajadores y empresa para intentar satisfacer las expectativas de ambas partes.
- ✓ El acuerdo puede realizarse a través de una negociación entre todos los trabajadores y el empresario, o a través de “contrato psicológico” que es un pacto entre obreros y superiores inmediatos.
- ✓ Cada parte negocia en función del poder que ostenta. Tras el pacto, los empleados intentarían conseguir una producción razonable y los supervisores realizarán su labor de forma menos autoritaria.

## **D. EL MÉTODO DE LA COMPETENCIA**

La competencia.

- ✓ Permite incentivar a los trabajadores estableciendo sistemas de ascensos o promociones que sitúen a unos empleados frente a otros en mejor posición económica y jerárquica.
- ✓ Se puede provocar tanto a nivel individual como a nivel de grupo
  - A nivel individual es en el sector comercial
  - A nivel de grupo se genera en grupos de obreros.

El gran problema que presenta la competencia es la violencia que se genera cuando los procesos no son limpios. Además, nos encontraremos con trabajadores frustrados si no consiguen los objetivos que se han marcado.

## **E. LA MOTIVACIÓN INTERIORIZADA**

Se basa en las siguientes premisas:

- ✓ Las personas tienen capacidad creativa que se puede explotar.
- ✓ A los trabajadores no sólo les motiva lo económico sino que para muchas personas el propio trabajo bien hecho es fuente importante de satisfacción laboral.
- ✓ El esfuerzo personal es el trabajo genera motivación.

El enriquecimiento de las tareas, la rotación en el trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones son instrumentos eficaces para conseguir la motivación interiorizada.

Esto es un breve resumen sobre la evolución de los enfoques sobre la motivación en el trabajo.



### 10.3. PRINCIPALES ENFOQUES O TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un tema que preocupa en la actualidad en el mundo empresarial. Han sido numerosos los estudios que se han realizado sobre este aspecto en la vida empresarial y son las teorías que se han gestado en el tiempo.

El objeto de estas teorías ha sido diverso:

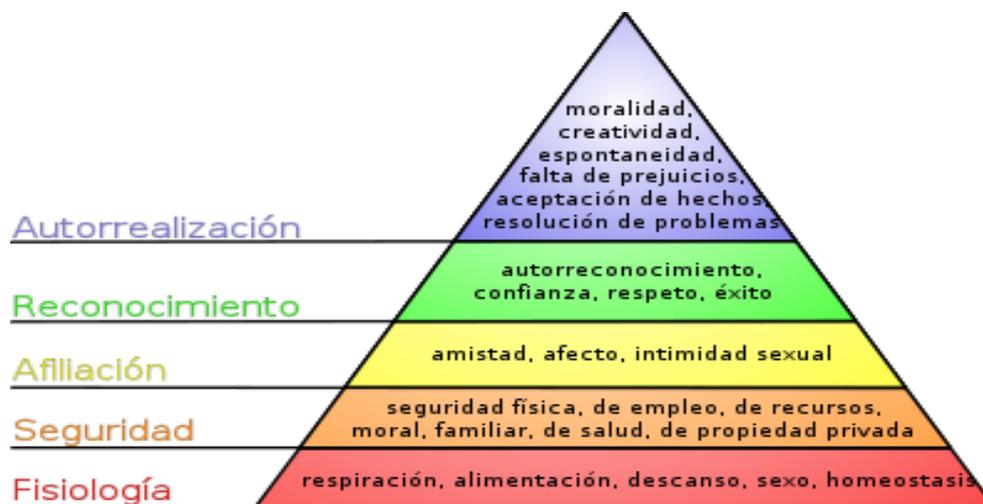
- ✓ Algunos autores se han preocupado de analizar qué motiva a los trabajadores, desarrollando un conjunto de teorías que, clasificado se denominan “teorías de contenido”. Destacan representantes de este grupo de teorías: Maslow, McGregor, Alderfer, McClelland y Herzberg.
- ✓ A este primer grupo de teorías le ha seguido otro conjunto que centran la atención no tanto en que motiva, sino en cómo se pueden satisfacer las necesidades que tienen los trabajadores para que trabajen motivadas.

#### **A. TEORÍAS DE CONTENIDO.**

Dentro de las teorías de contenido. Destacan las siguientes:

##### **1. TEORIA DE ABRAHAM MASLOW (1954)**

Para Maslow la motivación depende de cómo estén satisfechos los cinco tipos de necesidades que tienen las personas. Estas necesidades están jerarquizadas en función de su capacidad en función de su capacidad para motivar y se pueden representar en forma de la siguiente pirámide.



