

UNIDAD DIDÁCTICA 6: LA MOTIVACIÓN LABORAL



ÍNDICE:

1. LA MOTIVACIÓN LABORAL. INTRODUCCIÓN.
2. TEORÍAS DE CONTENIDO.
3. TEORÍAS DE PROCESO.
4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.

1. LA MOTIVACIÓN LABORAL.

1.1. INTRODUCCIÓN.

La **motivación** es una herramienta de vital importancia para las personas a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de las personas trabajadoras.

En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus plantillas, ya que saben que ello conllevará un **mayor rendimiento para la empresa**.

1.2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

Existen muchas definiciones de motivación, aunque la más sencilla y completa puede ser la que considera la motivación como el *"estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado"*.

Pero, ¿qué impulsa a las personas a actuar de una forma determinada? Cada persona tiene sus propios motivos. Los factores que influyen en la motivación del individuo son múltiples y variados, dependerá de la personalidad del individuo, sus creencias, valores, necesidades, etc.

Con carácter general las **principales fuentes de motivación** suelen ser:

1. El dinero, que permite la satisfacción de todas las necesidades materiales.
2. El poder, posibilidad de influir en los demás, mandar y controlar, con el prestigio que ello puede conllevar.
3. El arte, el amor por lo artístico y la belleza en sí.
4. El crecimiento y desarrollo personal, a través de la filosofía o la religión.
5. La relación y aceptación social, pertenencia a grupos, etc.
6. El conocimiento, o afán de aprender y saber para aplicar estos conocimientos en nuestra vida o trabajo.
7. El medio ambiente, preocupación por su conservación, uso y disfrute.

Las empresas deberán detectar las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores.

En este tema vamos a estudiar algunas de las diversas teorías que tratan de explicar la motivación laboral. Se agrupan en 2 grandes grupos: [Teorías de contenido](#) y [teorías de proceso](#).

Como actividad, visualizaremos el [discurso de Steve Jobs \(fundador de Apple\)](#) en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford (California) en 2005.

Discurso de Steve Jobs

Seguramente todos hemos pensado alguna vez "y.., esto, ¿para qué me va a servir en la vida?". A veces hacemos cosas porque nos obligan y otras veces las hacemos por inercia o porque lo hacen los demás.

*Hagamos lo que hagamos, debemos mirar la parte positiva que siempre tiene todo, busca la esencia. Tal vez lo importante no consista tanto en aprobar, memorizar conceptos o adquirir habilidades, como en **aprender a confiar en la importancia que tiene el presente** (lo que hacemos hoy) **para nuestro futuro**.*

Ahora que ya estamos terminando el curso, os recomiendo escuchar una auténtica lección de motivación, procedente de Steve Jobs en su discurso en la ceremonia de graduación del 2005 en la Universidad de Stanford (California)

Si os ha gustado este video y os parece interesante la vida de Steve Jobs, os recomiendo la película «Piratas de Silicon Valley». En ella se habla de los orígenes de Apple (Steve Jobs y Steve Wozniak) y Microsoft (Bill Gates y Paul Allen), su lucha y competencia entre ellos, con Xerox, IBM, HP, etc., así como del talento y espíritu de superación de una generación que revolucionó el mundo de la informática y las comunicaciones.



2. TEORÍAS DE CONTENIDO.

Dentro de este grupo están las teorías que tratan de explicar qué motiva a los trabajadores.

Las más destacadas son:

- A. La Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- B. La Teoría Bifactorial de Herzberg.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow)

Este autor parte del hecho de considerar que las necesidades de las personas están jerarquizadas en una pirámide con 5 niveles y en orden ascendente:

Pirámide de Necesidades de Maslow:

- ❖ **Necesidades fisiológicas:** Están en la parte inferior de la pirámide y representan las necesidades más básicas del individuo, el hambre, la sed, abrigo, etc.
- ❖ **Necesidades de seguridad:** De protección contra el peligro y los riesgos.
- ❖ **Necesidades sociales:** De pertenencia a grupos, de relación e interacción social, de amistad, etc.
- ❖ **Necesidades de estima:** De autovaloración y respeto de los demás.



