

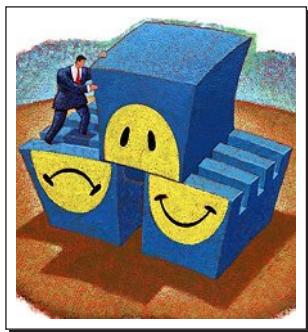
UNIDAD

4

LA MOTIVACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué trabajamos? ¿Sólo por dinero? ¿Por tener aseguradas nuestras necesidades materiales? Si así fuera ¿por qué siguen trabajando las personas muy ricas? ¿Porque les gusta el poder? ¿Para no aburrirse? ¿Por qué personas que perciben una retribución económica reducida trabajan con entusiasmo? ¿Por qué, mientras unos desean trabajar y responsabilizarse en su trabajo, otros prefieren trabajar lo menos posible o incluso no trabajar? ¿Por qué personas que hasta ayer estaban muy motivadas se encuentran hoy desmotivadas, sin que hayan cambiado sus condiciones de trabajo? ¿Por qué algunas personas cambian de empresa, aunque objetivamente las condiciones del nuevo trabajo son peores? ¿Por qué en igualdad de condiciones unos empleados trabajan más y mejor que otros?



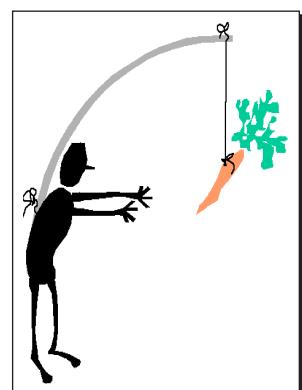
No es fácil dar una respuesta a tantos interrogantes. Hay muchas respuestas para estas y similares preguntas, pero ninguna de ellas es «la respuesta» universalmente válida. Lo único que hay por ahora son teorías diversas, con resultados válidos, pero no definitivos.

Sí podemos ya afirmar que el trabajo aporta valores distintos a cada individuo y, a su vez, los individuos tienen motivaciones distintas para el trabajo. Por lo tanto, el *reto del directivo* es conocer qué valores obtienen o esperan obtener del trabajo sus colaboradores y qué motivos les impulsan.

El *primer mandamiento* que ha de cumplir el directivo es conocer los componentes fundamentales de la motivación así como las herramientas que puede utilizar para aumentarla.

La **motivación** es uno de los temas más clásicos de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

En la vida diaria de las organizaciones es raro el día en que no se pronuncia la palabra «motivación». En efecto, este término está enraizado en la propia esencia de aquéllas. Y, de modo generalizado, todos le atribuimos una influencia decisiva en el rendimiento de los empleados y en el clima laboral.



Sin duda, por ello, son muchas las **escuelas y estudios** que han tratado este tema. Se han elaborado numerosas teorías para explicar qué es lo que mueve a las personas a hacer algo y a sostener su esfuerzo por lograrlo. La más conocida, sin duda, es la de Abraham Maslow (1908-1970), cuya principal aplicación no es el ámbito laboral, sino el individual. La de David McClelland (1917-1998) parece explicar mejor el comportamiento laboral. Otras varias dan cuenta de determinados aspectos de la motivación. Esto quiere decir que, a día de hoy, no hay una teoría única comúnmente aceptada y que dé explicación cumplida del fenómeno de la motivación. Quizá, porque es un asunto muy complejo que no se deja abarcar fácilmente.

Independientemente de las teorías publicadas, cabe afirmar que la **motivación** no se compra con **dinero**. Sin embargo, algunas personas relacionan invariablemente ambas realidades: aún hay personas (y directivos) que creen que la única verdadera motivación es el dinero. No se dan cuenta de que en las sociedades modernas las personas tenemos expectativas superiores acerca del trabajo: ya no es sólo un medio para sobrevivir, sino también un instrumento para desarrollarse personal y profesionalmente. Las personas pasamos, al menos, un tercio del día en la empresa o pensando en el trabajo o yendo y viniendo de él. Por lo tanto, buscamos en él la satisfacción personal y la autorrealización.



La motivación es, para las organizaciones, una herramienta muy útil para aumentar el **rendimiento** de los empleados. Pocos ponen en duda el aserto de que «empleados motivados rinden más». Por eso, a los empresarios les interesa mucho conseguir de sus trabajadores un desempeño óptimo; pues bien, una política de motivación es básica para conseguirlo. Les conviene, pues, (incluso en su sentido puramente económico) conocer los mecanismos que mueven los comportamientos de sus empleados, a fin de concretar medidas que promuevan los mejores comportamientos a favor de los objetivos organizacionales. En efecto, si son las personas el principal activo de las empresas, su dirección debe incorporar estrategias de éxito, teniendo como elemento esencial la motivación de las personas que la componen. Lo que antecede se aplica con igual certeza a la prevención de riesgos laborales.

Por lo dicho, deducimos que una buena **política de motivación** beneficia a la empresa y también a los empleados. Por lo tanto, no hay razón para no implementarla.

Aludíamos antes a las variadas teorías acerca de la motivación. Igualmente, podemos inventariar numerosas **definiciones**. Para el objetivo de esta Unidad nos conformamos con definirla así: **un mecanismo subyacente a un comportamiento que se dirige a un fin**. Es la fuerza que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

En el ámbito laboral, quizás resulte más útil el término «**motivador**», que podemos definir como «el estado interno del individuo que activa, dirige y canaliza la conducta hacia una meta». O sea, es lo que impulsa a un trabajador a llevar a cabo un determinado comportamiento laboral, en medio de una situación concreta. Es el elemento causal del comportamiento, el impulso de moverse hacia un resultado, la «llave de contacto» que pone en marcha una conducta.