- **Fisiológicas:** En principio, el individuo estará solamente motivado por sus necesidades más primarias (como conseguir trabajo para poder vivir, alimentación, descanso...)
- **De seguridad:** una vez satisfechas las necesidades básicas (alimentación, vestido, etc.) comenzará a sentirse motivado por la seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada, etc.).
- **Sociales:** posteriormente la persona buscará el afecto de sus compañeros y la integración en el grupo.

- **Estima:** Luego, querrá el reconocimiento y respeto de compañeros y jefes. (autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito)
- **Autorrealización:** Finalmente, pasará a buscar la realización de sí mismo y el desarrollo de todo su potencial. (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas...)

Solo cuando se satisfacen las necesidades inferiores, surgen gradualmente las necesidades más elevadas como factor de motivación. En otras palabras, los niveles más altos de necesidades solo actúan como factor de motivación cuando los niveles inferiores de necesidades están cubiertos.

## 2. LAS TEORÍAS X e Y de McGregor.

Douglas McGregor (1975), plantea dos concepciones extremas de las personas en relación con su motivación laboral:

Según la teoría del hombre X	Según la teoría del hombre Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hombres son personas perezosas a quienes les gusta trabajar lo menos posible.</li> <li>• Las personas no tienen ningún tipo de ambición en el trabajo y se conforman con poco.</li> <li>• Nunca se dan cuenta de las necesidades del grupo.</li> <li>• En general, tienen que ser dirigidos siempre.</li> <li>• No son capaces de asumir responsabilidades.</li> <li>• Consideran el trabajo como algo impuesto que tratan de evitar si pueden.</li> <li>• Sólo se consigue su esfuerzo en el trabajo si se las controla y amenaza.</li> <li>• En general, prefieren ser dirigidas a dirigir.</li> <li>• Tratan de eludir las responsabilidades.</li> <li>• Tienen poca ambición</li> <li>• Se resisten a los cambios y se preocupan, por encima de todo, de su propia seguridad e interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas no son perezosas por naturaleza, sino trabajadoras y responsables.</li> <li>• El propio trabajo en sí motiva a los trabajadores.</li> <li>• El ser humano goza de ambición en su vida personal y en el trabajo lo que lleva a plantearse objetivos y conseguir logros.</li> <li>• Hay personas a quienes le gusta comprometerse y asumir responsabilidades.</li> <li>• Las personas son capaces de tomar decisiones aún encontrándose en situaciones difíciles.</li> <li>• Consideran que el trabajo puede ser fuente de satisfacción.</li> <li>• Pueden autocontrolarse para conseguir los objetivos que se les confían.</li> <li>• Asumen compromisos si reciben compensaciones por logrados.</li> <li>• Tienen capacidad de imaginación, creatividad e ingenio.</li> <li>• Desean perfeccionarse y se motivan por desarrollar su potencial</li> </ul>

La esencia de esta teoría no se basa en descubrir si cada directivo parte de la teoría X o de la teoría Y, sino que se basa en saber aplicar uno u otro estilo en función de las necesidades que cada líder o jefe de equipo tenga en cada momento.

### 3. TEORÍA DE ALDERFER (1969)

Alderfer organiza sus estudios reuniendo los niveles de necesidades de las personas, basándose en la teoría de las necesidades de Maslow.

La diferencia esencial respecto a la teoría de Maslow se basa en la no-jerarquización de necesidades. Para Alderfer, una persona que no tenga cubierta sus necesidades fisiológicas y desde cubrir las necesidades de desarrollo.



- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

### 4. TEORIA DE MCCLELLAND (1961)

Este autor analiza lo que motiva a los trabajadores y en sus análisis parte de las siguientes premisas.

- El ambiente social, cultural y necesidades que rodea a los seres humanos a lo largo de la vida.
- La infancia es un periodo especial para la vida de cada sujeto. En la que aprendemos gran parte de nuestras necesidades.
- Las vivencias que tenemos determinar que nos satisface unas necesidades más que otras.
- Las necesidades que las personas tienen en la afiliación, el poder y el logro.

