
La motivación laboral II

**unidad
didáctica4**

1. El líder motivador

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

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

Diversos estudios han demostrado que la participación de los empleados en la planificación del propio trabajo aumenta la productividad y responsabilidad, pues se han comprometido a realizar algo y no pueden culpar a otro de una mala planificación u organización.

1.1. Evaluación y diagnóstico de la motivación

Para estimular o motivar a las personas se ha de comenzar por conocer las necesidades que desean, 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. El líder-directivo puede conocer las necesidades que desean satisfacer o las metas u objetivos que desean alcanzar, por medio de diferentes procedimientos de diagnóstico y evaluación de la motivación:

- Observación (participante, encubierta o indirecta).
- Encuestas o auto informes (tratamiento y corrección fácil, aunque se puede falsear la información).

Unidad Didáctica 4

- Entrevista (directiva o no directiva e individual o grupal).
- Test psicotécnicos (cuestionarios o pruebas proyectivas, exigen personal titulado y experimentado).
- Representaciones de rol (permite buscar motivaciones ocultas o inconscientes).

Para evaluar y diagnosticar la motivación hay que utilizar un método, a este respecto Hackman y Oldhan, consideran que el grado de motivación que suscita un trabajo puede evaluarse en base a cinco características:

1. **Variación de tareas**, se refiere a las distintas actividades a ejecutar.
2. **Identidad de la tarea**, se refiere a entender el trabajo como una unidad completa y cuantificable.
3. **Significación de la tarea**, se refiere a cuanto influye sobre otras tareas.
4. **Autonomía**, se refiere a si el trabajo proporciona libertad e independencia.
5. **Feedback**, se refiere a la información que recibe sobre su propio trabajo a medida que lo va desarrollando.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es el relacionado con las condiciones de trabajo. Las personas actualmente en su gran mayoría, no sólo trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, sino que también intentan cubrir las necesidades de relación y de pertenencia a un grupo, las de poder y autorrealización. Por ello, las personas prefieren trabajos que motiven su capacidad, y les permitan un cierto grado de responsabilidad y toma de decisiones.

Así por ejemplo, los siguientes factores son fuente de motivación en mayor o menor medida, dependiendo para cada persona, de:

1. La remuneración.
2. La promoción.
3. La variedad y autonomía.

4. El uso de habilidades y aptitudes propias.
5. La seguridad en el empleo.
6. Las condiciones de trabajo (ergonomía y diseño de puestos de trabajo, seguridad e higiene en el trabajo y psicología organizacional).

No hay que olvidar que en el marco de la organización empresarial se tratará de que los objetivos de los empleados coincidan lo más posible con los de la empresa.

1.2. Técnicas de motivación

Existen numerosas técnicas para motivar, pero siempre se deberá tener en cuenta el entorno sociolaboral de la organización y el individuo o grupo de individuos que se pretende motivar. A continuación se exponen algunas de estas técnicas:

1. **Mejora de las condiciones laborales:** consiste en aumentar la motivación laboral mejorando factores, tales como, los salarios razonables y equitativos, políticas y normas de la compañía justas y aceptadas, condiciones físicas del entorno laboral agradables (luz, temperatura, mobiliario, decoración) y recursos materiales adecuados para la realización del trabajo.
2. **Técnica adecuación persona/puesto de trabajo:** se basa en establecer, para cada sujeto de la organización, una relación adecuada entre su puesto de trabajo y él mismo.

Esta técnica consistirá en adaptar los conocimientos, habilidades y experiencias que pueda tener el individuo, con la tarea que se le va a encomendar que lleve a cabo. Es muy importante que el trabajador esté motivado para poder asumir dichas responsabilidades.

De ahí, la importancia de cuidar los procesos de selección y promoción para cubrir un determinado puesto de trabajo y la realización previa de un diseño de los puestos de trabajo.

Unidad Didáctica 4

Los factores motivadores estarían relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo.

3. **Enriquecimiento del trabajo:** consistirá en la modificación de las tareas a realizar, para que a las personas que las ejecutan les resulten menos monótonas, y puedan así emplear mejor sus capacidades personales siendo más responsable en sus tareas.