En consecuencia, la motivación permite a las organizaciones canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de sus empleados hacia el logro de los **objetivos empresariales** y también del propio **trabajador**. Casar, cohonestar, coordinar ambos tipos de objetivos es la meta final de las políticas de motivación.



Junto con los conocimientos y las habilidades de los empleados, la motivación conforma el trípode que soporta la cantidad y calidad del trabajo que desempeñan. Un trabajador motivado está implicado en su trabajo, y su conducta laboral es un afluente de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, **¿qué es lo que motiva a los empleados?** La respuesta no es fácil, como ilustran las diferentes teorías. En efecto, esa pregunta no tiene una respuesta uniforme, ya que los mismos motivadores no mueven a todas las personas, las personas de los diferentes niveles profesionales, las personas con salarios diferentes, etc. e incluso no lo hacen siempre a lo largo de la vida de una persona.

Para los directivos la pregunta es: «*¿Qué puedo hacer para motivar a mis empleados?*». «Hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo. Si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán» (Bill Hewlett, fundador de HP). Y para el Técnico de Prevención: *¿Qué puedo hacer para que los empleados se motiven por la seguridad laboral?*

2. FUNCIONES DE LA MOTIVACIÓN

Etimológicamente, el término «motivación» procede del vocablo latino *movere*, que equivale a «moverse», «ponerse en movimiento», «estar listo para la acción».

Por eso, podemos definirla como: *«las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinado objetivo»*.

- **Activadora.** El individuo actúa por algo, por alguna razón, por algún motivo (los motivos son el verdadero fundamento de toda nuestra vida anímica). Motivación es aquello que induce a una persona a realizar un acto, a llevar a la práctica una acción, a ejercer una actividad. La motivación es, pues, el origen de la acción.

- **Direccional.** La conducta humana va invariablemente dirigida hacia ciertos fines y objetivos; no es posible comprender plenamente la conducta de una persona sin saber las causas motivas de tal conducta. Los motivos dirigen la conducta; la encauzan hacia unos objetivos, apartándola de otros; la hacen apuntar a un blanco; mantienen en tensión a la persona hasta que logra su consecución.

Así pues, la motivación pone en marcha la acción, la mantiene y la conduce hacia una meta. Están, pues, al principio y al final de las acciones humanas.

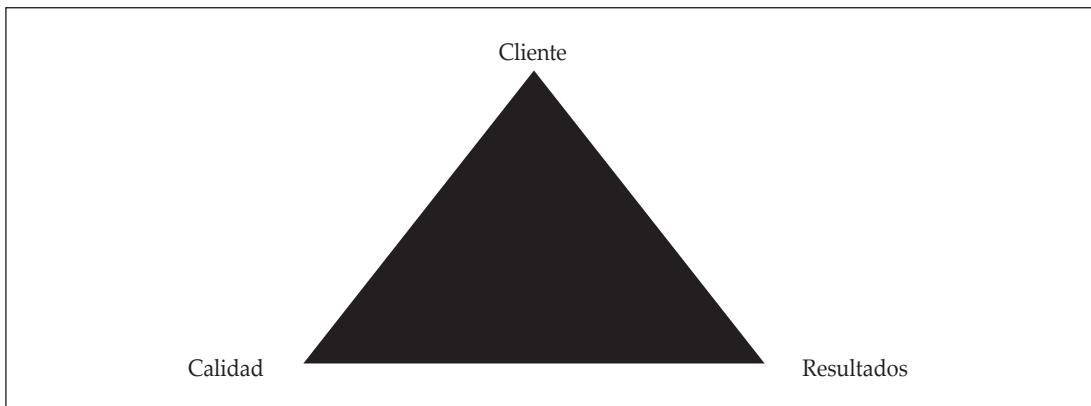
3. INTERESES PERSONALES. INTERESES EMPRESARIALES

3.1. PERSONALES

- Sentirse bien.
- Realizar con gusto el trabajo.
- Asumir un proyecto.
- Aumentar la autoestima.
- Asumir mayores responsabilidades.
- Asumir retos y tareas difíciles.
- Desarrollarse mediante una formación continua.
- Sentirse creativo.
- Hacer las cosas mejor.
- Ser útil al cliente.

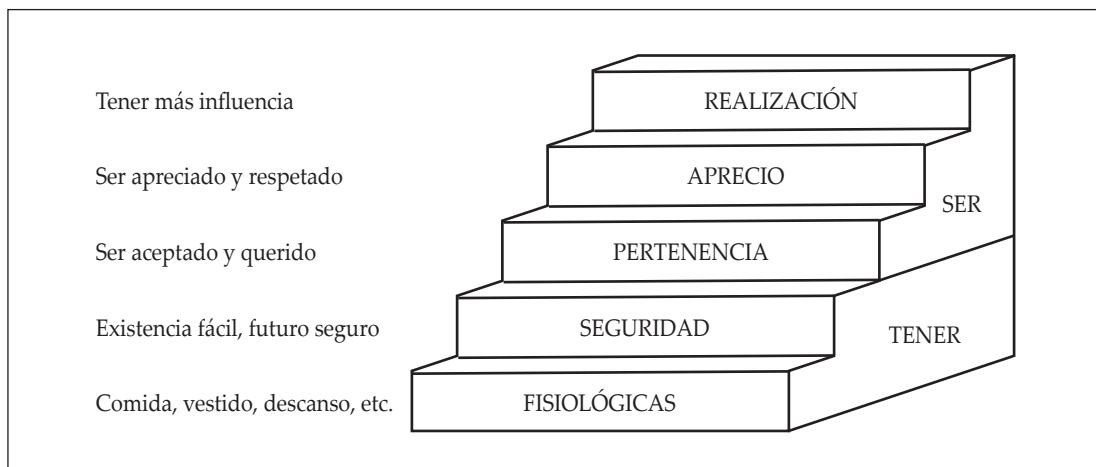
3.2. EMPRESARIALES

- Implicar al equipo en la resolución de problemas comunes.
- Prestar atención especial al triángulo básico.