McClelland resume las siguientes motivaciones:



## 5. LA TEORÍA DE HERZBERG (1959)

La principal aportación de Herzberg (1959) es la identificación de dos grandes grupos de factores que influyen en la motivación:

- **Factores que pueden generar insatisfacción.** Ciertas características de un puesto de trabajo son necesarias para que se mantenga cierto nivel de satisfacción. Estos factores, también llamados insatisfactores o de higiene, son el salario, la seguridad en el puesto de trabajo, las condiciones de trabajo, los procedimientos de la empresa, la calidad de la supervisión técnica y la calidad de las relaciones interpersonales (ya sea entre colegas, con los superiores o con los subordinados). Estos factores suponen los requisitos mínimos para que no se produzca insatisfacción en los trabajadores, y representan, por tanto, las exigencias mínimas que debe cumplir la empresa.
- **Factores motivadores.** Incluyen el logro, el reconocimiento, el contenido del propio trabajo, la responsabilidad, el proceso y el crecimiento personal.

La conclusión de Herzberg es que los factores mínimos deben estar garantizados para que no exista insatisfacción y que, una vez cubiertos estos mínimos, la motivación debe centrarse en factores de niveles más elevados.

Esto es un breve resumen sobre la teoría de Herzberg.

Factores de Higiene:	Factores de Motivación:
• Factores económicos	• Trabajo estimulante
• Condiciones laborales	• Sentimiento de autorrealización
• Seguridad	• Reconocimiento de una labor bien hecha
• Factores sociales	• Logro o cumplimiento
• Categoría	• Responsabilidad mayor

## **6. TEORIA DE MYERS**

Myers diferencia entre dos tipos de elementos que motivan a dos tipos diferentes de trabajadores. Las ordenes de los directores y las normas motivan a los que él llama los trabajadores **buscadores de mantenimiento**.

Estas personas reaccionan con aquel tipo de estímulos. Por otra parte, existen los llamados **buscadores de motivación**, a través de la delegación de responsabilidades en sus tareas.

## **B. TEORÍAS DE PROCESO**

Junto a las teorías de contenido, se ha desarrollado un conjunto de estudios cuyos actores han centrado el análisis en cómo se produce la satisfacción de las necesidades que pueden motivar a los trabajadores. Son las siguientes teorías.

### **1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (1964)**

La Teoría de las expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom y ampliado por Poster y Lawler.

Se basa en la siguiente premisa:

- El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La motivación según Vroom es producto de 3 factores:

- **Valencia:** el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.
- **Expectativa:** el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- **Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

## **2. TEORÍA DE LOCKE (1968)**

Esta teoría es conocida como la “teoría del establecimiento de metas”. Para Locke, la clave de cómo motivar se encuentra en **establecer metas**. Lo esencial de su teoría se resume en lo siguiente:

- El establecimiento de metas claras aumenta el rendimiento de los trabajadores.
- Cuanto más claras son las metas, mas se incrementa el rendimiento.
- La empresa debe dar participación a los trabajadores en el establecimiento de los objetivos. Los harán suyos y trabajaran más agusto.
- Los objetivos difíciles de conseguir, si son asumidos por los empleados, motivan más que los más fáciles.

## **3. TEORIA DE LA EQUIDAD (1965)**

Adams elaboró la llamada “teoría de la equidad”. El objetivo de Adams es la justicia que es un instrumento para conseguir la motivación.

La base de su estudio se centra en considerar que lo que realmente mueve al trabajador es la percepción de que su trabajo y su salario están en equilibrio, si esto existe, sentirá que existe la equidad.

Si la persona siente que su esfuerzo no se corresponda con lo que recibe, se encontrará en situación de inequidad. Esta inequidad le generará una tensión interna y disminuirá su rendimiento en el trabajo, a cesar en la relación laboral o a cambiar parámetros de comparación.

## **10.4. PRÁCTICAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES**

Hay una amplia de serie de teorías que intentan explicar por qué el trabajador se motiva. Estas teorías se traducen en estrategias y prácticas concretas que las empresas utilizan según los objetivos y necesidades.

Lo que tiene que hacer una empresa para que sus empleados estén motivados es elaborar una estrategia.

Los pasos a seguir son:

- ✓ Análisis del estado actual de la empresa. Se valorará cómo están motivados los empleados y se verá si el binomio productividad-motivación es satisfactorio.
- ✓ Planteamiento de nuevos objetivos y nuevas prácticas motivadoras que respondan a estos objetivos. Se trata de elaborar un plan de mejoras.
- ✓ Establecimiento de métodos de control para poder rectificar a tiempo si la estrategia no cumple sus objetivos. Toda estrategia motivadora tiene que contar una serie de incentivos o práctica que favorezcan la motivación en el trabajo

A continuación se presenta una tabla con los métodos más usuales divididos en incentivos intrínsecos y extrínsecos.