Participar en experimentos y cooperar e la modificación hace aumentar el interés, el espíritu de equipo y la autoestima, independientemente del cambio. Así, por ejemplo, si se descubre que un procedimiento habitual es poco motivador, hay que corregirlo inmediatamente.

Podemos diferenciar entre:

- **Enriquecimiento horizontal:** supone incrementar y/o variar el número de tareas que realiza una persona, para aumentar su interés hacia el trabajo.



- **Enriquecimiento vertical:** supone modificar el trabajo, de forma que sea más desafiante, aumente la autonomía laboral, fomente el afán de superación y garantice posibilidades de aprender constantemente.



4. **Reconocimiento del trabajo efectuado:** consiste en reconocer y elogiar al trabajador un trabajo bien hecho, o siempre que haya una mejora en su rendimiento, aunque sea ligera. Para ello es necesario que el jefe observe aquello que sus subordinados hacen bien y que les comunique su agradecimiento y elogio. Para que sea realmente eficaz, el reconocimiento debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece. El reconocimiento puede ser económico o, simplemente, unas palabras de reconocimiento y refuerzo del trabajo bien hecho.



5. **Evaluación del rendimiento laboral:** debe ofrecer información al subordinado con respecto al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos elaborados con los efectivamente alcanzados, e indicar las áreas en las que

deben ser mejorados. Hay que intentar que no sólo se evalúen los resultados cuantitativos sino también los cualitativos, por lo que hay que incluir la moral de la plantilla, la satisfacción de los clientes, la colaboración entre equipos y los resultados en proyectos.

6. **Escucha activa:** supone interés y comprensión del superior al subordinado. Provoca el aumento de la comunicación ascendente por parte del subordinado, la confianza en sus superiores y una mayor participación en el proceso de consecución de los objetivos. Sus funciones son disminuir las reacciones de defensa, incrementar la autoestima y mejorar la relación superior-subordinado.

7. **Participación y delegación:** Los trabajadores de la empresa son los máximos concededores de sus propias tareas. De ahí que en el desarrollo de las mismas, exista una participación y colaboración, por parte de éstos. Además, las modificaciones que se tengan que llevar a cabo durante el desarrollo serán guiadas por los trabajadores. Esta técnica fomenta e incrementa la responsabilidad y el autocontrol, ya que el trabajador siente el trabajo como algo suyo, implicándose activamente en la consideración de los resultados esperados.

8. **Comprobar la equidad del sistema de valoración del puesto y la política salarial de incentivos.** Las recompensas en forma de aumentos de salario o beneficios económicos, para reconocer logros, evitan que un empleado abandone la empresa, o animan a un individuo a que acepte más responsabilidad en su tarea. Sin embargo, estas recompensas tienen un valor motivacional a corto plazo.



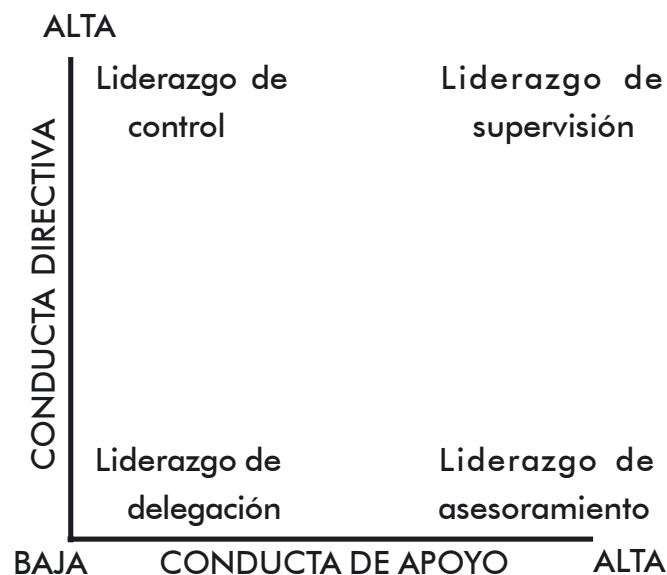
9. **Liderazgo situacional:** en el que hay que adecuar el estilo directivo a cada situación en función de las necesidades del grupo y el nivel de madurez. Para que el líder pueda avanzar con el desarrollo del grupo, éste debe-

rá establecer un equilibrio entre su conducta directiva y su conducta de apoyo.