Pirámide de Necesidades de Maslow

- ❖ **Necesidad de Autorrealización:** Están en la cúspide de la pirámide y aquí se busca el desarrollo de todo nuestro potencial, talento y creatividad.

Según Maslow las empresas que decidan motivar a sus trabajadores deberán comprobar las necesidades que tienen cubiertas, ver a qué nivel de la pirámide pertenecen y ofrecerles incentivos que cubran las necesidades inmediatamente siguientes.

Por regla general, las necesidades superiores no surgen hasta que no se cubren las necesidades de niveles inferiores.

En la siguiente infografía interactiva, puedes ver la **teoría de Maslow aplicada al ámbito laboral**, (amplíala y haz clic sobre +) las necesidades que se plantean son:

<https://view.genial.ly/5d737ff08352350fa3db2a24/horizontal-infographic-diagrams-piramide-de-maslow>

La anterior infografía muestra la jerarquía de necesidades en el ámbito laboral:

1. Obtención de un trabajo (aunque sea precario) que le permita ganar un salario para subsistir.
2. Trabajo estable y seguro.
3. Sentimiento de pertenencia a la empresa.
4. Promoción en el trabajo.
5. Éxito profesional.

Otro campo de aplicación de la teoría de Maslow es en el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora (EIE). Detectar una necesidad y buscarle solución como [idea de negocio](#).

Consciente de la transcendencia de esta teoría, el mundo de la [publicidad](#) la utiliza como recurso.

Teoría Bifactorial (Herzberg)

Para Frederick Herzberg:

1. Lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo,
2. Lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.



Herzberg habla de dos tipos de factores:

A. Factores Higiénicos o ambientales, ya que dependen del ambiente en que se desarrolla el trabajo que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, podemos citar:

- ✚ el ambiente físico de trabajo,
- ✚ el salario,

- ✚ la estabilidad en el empleo,
- ✚ condiciones de seguridad,
- ✚ las relaciones correctas con los compañeros y jefes, etc.

A. Factores Motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Entre estos factores cabe citar:

- La promoción en la empresa,
- la posibilidad de aplicar conocimientos y de desarrollo profesional,
- Grado de responsabilidad en el trabajo.
- Asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos,
- Reconocimiento, etcétera.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



En definitiva, vemos que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquellos que otorgan un **mayor contenido al trabajo, más responsabilidad y relevancia** a quienes lo realizan.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el **enriquecimiento de las tareas (job enrichment)**, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos. Pero al mismo tiempo, se debe procurar eliminar la insatisfacción.

3. TEORÍAS DE PROCESO.

Son aquellas teorías que tratan de explicar el proceso de motivación en las personas. Entre las diversas teorías existentes, nosotros vamos a ocuparnos de estudiar dos de ellas: La teoría de la equidad de Adams y La teoría de las expectativas de Vroom.

A. Teoría de la Equidad (G. Adams):

Basada en la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencia.

En el seno de una organización, cada individuo realiza ciertos Aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, afecto...).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

El resultado de la comparación puede presentarse de tres formas distintas:

- ✔ Hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.
- ✔ Hay sensación de inequidad negativa, pues se siente sub-retribuido, ya que sus recompensas son menores que las de los demás con el mismo rendimiento. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).
- ✔ Por último, sensación de inequidad positiva, el individuo observa un resultado injusto pero favorable para él. Puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad, como por ejemplo:

- *Exigir un aumento de salario*
- *Aumentar el absentismo,*
- *Revalorizar su trabajo,*
- *Desprestigiar el trabajo de los demás,*
- *Disminuir su rendimiento, etc.*

Según la **Teoría de la Equidad**, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

B. Teoría de las Expectativas (V.H. Vroom):

Según este autor la motivación de una persona en el entorno laboral consiste en que el esfuerzo a realizar para obtener un resultado, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado, de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La motivación según Vroom es el resultado del producto de tres factores que son: **Valencia, Expectativa y Medios**, esto es:

- 🚦 El valor que cada trabajador le da al resultado obtenido con su esfuerzo.
- 🚦 Grado de certeza que tiene el trabajador de que determinado esfuerzo producirá el resultado deseado.
- 🚦 Estimación subjetiva que hace el trabajador sobre la obtención de recompensa.