<b>INCENTIVOS</b>	<b>EXTRÍNSECOS</b>	1. RECOMPENSA LABORAL
		2. SEGURIDAD
		3. FORMACIÓN
		4. PROMOCIÓN
		5. COMPETENCIA
		6. CONDICIONES DE TRABAJO
		7. CAMBIOS DE TAREA
	<b>INTRÍNSECOS</b>	1. RELACIONES CON EL GRUPO DE COMPAÑEROS/AS
		2. SENTIMIENTO DE ESTAR REALIZADO EN EL TRABAJO
		3. IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO

## A. INCENTIVOS EXTRÍNSECOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL

### 1. LA RECOMPENSA LABORAL

El incentivo extrínseco más utilizado para la motivación laboral es la recompensa económica.

La motivación mediante una compensación económica en forma de salario debe adecuarse a los siguientes principios.

- **El salario:** recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleo hace.
- **La retribución económica:** debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada.
- la retribución tiene que ser equitativa y proporcional a la labor realizada por el resto de trabajadores.

Existen otras formas para premiar al trabajador sin emplear como elemento de cambio el dinero, y se denominan **recompensas informales:** recompensas que no necesitan emplear el dinero que cuenta poco dinero y que consiste en el reconocimiento público. Por ejemplo: el **agradecimiento**.

El **reconocimiento** es un elemento motivador importante si se emplea correctamente.

Las recompensas o premios en forma de regalos, viajes, descuentos en actividades de ocio, beneficios sociales o asistenciales, suelen ser muy efectivos a la hora de motivar.

Se recomienda seguir una cierta pauta a la hora de manejar eficazmente el sistema de recompensas para que sean eficaces.

- Las recompensas deben ser **adecuadas** a cada individuo.
- Las recompensas deben ser **justas**. Los empleados deben reconocer una relación proporcional entre el trabajo e interés que han puesto y el premio recibido, sino en relación con lo que reciben sus compañeros.
- Los premios deberían ser **públicos**. Tienen que ser anunciados y celebrados como merecen y que sean valorados al ser percibidos por los empleados.

## **2. LA SEGURIDAD**

Si una empresa es estable y garantiza largo tiempo el puesto de trabajo a sus empleados, estos llegan a identificar con los objetivos y estrategia de la empresa.

## **3. LA MEJORA DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

Además de aumentar la autoestima de la persona a la que dirige el plan de formación, esta estrategia favorece ampliamente a la empresa y mejora el nivel de capacitación de sus empleados, lo que revertirá en una mejora del servicio y en un aumento de la productividad.

## **4. LA PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL**

La posibilidad de ascender en el cuadro de mandos suele ser un importante incentivo laboral.

El **ascenso profesional** está ligado a un aumento de sueldo y tiene componentes psicológicos y sociales que estimulan en gran medida a la persona que se promociona: aumento de la autoestima de la seguridad personal, del prestigio frente al resto de empleados y los ambientes sociales en los que se relaciona la persona.

La **promoción horizontal** que supone cambiar de tareas a una persona dentro de la misma categoría o escala jerárquica empresarial y puede enriquecer el propio trabajo y contribuye a que sus empleados deseen hacer mejor su trabajo.

## **5. LAS COMPETICIÓN**

Algunas empresas utilizan este método, bien de forma individual, bien grupal para estimular el interés en la labor, y consiguientemente, mejorar la productividad.

Un **planteamiento competitivo** hace aumentar la velocidad del trabajo y la productividad, pero también tiene aspectos negativos (crea desconfianza y roces entre los trabajadores, aumenta la tensión psicológica del individuo) y si es permanente (enfermedades psicológicas más importantes) y también puede disminuir la calidad del producto, puesto que la atención por unidad realizada suele ser menor.

## **6. LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

Las condiciones de trabajo son elementos que hacen que el ambiente del trabajo sea más agradable, aumentando con ello la concentración en la tarea.

Un elemento muy importante dentro de las condiciones del trabajo es la jornada laboral: número de horas de trabajo, turnos y rotación de turnos, trabajo nocturno, períodos de descansos semanales y anuales.

El número de horas de trabajo afecta a la motivación y al rendimiento cada tipo de trabajo necesita unas condiciones adecuadas en cuanto a la duración de la jornada, los periodos de descanso semanales y diarios.