Dependiendo del grado de cómo estas conductas se apliquen, el liderazgo se puede clasificar en:

- Liderazgo de control: El líder ejerce una conducta directiva alta, y una conducta de apoyo baja. Por ello se produce un control sobre el grupo por parte del líder.
- Liderazgo de supervisión: La conducta directiva y de apoyo se ejerce en sus niveles más altos. En este caso el líder supervisa las tareas del grupo.
- Liderazgo de asesoramiento: El líder ejerce una alta conducta de apoyo, y un nivel bajo de conducta directiva. De ahí, que sea éste quien asesore al grupo en su desarrollo.
- Liderazgo de delegación: Tanto la conducta directiva como la conducta de apoyo es ejercida por el líder en sus niveles más bajos. En este caso el líder delega en el grupo.

Si estos estilos de liderazgo se representaran en un diagrama, el resultado sería:



10. **Círculos de calidad:** están integrados por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad. La finalidad de ésta técnica es su aplicación en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a su trabajo.
11. **Establecimiento de objetivos:** En este caso se establecerá una relación entre el jefe y el trabajador para determinar los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo concreto. Asimismo se analizará periódicamente el cumplimiento de dichos objetivos. Trabajar con objetivos realistas, desafiantes y medibles aumenta el nivel de motivación y satisfacción.
12. **Formación y desarrollo profesional:** son dos técnicas relacionadas, pues ampliar conocimientos y técnicas por parte del empleado, se realiza para alcanzar un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y les permite además desarrollarse y promocionarse dentro de la empresa.



2. La satisfacción laboral

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por como está considerada dicha labor por el sujeto.



La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso. Para poder desarrollar un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores:

- Información clara de los objetivos generales de la organización.
- Definición de los objetivos específicos.

Unidad Didáctica 4

- Toma de decisiones adecuada.
- Dirección en la ejecución de las tareas.
- Remuneraciones por la realización de tareas.

El clima organizativo puede estar relacionado, a su vez, con diversos aspectos positivos de la empresa (autoestima, participación, etc.) o con aspectos negativos de la misma (estrés, agotamiento, etc.).

Existen una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral. Entre ellos podemos citar:

1. Satisfacción en el trabajo:

- a. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
- b. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.
- c. Adecuada definición de su puesto de trabajo.
- d. Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
- e. Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
- f. Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
- g. Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
- h. Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.

2. Satisfacción con el salario y con el sistema de promociones.

- a. La retribución (el salario, los beneficios, las pagas extraordinarias, etc.) es lo que el sujeto recibe a cambio del desarrollo de su trabajo. Hay que tener en cuenta que una adecuada y equitativa distribución de ésta, facilitará la satisfacción en el trabajador. Las comparaciones que normalmente se suelen realizar tanto en el exterior como en el interior de la empresa, respecto a este factor, son la principal causa de insatisfacción en el trabajo. Por ello una adecuada equidad en la asignación económica será favorable a la hora de proporcionar satisfacción laboral a los trabajadores.



- b. En lo que respecta a la política de promociones que aplica la organización, la satisfacción laboral existirá cuando el sujeto perciba que la política se ha llevado a cabo con claridad y con absoluta equidad. Todo ello va a contribuir a que el trabajador realice su labor de la mejor forma posible, y que por lo tanto se produzca una alta productividad por su parte.

Una percepción negativa por parte del sujeto, de la aplicación de la política de ascensos, va a provocar que el trabajador no se esfuerce en su labor. Esto se traducirá en una disminución de la productividad y en la creación de un mal ambiente laboral.