El grado de motivación dependerá del grado de cumplimiento de las expectativas de cada trabajador.

4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.



Son muy diversas y variadas las técnicas que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a las personas trabajadoras y las motive.

1. Adecuación persona-puesto de trabajo: Se persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además,

esté motivada e interesada por desarrollar dicho trabajo. Esto exige que la empresa haga un claro diseño de los puestos de trabajo donde estén definidas las tareas, funciones, conocimientos, habilidades y la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo en cuestión.

2. **Manual de acogida de nuevas/os empleadas/os:** Su objetivo es que la incorporación a la empresa de las nuevas personas contratadas se lleve a cabo de forma adecuada, informándolas de la política de empresa, su funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que se logre una rápida integración en la empresa.
3. **Establecimiento de Objetivos:** Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no), debiendo revisarse periódicamente para analizar el grado de cumplimiento de los mismos.
4. **Reconocimiento del trabajo:** Las empleadas y empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, la empresa no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, ésta aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación es muy desmotivadora hasta para la mejor persona trabajadora. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen su actuación¹ o mediante un incentivo económico.
5. **La mejora de las condiciones de trabajo:** Nos referimos a una mejora del entorno de trabajo, mejorando los factores higiénicos y los relacionados con el contexto laboral, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo.
6. **Enriquecimiento del trabajo:** En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir a la persona trabajadora responsable de su propio trabajo².

¹ (la de la persona trabajadora)

² Se pretenden evitar las situaciones en las que la persona trabajadora se limita a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

7. **Participación en la empresa:** Se busca que las personas trabajadoras participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son las propias personas trabajadoras las que mejor conocen como realizar su trabajo y por eso quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

8. **Formación y desarrollo profesional:** Conjunto de acciones que permite a las personas trabajadoras actualizar sus conocimientos o adquirir nuevos y mejorar sus habilidades para un mejor desempeño de sus tareas. Esto implica un enriquecimiento laboral y personal de la persona trabajadora.

9. **Evaluación del desempeño:** Consiste en evaluar el rendimiento de las personas trabajadoras y el logro de los objetivos. Se recomienda realizarlo de forma periódica, y compartir con la plantilla la información obtenida.

10. **Modelo de retribución:** La retribución del trabajo realizado no consiste solo salario. Desde la perspectiva de la motivación, el sistema de retribución se debe completar con un conjunto de servicios sociales y personales (asistencia sanitaria, ayuda para los estudios de los hijos, ocio a cargo de la empresa...).

11. **Contrato Psicológico:** Se refiere a las expectativas o acuerdos entre la persona trabajadora y la organización que no están escritos pero que suponen un estímulo y contribuyen a la satisfacción de la trabajadora o trabajador. Estamos hablando de:

- ❖ Ofertas de Viajes.
- ❖ Regalos de Navidad.
- ❖ Escuelas infantiles en el centro de trabajo.
- ❖ Actividades lúdicas para los hijos en vacaciones escolares.
- ❖ Ofertas de hipotecas a precios reducidos.
- ❖ Felicitación en los aniversarios/cumpleaños.
- ❖ Posibilidad de jubilación anticipada con incentivos económicos.
- ❖ Seguros médicos privados complementarios.
- ❖ Flexibilidad en los horarios.
- ❖ Posibilidad de compatibilizar la vida familiar y laboral.