## **7. INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DE TAREA**

Todas las personas tenemos una tendencia a terminar a aquello que hemos empezado.

El personal se siente frustrado y molesto si se interrumpe el trabajo iniciado o se le cambia de ocupación en medio de un proceso aún no concluido.

## **B. INCENTIVOS INTRÍNSECOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Estos incentivos son los que, formando parte de la persona, les mantiene motivados a desempeñar un trabajo. Son más difíciles de aplicar incluso que los anteriores, porque son personales y subjetivos, como que el trabajador se sienta realizado con las tareas que desempeña y se sienta identificado y a gusto con las personas que trabaja.

Un trabajo interesante y enriquecedor disminuye el absentismo laboral y aumenta la responsabilidad que asume el trabajador. Una alta implicación de la persona en el trabajo trae como consecuencia un aumento de la productividad y calidad del producto final.

Un producto de buena calidad, bien determinado, puede significar un elemento de satisfacción para el trabajador, se siente autorrealizado con su trabajo.

Hay que evitar que en los trabajos se genere un sentimiento de frustración, que surge como consecuencia de la falta de poder o decisión en el proceso, de la poca importancia del individuo dentro del proceso.

## **❖ RIESGOS PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN**

Se distinguen dos, los riesgos derivados del contexto de trabajo y los riesgos derivados del contenido de trabajo.

- Dentro de los riesgos derivados del **contexto** de trabajo encontramos; cultura de organización, el papel o rol del trabajador dentro de la organización, el desarrollo de la carrera profesional, el poder de decisión o control, entre las personas en el trabajo y las relaciones entre el trabajo y la familia o entorno social del trabajador.
- Dentro de los riesgos derivados del **contenido** de trabajo, se distingue entre los siguientes: equipos y ambientes laborales, el diseño o concepción de las tareas asignadas a cada supuesto, la carga y ritmo de trabajo y la programación del mismo (régimen de turnos, etc.)

Cuando una persona vive en su trabajo una situación de acoso o alguno de los riesgos psicosociales se materializa, es muy difícil que encuentre atractivo su trabajo.

Los expertos en esta materia aseguran que los responsables de las empresas deberían estar atentos a estos fenómenos para prevenirlos, atajarlos en su caso y lograr un mejor clima laboral que repercuta en la motivación de los trabajadores.

En la actualidad se considera cada vez más significativo el papel motivador que tiene la identificación entre el individuo y la tarea y entre el individuo y el grupo.

## **10.5. LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Las personas respondemos de forma diferente a las motivaciones exteriores, porque las percibimos subjetivamente como distintas. Todos los incentivos que ofrecen las empresas a los trabajadores para su motivación son positivos, pero van a tener una resonancia en cada una de las personas.

Las teorías automotivadoras inciden en favorecer diferentes situaciones que hagan que el empleado se sienta más motivado y comprometido con su trabajo. Los rasgos más significativos son:

### **❖ EL INCREMENTO DE LA CONFIANZA DEPOSITADA EN LOS TRABAJADORES**

Los planteamientos que postulan que hace falta un aumento de la confianza en los trabajadores insisten en que cada individuo es capaz de desempeñar su trabajo eficazmente, comprometiéndose en el proceso evolutivo.

Esta condición exige cambios importantes en la cultura empresarial y de la propia sociedad, ancladas en planteamientos dirigistas, donde se piensa que sólo los mandos son capaces de organizar las labores de forma efectiva: existe una relación directa entre la desconfianza que muestran los altos cargos de las empresas y la creencia de que los empleados son incapaces de organizar las tareas productivas que les competen.

En la formación de esta cultura de la desconfianza y el dirigismo ha influido la necesidad de situar a las empresas en niveles competitivos cada vez mayores. Por otro lado, la actitud dirigista y la desconfianza de los mandos conllevan a que los trabajadores se sitúen en actividades pasivas, donde sólo realizan lo que se les manda, sin que recaiga responsabilidad alguna sobre ellos.

Para que las actitudes y los esquemas mentales de directivos y trabajadores cambien, se requiere tiempo, pero para que ello suceda se necesitan al menos dos condiciones fundamentales: “que la organización facilite y promueva los diferentes grados de libertad y autonomía para que se haga realidad esta confianza en la capacidad humana, y que el trabajador, acostumbrado hasta ahora a que el jefe le delectee lo que tiene que hacer y cómo aceptar su plena responsabilidad directa en el proceso productivo”.