- Respetar y mejorar el medio ambiente.
- Propuestas de mejora e innovación.
- Orden y limpieza.
- Conciencia sobre los costes.
- Optimizar la planificación.
- Optimizar la organización del trabajo.
- Cumplimiento de la seguridad.
- Mejorar la sociedad.

4. TEORÍA DE MASLOW. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES



En líneas generales, la teoría de Maslow responde a las siguientes características:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento.
- El individuo nace con unas necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias (hambre, sed, sueño, etc.).
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- A medida que el individuo controla sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades secundarias sociales, de estima y de autorrealización.
- Las necesidades más elevadas surgen solamente en la medida que las más bajas van siendo satisfechas. Esto significa que cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorrealización.



- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La mayor objeción a esta teoría es que no existe suficiente evidencia empírica que avale la hipótesis de la jerarquización en los términos que Maslow propone. Lo que sí parece claro es que la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad es imprescindible para que el individuo se sienta estimulado por incentivos que hagan referencia al resto de necesidades.

5. TEORÍA DE HERZBERG

Este autor considera que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son dos puntos extremos de una misma dimensión, sino que pertenecen a dos dimensiones distintas.

Para él «lo opuesto de *satisfacción* no es insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional, y lo opuesto a *insatisfacción* no es satisfacción profesional».

Al estudiar la motivación tuvo en cuenta dos tipos de **factores**: los motivadores y los «higiénicos» o de mantenimiento.



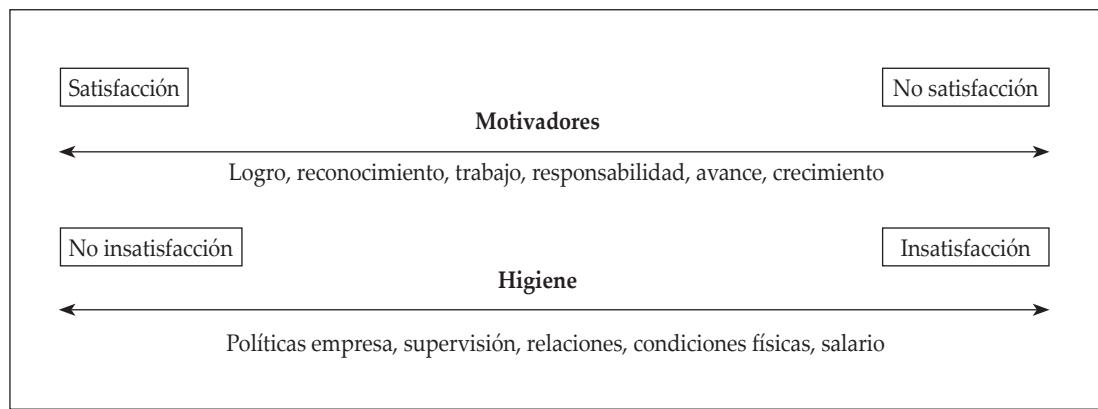
- Son **factores motivadores** aquellos que producen satisfacción. Estos factores dan lugar a estados duraderos de satisfacción, que se traducen en un aumento de la productividad. Son los siguientes: el logro, el reconocimiento profesional, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la promoción y la formación.

Estos factores son efectivos para motivar a los empleados y obtener de ellos un esfuerzo y un desempeño superiores, de modo que si son óptimos producen satisfacción, y si son escasos provocan ausencia de motivación pero no necesariamente insatisfacción. O sea, un factor motivador provoca satisfacción o no-satisfacción.

- En cambio, los **factores higiénicos** o de mantenimiento son aquellos que no motivan pero que pueden provocar insatisfacción; concretamente, hacen referencia a las condiciones físicas y ambientales del trabajo: condiciones ambientales, salario, beneficios sociales, políticas de empresa, tipo de supervisión, reglamentos internos, relación entre la dirección y los empleados y relaciones interpersonales. Estos factores pueden prevenir la insatisfacción, pero no dan satisfacción. Y, a pesar de que las organizaciones utilizan tradicionalmente este tipo de factores para motivar a los empleados, considera Herzberg que influyen muy poco en el comportamiento de los empleados. Estos factores provocan insatisfacción o neutralidad.

Gráficamente:

Cuadro 1. Factores de Herzberg

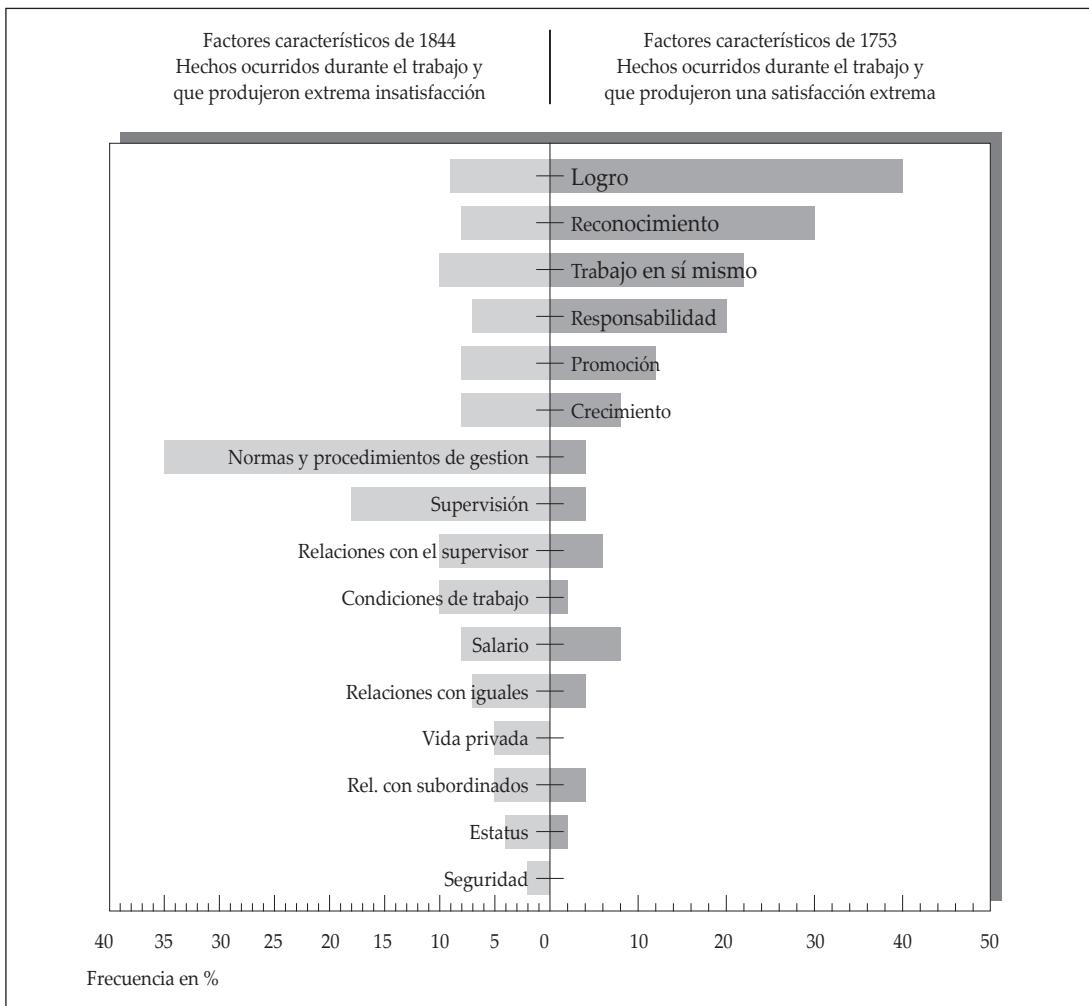


Herzberg propone el **enriquecimiento del trabajo** (*job enrichment*) como medio para conseguir una mayor motivación. Consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad y los objetivos de los puestos de trabajo, porque permite el desarrollo personal y profesional de sus ocupantes. Se trata, pues, de que cada trabajador se ocupe de desarrollar tareas variadas, significativas y complejas, así como que trabaje sobre un elemento con entidad y significación propias.

La interacción entre ambos tipos de factores se concreta así:

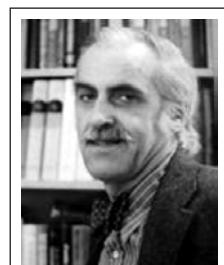
- Así como el funcionamiento de una máquina depende de dos factores básicos, que son el motor que la mueve y el aceite que la mantiene, así también en la motivación para el trabajo actúan dos factores fundamentales: unos que son propiamente motores o motivadores y crean satisfacción, y otros que son de mantenimiento y evitan la desmotivación.
- Los factores de mantenimiento tienden a suprimir las causas de insatisfacción en el trabajo, mientras que los factores motivadores son alicientes para trabajar.
- Al mejorar los factores de mantenimiento, no suele lograrse mayor motivación por el trabajo, pero se evita la insatisfacción.
- Al mejorar los factores motivadores aumenta la motivación por el trabajo, porque éste ofrece mayor satisfacción.
- La satisfacción debida a los factores motivadores puede quedar disminuida, e incluso anulada, si empeoran notablemente los factores de mantenimiento.

Cuadro 2. Gráfico de Herzberg



6. TEORÍA DE McCLELLAND

Después de numerosas investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, este prestigioso psicólogo social llegó a la conclusión de que las personas nos movemos fundamentalmente por **tres necesidades**: poder, afiliación y logro.



Asevera también que la mayoría de las personas tenemos cierto grado de estas necesidades, pero raramente con la misma intensidad. Cada una de estas necesidades provoca una determinada conducta.



- **Poder.** Es la necesidad de influir en los otros y la posibilidad de ejercer el control sobre ellos. La conducta de las personas motivadas por el poder se caracteriza por su deseo de dominar y controlar a otras personas con el fin de conseguir los objetivos propuestos, tanto para sí mismos como para los demás.

- **Afiliación.** Es la necesidad de agradar y buscar la aceptación de los otros en situaciones cooperativas. Las personas motivadas por la afiliación se preocupan por mantener o renovar una relación afectiva con otras personas, disfrutando con aquellos trabajos donde pueden estar con gente.
- **Logro.** Es la necesidad de superar las normas establecidas al realizar las actividades y a mejorar constantemente sus propias realizaciones.



Los estudios de McClelland se centran precisamente en la necesidad de logro, porque lo considera de vital importancia en el campo laboral.