3. Buenas condiciones laborales.

En este caso existirá satisfacción laboral, cuando el trabajador realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional adecuada.

El horario, el diseño del puesto de trabajo, los descansos, etc. son factores que influyen a la hora de establecer un agradable ambiente laboral. Por lo tanto, un buen establecimiento de todos estos factores provocará que el individuo esté satisfecho en su puesto de trabajo.

El sistema de objetivos está relacionado con la cultura organizativa, por lo tanto un buen establecimiento de los mismos, influirá de forma positiva en las condiciones laborales. De ahí que el sujeto obtendrá satisfacción laboral, si estos objetivos no son contrarios a los marcados por él.

4. Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización.

El estilo de líder que existe en la empresa va a tener un papel fundamental de cara a la satisfacción laboral de los trabajadores. Dependiendo de las características personales de éstos, se puede deducir que los líderes que adoptan una conducta flexible van a ejercer una influencia positiva en el trabajador, encaminando a éste a lograr su satisfacción laboral. Mientras que una conducta intransigente, provocará insatisfacción en el sujeto.

Además aquellos líderes que ejerzan una supervisión exhaustiva en el desarrollo del trabajo del subordinado, inducirán a la insatisfacción laboral del mismo.

En cuanto a la elaboración de las tareas de los subordinados, si las directrices están bien definidas por la organización hará posible que el individuo obtenga una mayor satisfacción.

5. Adaptación adecuada entre trabajador y puesto de trabajo.

La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador y su puesto de trabajo, influirán a la hora de que el sujeto pueda obtener satisfacción laboral.

Cuanto más compatible sean sus actitudes con la labor asignada, mayor sensación de logro tendrá el sujeto, y por lo tanto mayor satisfacción personal y laboral.

En este aspecto también tiene una gran importancia las felicitaciones por la realización de las tareas bien hechas, las críticas por parte de los jefes, la retroalimentación, la opinión de los compañeros, etc.

2.1 La conducta del individuo y la satisfacción laboral

La conducta del individuo dentro de la organización tiene una estrecha relación con el logro de su satisfacción laboral. Los principales factores que afectan a esta conducta son:

- **El rendimiento laboral.** Son muchos los autores que han analizado la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento del individuo.

Unos autores establecen que, el aumento o disminución del rendimiento de un individuo está condicionado al grado de satisfacción que pueda tener éste dentro de la organización. Por lo tanto la satisfacción es considerada como la causa del rendimiento del trabajador (a mayor satisfacción, mayor rendimiento).

Otros autores postulan, que más que una causa, la satisfacción es un efecto del rendimiento del individuo. Si un individuo obtiene éxito por haber realizado con esfuerzo una tarea, éste se sentirá altamente satisfecho (a mayor rendimiento, mayor satisfacción).

Hay que tener en cuenta que tanto el rendimiento como la satisfacción, a parte de relacionarse entre sí, también lo hacen con otros elementos existentes en la organización, y que pueden ser influenciados de manera efectiva por estos últimos.

- **El absentismo.** Se puede definir como la ausencia continuada al trabajo por parte del trabajador. En este caso se analizarán, más que la satisfac-

Unidad Didáctica 4

ción, la insatisfacción y el absentismo, ya que estos dos aspectos tienen más congruencias entre sí.

Se puede decir, por ello, que cuando el trabajador se siente insatisfecho tiende a faltar al trabajo de forma continuada, ya que su intención es el cambio de empleo. Por el contrario cuando está plenamente satisfecho con su labor, el sujeto tenderá a tener niveles bajos de absentismo.

Al igual que en el caso anterior, estos dos elementos dentro de la empresa están relacionados con otros, que los influirán en mayor o menor medida.



- **La rotación en el trabajo.** Los autores establecen que la relación existente entre la rotación y la satisfacción es negativa. A mayor satisfacción en el puesto de trabajo, menor intención de abandonar el empleo posee el sujeto. Por el contrario, a menor satisfacción, mayor es la intención del sujeto a cambiar de trabajo.

En este caso, también se verán influenciados por factores internos y externos a la organización.