## ❖ LA PROMOCIÓN LATERAL DE LOS EMPLEADOS

O bien pueden escalar en la jerarquía de la empresa a la que pertenecen, pasando a ocupar puestos de más responsabilidad y consecuentemente mejor retribuidos; o bien cambiarse a otra empresa que les ofrece un puesto más alto, o bien el mismo puesto de trabajo que desempeñaban, pero mejor retribuido económicamente.

Hay, por lo tanto, que redefinir el concepto de carrera profesional, cambiando la idea de que una persona sólo se puede promocionar profesionalmente si asciende jerárquicamente. Se debe insistir en que se puede promocionar dentro del mismo puesto de trabajo, es lo que se conoce como promoción lateral.

Estos trabajadores deben ser capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías, ocupar diferentes funciones dentro del mismo escalón jerárquico, enriqueciéndose personalmente con nuevos conocimientos, sustituir a compañeros o a los jefes en situaciones concretas, tomar decisiones dentro del campo de acción que les compete, etc.

## ❖ EL REDIMENSIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN PEQUEÑOS NÚCLEOS DE NEGOCIO

El tamaño de una empresa tiene ventajas e inconvenientes. Han existido empresas que tradicionalmente han ofrecido mayor seguridad y estabilidad en el empleo, al ofrecer la posibilidad de que los trabajadores se organicen en sindicatos poderosos, posibilidades de promoción y ascenso.

En las grandes empresas, los recursos que se utilizan para motivar se difuminan, sobre todo porque no es posible establecer un trato personal mando-trabajador.

Viendo la eficacia de la pequeña y mediana empresa, pero también como consecuencia de la reestructuración del proceso productivo de los noventa, la gran empresa intenta dividir su organización en **pequeños núcleos** de negocio o actividad.

Se debe decir que este proceso es lento y muy difícil de realizar, porque tiene implicaciones en todo el proceso productivo (financiero, comercial, aprovisionamiento y logística, duplicidad de maquinaria, contabilidades y gestión); es muy difícil coordinar el paso de una organización centralista a otra descentralizada.

En las grandes empresas, los recursos que se utilizan para motivar se difuminan, sobre todo porque no es posible establecer un trato personal mando-trabajador.

Viendo la eficacia de la pequeña y mediana empresa, pero también como consecuencia de la reestructuración del proceso productivo en los noventa, la gran empresa intenta dividir su organización en pequeños núcleos de negocio o actividad. Se debe decir que este proceso es lento y muy difícil de realizar, porque tiene implicaciones en todo proceso productivo; es muy difícil coordinar el paso de una organización centralista a otra descentralizada.

## ❖ LA CREACIÓN DE GRUPOS AUTOGESTIONADOS

El fundamento para la creación de grupos autogestionados está en la confianza en la capacidad de las personas para resolver los problemas y nuevas situaciones que se les presenten en el trabajo. Estos grupos intentan generar una mayor actividad -consecuencia de una mayor automotivación- al delegar poder y autoridad en los empleados, que deben actuar como si el trabajo fuera suyo.

El trabajo en este tipo de grupos tiene las siguientes características:

- Desarrollo de un trabajo (producto o servicio) lo más completo posible.
- Organización autónoma del trabajo, planificado y distribuyendo las tareas entre sus miembros.
- Limitación de las funciones del superior, siendo el equipo quien controla y revisa el proceso productivo y responde de sus resultados.

## ❖ LA IMPORTANCIA DE LA AUTOMOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO

el papel pasivo que se asigna al trabajador es utilizado por éste como defensa ante sus superiores: “no me siento motivado”, “no voy a ser capaz de adaptarme a la nueva realidad del trabajo”, “más vale lo conocido que lo bueno por conocer”.

En vez de este planteamiento podemos adoptar otro quizá más exigente pero que nos puede ayudar a realizarnos en el trabajo y a sacar mucho más provecho a la actividad que realizamos y es lo que se conoce como **automotivación**.

Sin duda, esta posición mucho más activa, que requiere además un grado amplio de **compromiso** (la persona se involucra en el trabajo), nos puede ayudar no sólo a contribuir a que los resultados laborales sean más exitosos, sino a que nuestra posición dentro del proceso productivo nos realice más, al ser la actividad que realicemos más creativa y activa.

El proceso de motivación debe tener dos ejes relacionales: desde los departamentos de Recursos Humanos con el trabajador y desde el empleado con la labor que realiza.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Libro de Organización del Servicio y Trabajo de Secretariado. OSTTS.
- Apuntes de Economía
- Internet.