Las personas motivadas por la **necesidad de logro**:

- Se fijan metas elevadas pero realistas.
- Prefieren situaciones en que los resultados dependen de sus propias aptitudes, habilidades y decisiones; situaciones en las que tienen responsabilidad personal y libertad suficiente para decidir.
- Trabajan con más ahínco en tareas que impliquen algún reto y que no sean rutinarias.
- No están tan interesadas por el reconocimiento público como por el éxito en sí.
- Para trabajar en grupo prefieren a compañeros expertos y competentes en la materia antes que a amigos.
- Tienden a sobreestimar sus posibilidades de éxito ante situaciones nuevas en las que no tienen experiencia.
- Son poco influenciables por las recompensas económicas para su nivel de ejecución.
- Necesitan retroalimentación concreta fiable y rápida sobre la eficacia conseguida en el desempeño de sus tareas o en el logro de sus objetivos.



McClelland sostiene, además, que la necesidad de logro de los miembros de una organización es importante para el éxito organizacional, demostrando que el crecimiento económico de las empresas tiene una relación estrecha con los niveles de necesidad de logro de sus miembros. O sea, cuantos más empleados tenga una empresa movidos por la motivación de logro, mejores resultados conseguirá.

7. ESTRATEGIAS MOTIVADORAS

Al Técnico de Prevención lo que más le interesa no son las teorías, sino las **estrategias motivadoras** que puede utilizar para motivar a los empleados hacia las conductas de prevención de riesgos laborales. En este epígrafe nos guiará el profesor Peiró Silla, J.M. (*Introducción a la psicología del trabajo*, UDIMA, 2009, págs. 4-13).

7.1. MODELO INTEGRADOR

Cascio, integrando las diferentes teorías, propone un modelo de prescripciones a seguir para motivar a los subordinados. Según él, **tres** son las **áreas** en que los directivos deben centrarse: definir el rendimiento, facilitar el rendimiento y estimular el rendimiento.

Pues bien, aplicándolas a la prevención de riesgos laborales, vamos a describirlas:

1. **Definir el rendimiento** (en nuestro caso, la conducta de prevención). Los empleados han de saber claramente «qué es lo que la empresa espera de ellos, para poder orientar sus esfuerzos en esa dirección». Para ello, deben:
 - **Establecer objetivos.** Es una manera eficaz de mejorar el desempeño, porque señala a los empleados la dirección en que deben dirigir su esfuerzo.
 - **Formularlos en términos evaluables.** Los objetivos deben estar formulados en términos que permitan medirlos posteriormente y saber en qué medida lo ha alcanzado.
 - **Evaluar** periódicamente en qué medida va cumpliendo sus objetivos. De lo contrario, éstos no sirven de nada.
2. **Facilitar el rendimiento** (en nuestro caso, conductas seguras). Es la empresa la que ha de «crear las condiciones adecuadas para que sea posible conseguir un buen rendimiento» (una adecuada seguridad). Y eso implica tres puntos: eliminar obstáculos (por ejemplo, métodos de trabajo ineficaces), proporcionar recursos adecuados (por ejemplo, formación) y seleccionar adecuadamente a sus empleados (evitando una motivación baja, lógica cuando su ajuste con el puesto en términos de habilidades versus requisitos es bajo; ejemplo: puestos de trabajo infracualificados o que, por el contrario, exigen mayor preparación de la que el empleado tiene).
3. **Estimular el rendimiento** (la conducta segura). Por último, los directivos han de estimular a los empleados a que *quieran* rendir bien (comportarse de forma segura). Para lograrlo, aquéllos han de:
 - «Potenciar la expectativa de que el esfuerzo les va a llevar al rendimiento (lo traducimos por *seguridad*) deseado (por ejemplo, aumentando su formación, fomentando su autoestima o autoeficacia, etc.). La autoeficacia se refiere al grado en que uno se siente capaz de hacer algo, y es un elemento motivacional de gran importancia. Cuando nos percibimos eficaces, dedicamos mucho más esfuerzo y persistimos más en el esfuerzo por conseguir lo que nos proponemos, que cuando pensamos que no somos buenos y tenemos dudas acerca de si lo conseguiremos o no.
 - Potenciar la expectativa de que a un buen rendimiento (conducta segura) le van a seguir una serie de recompensas. Para ello, hay que recompensar a los empleados cuando rinden (*se comportan de forma segura*) bien en su trabajo.
 - Asegurarnos de que el empleado conoce las recompensas que obtendrá por un buen rendimiento y que éstas se ajustan a lo que él valora» (Peiró, 2009, págs. 4-13).

Según Cascio, el **punto de partida** para motivar a los empleados es definir, facilitar y estimular el rendimiento. Pero, además, los directivos «pueden escoger entre un rango de estrategias motivacionales específicas. Entre las más habituales se encuentran: los sistemas de incentivos, el diseño de puestos, la participación de los empleados, la flexibilidad organizacional y el liderazgo».

7.2. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES MÁS FRECUENTES

Siguiendo a Peiró (2009, págs. 4-15) podemos sintetizarlas así:

1. **Sistema retributivo.** El sueldo no es el único factor que motiva, pero sí uno de los más valorados por los empleados, y tiene un gran potencial motivador.

En efecto, un sistema de retribución eficaz ha de ser: internamente equitativo, externamente competitivo y ligado al rendimiento de los empleados (motivante).



2. **Diseño de puestos.** Consiste en distribuir las funciones (planificar, ejecutar y controlar) y tareas entre los puestos de la organización de modo que ésta consiga la mayor eficacia. Para lograrlo, utiliza varias **técnicas**:

- Dividir y especializar el trabajo.
- Ampliar el trabajo.
- Rotar por puestos.
- Enriquecer el trabajo.
- Establecer grupos semiautónomos de trabajo.
- Rediseñar el puesto buscando su variedad:
 - Variedad.
 - Identidad.
 - Importancia.
 - Autonomía.
 - Feedback.



Los puestos que tengan estas características provocan «una serie de estados psicológicos que producen buenos resultados en el trabajo (alta motivación, satisfacción y efectividad)». Y, en relación con la seguridad, favorecen conductas seguras.

Esta estrategia es, probablemente, la más fácil de implementar en todo tipo de organizaciones.

3. **Participación de los empleados.** Esta participación puede darse a distintos niveles, si bien los más habituales son: en el establecimiento de metas, en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en los cambios de la organización.

«La participación permite satisfacer las necesidades de autorrealización, aumenta el potencial motivador del puesto, facilita la identificación con los objetivos de la organización y la aceptación de los sistemas de la organización como equitativos» (Peiró, 2009, págs. 4-19).

Para la Prevención de Riesgos Laborales es la más efectiva, porque permite que los empleados perciban la seguridad como algo propio y que la interioricen, puesto que han participado en su diseño. La participación permite a los trabajadores identificarse con los objetivos preventivos, además de favorecer su autorrealización. Además, incrementa la eficacia de las otras estrategias motivacionales al sentirlas como propias.



8. CARACTERÍSTICAS MOTIVADORAS DE UN TRABAJO

Un trabajo que motiva tiene estas características (cfr. Ordóñez, *La nueva gestión de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, pág. 255):

Cuadro 3. Características de un trabajo motivador

Tareas interesantes

Tareas variadas

Tareas identificadas

Trabajo autónomo

Trabajo retroalimentado

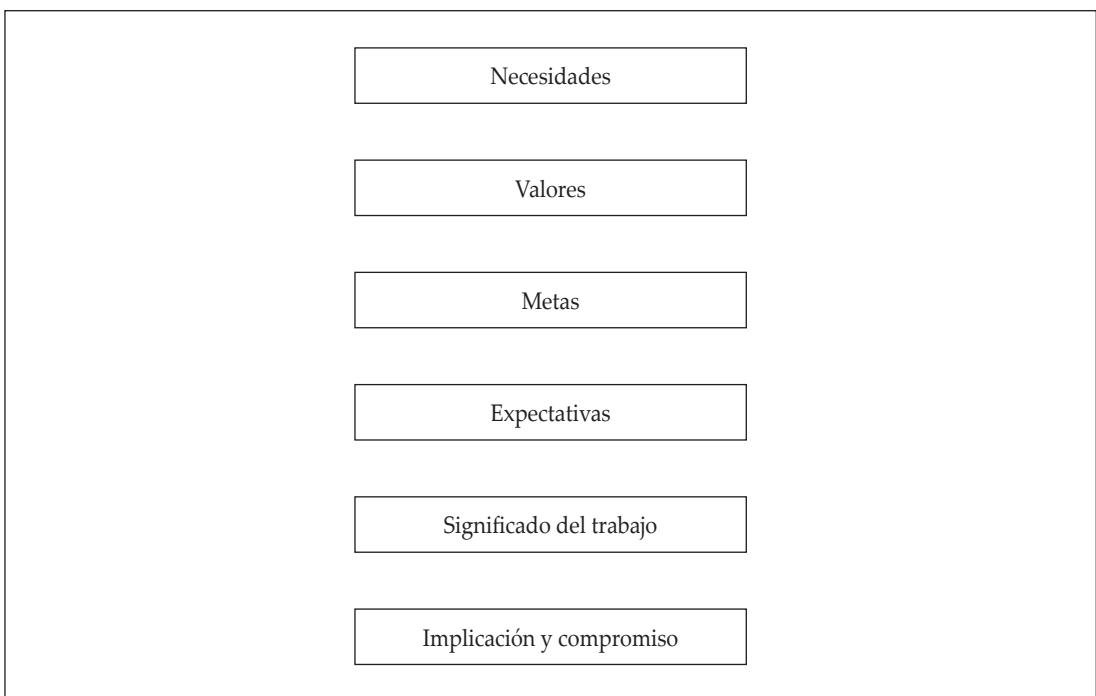
1. **Tareas interesantes.** Una tarea cuyos contenidos operativos agradan por sí mismos es muy motivadora.
2. **Tareas variadas.** La rutina y los trabajos repetitivos aburren y desmotivan, mientras que la variedad beneficia el desempeño y el rendimiento por sus aspectos novedosos y variados.
3. **Tareas identificadas.** Es mucho más motivador realizar un conjunto de tareas, porque permite percibirlo como un todo completo e identifiable. Por el contrario, la fragmentación del trabajo, en la que el conjunto de tareas de un puesto se diluye, impide al trabajador conocer su propia contribución.

4. **Trabajo autónomo.** Es uno de los motivadores más fuertes. Esta autonomía se refiere, principalmente, a la autonomía *de medios*: el empleado puede elegir los medios e instrumentos para desempeñar su trabajo. Esta autonomía plantea un reto: ser capaz por sí mismo de sacar adelante el trabajo. Después de cada éxito el empleado manifestará sentimientos de realización, logro, mayor asunción de responsabilidades, crecimiento personal, etc.
5. **Trabajo retroalimentado.** Supone una fuerte motivación que el trabajador tenga información clara sobre la efectividad de su trabajo, el grado de su progreso laboral, sus conquistas parciales, su acercamiento a las metas finales.

9. MOTIVOS PERSONALES

Los motivos personales que inducen al trabajo y que son el eje mismo de la motivación son (cfr. Ordóñez, o.c. págs. 256-259):

Cuadro 4. Los motivos personales para trabajar



1. **Las necesidades.** Éstas, por sí mismas, no pueden explicar la conducta humana: «las necesidades explican por qué se activa la conducta, pero no son suficientes para explicar por qué el sujeto elige una conducta y no otra» (M. Peiró, M. Salanova y P.M. Hontagas, 1990).



2. **Los valores.** Un valor es una creencia firme de que un modo de comportarse es preferible al contrario u opuesto. Abarcan desde principios morales hasta detalles de la vida diaria. Los adquirimos por influencia del ambiente en que vivimos. Constituyen la guía básica de actuación, las directrices generales para la conducta. Por eso, son señales claras para la motivación laboral: el *ranking* que cada individuo hace de sus propios valores y la intensidad con que los percibe y asume pueden explicar muchas incógnitas de la conducta laboral.



3. **Las metas y objetivos.** Son la concreción de los valores en acciones, en hechos concretos. Se refieren a lo que las personas quieren obtener en su trabajo. Las metas son muy motivadoras porque proveen al empleado de un sentido de propósito, dirección y persistencia del nivel de esfuerzo realizado para alcanzarlas.



Las investigaciones acerca del *establecimiento de las metas* nos enseñan que **motivan más**:

- *Las más difíciles.* El reto y el desafío motivan más que lo fácil y cómodo y, además, producen mejores resultados.
- *Las concretas y específicas.* Mejoran los resultados. En cambio, cuando son difusas o confusas, o sencillamente no existen, desmotivan y provocan un rendimiento inferior.
- *Las aceptadas.* Cuando el empleado participa en el establecimiento de las metas, las acepta mejor, se compromete con ellas y se implica en su logro. La participación es un refuerzo importante para su ejecución.
- *Las que aportan más dinero.* Éste puede impulsar al empleado a implicarse más con las metas o impulsarle a fijar unas metas más elevadas.

4. **Las expectativas.** *Expectativa* es la probabilidad subjetiva (percibida por cada individuo) de que una determinada acción aportará unos determinados resultados. La *autoeficacia percibida* es la posibilidad subjetiva de realizar una acción con éxito. «Esta percepción anticipada del grado de éxito de la acción influye decisivamente tanto en la misma decisión inicial de realizar la acción como en el nivel de esfuerzo que se le va a dedicar y también en la persistencia de ese nivel de esfuerzo». Ambas expectativas, la de autoeficacia personal (convicción de que puede realizar con éxito el trabajo) y la expectativa de resultados (convicción de que su conducta le aportará los resultados apetecidos), regulan la motivación laboral:



- Condicionan el nivel de esfuerzo a realizar y la persistencia en él.
- Actualizan los sentimientos de autoestima.

- Pueden conducir a optimismos ingenuos (si se exagera el valor de la autoeficacia personal) o a pesimismos (si ésta se infravalora). Y lo peor es que ambos estados pueden provocar estrés o depresión.
- Favorecen la fijación de metas retadoras y un compromiso mayor cuando la percepción de autoeficacia es elevada.

En relación con las expectativas y su importancia para el desempeño, el Anexo que aparece al final de la Unidad ofrece al alumno una interesante lectura, relativa al «*Efecto Pigmalión*».

5. **El significado del trabajo.** Este significado depende menos de su propio contenido y «más de las creencias y valores que se le atribuyen, creencias y valores que interpretan y gradúan la importancia y el valor del trabajo». Entre estos sentidos, las principales son: el *sentido de la utilidad* del trabajo realizado y la exigencia de utilizar las *mejores habilidades* propias. Ambos acrecientan el valor motivador del trabajo.



6. **La implicación y el compromiso.** Estos conceptos abarcan: fidelidad (seguir siendo miembros de una organización), identificación (adhesión a sus metas y objetivos), aportación propia (disposición para el esfuerzo), superación (actitud de mejora continua), etc. «Algunos autores distinguen dos tipos de compromiso: el *compromiso actitudinal*, basado en los deseos de permanecer en la organización, estar identificado con sus metas y objetivos y esforzarse por trabajar en beneficio de la organización y, por otro lado y en cierto sentido ajeno a la organización, el *compromiso conductual*, referido a la misma atracción hacia la organización, pero por lo que ya ha invertido en ella: tiempo de permanencia, carrera profesional alcanzada, prestigio conseguido, etc.» (Ordóñez, ob. cit., pág. 259).



10. VALOR DE LOS INCENTIVOS EXTERNOS

Como señala Ordóñez (ob. cit., pág. 262), tradicionalmente, las empresas se han ocupado más de los incentivos que de las personas. Por eso, establecen o inventan diversos incentivos, dando por supuesto que todas las personas quieren lo mismo, en el mismo grado y en toda circunstancia.



Sin embargo, los empleados responden de forma desigual ante un mismo incentivo: unos desarrollándose profesional y personalmente al alcanzar los incentivos propuestos y otros hundiéndose en la frustración al no conseguirlos.

«En el recorrido de este péndulo –motivados y desmotivados– parece observarse una conducta común de algo así como "*estar a la espera*" de que se les proporcionen nuevos elementos motivadores. Postura casi siempre pasiva por parte del trabajador,

casi siempre también expectante –en otros casos exigente– para que, desde la organización, se les motive más con nuevas ofertas incentivadoras» (*ib.* pág. 262).

No es baladí que la empresa establezca elementos motivadores. Sin embargo, es *la propia persona* la que tiene que «ser capaz de *automotivarse* con los elementos que tenga a su alcance». En otras palabras: es bueno establecer incentivos, pero su auténtico valor será distinto en cada persona, según la percepción subjetiva de ellos. Por lo tanto, es imperativo hacer un tratamiento personalizado de la motivación y también dedicar más atención a desarrollar a las personas (sus valores, metas, objetivos, expectativas, etc.).

11. DECÁLOGO EFICAZ PARA DESMOTIVAR

Desgraciadamente, aún hay directivos que siguen aplicando las recetas más antiguas para «motivar» a sus «subordinados»; parecen creer que mandan una cohorte de la legión romana... veintiún siglos después...

Aplicaciones erróneas de «técnicas» psicológicas de motivación en las organizaciones:

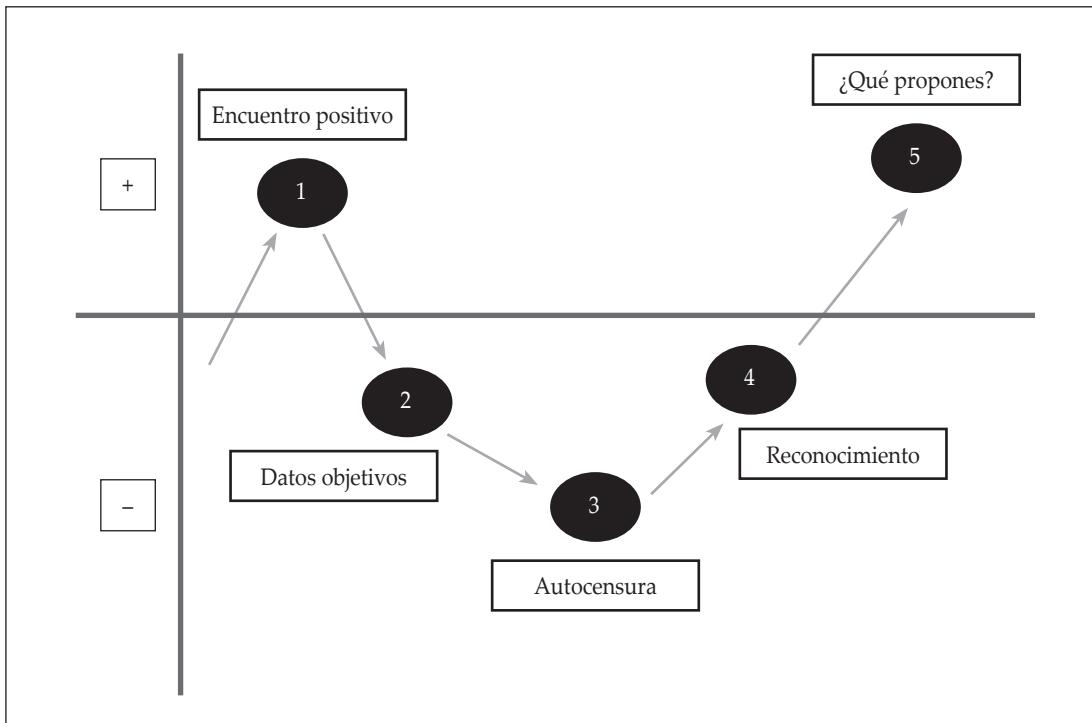
Aplicaciones	Consecuencias	Alternativas
1. « Da caña ». Crea un ambiente que dé prioridad al castigo, ya que anima a actuar.	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es disminuir o eliminar una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo aprendizaje si no se presenta una alternativa.
2. « No comunique s». Potencia un clima de silencio, incertidumbre y desinformación, porque fomenta la creatividad.	Es imposible no comunicar. Si no se tiene información se inventa, y si no se ofrece se corre el riesgo de abonar el terreno para los rumores.	Comunica e informa. La comunicación es una valiosa herramienta de motivación.
3. « Eleva el individualismo ». Ya sabes que cuando varias personas se reúnen para trabajar, lo único que hacen es perder el tiempo.	Aislamiento y competitividad interna negativa: aumentan las zancadillas y la agresividad entre compañeros.	Trabaja en equipo: moviliza fuerzas, sinergias o posibilidades que consiguen resultados más enriquecedores. El todo es más que la suma de las partes.
4. « Potencia empleados "kleenex" de usar y tirar ». Estimula con <i>contratos basura</i> : se espabilan y no se dormirán en los laureles.	Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Es muy difícil crear una cultura de fidelidad a la empresa.	El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables. Genera valor a través de los empleados.
5. « Sé autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad ». Imponte y no pierdas el tiempo en consultas y «chorradas».	Clima de inseguridad y miedo. Desarrollo de «pelotas» o «ecos» que te dicen lo que quieras escuchar.	Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. No caigas en el «síndrome Titánic»: prepotencia e incapacidad para cambiar el rumbo.
6. « Divide y vencerás ». Aísla y enfrenta a unos contra otros. La lucha incrementa la productividad.	No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.	Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos. Fomenta la diversidad y la «confrontación creativa». El disenso es la base del trabajo en equipo.

.../...

Aplicaciones	Consecuencias	Alternativas
.../...		
7. « Critica a tu gente ». Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión negativa del personal.	Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la fachada y el dar una buena imagen.	Refuerza la autoestima. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al grupo.
8. « Fomenta un clima de miedo e incertidumbre ». Acosa, agobia y amenaza.	Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.	Valora y anima. «No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio». Estimula con «intangibles» que incrementan el «salario emocional»: manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.
9. « Sal tú solo en la foto, ya que eres el que conoce y domina la situación ». Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas.	Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.	Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la «ilusión colectiva». Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes. Es esencial pasar del «yo» al «nosotros». Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos.
10. « Hazte insustituible y omnipresente ».	Inhibición y desidia. «¡Alguien realizará correctamente la tarea!».	Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si sabes «decir adiós» es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan pedirte asesoramiento o servirse de tu experiencia.
<p>Fuente: Trechera Herreros, José Luis. <i>Como gota de agua. La psicología aplicada a las organizaciones.</i> Bilbao. Editorial Desclée de Brouwer, 2004.</p>		

12. TRATAMIENTO DE HECHOS CENSURABLES PARA CONVERTIRLOS EN MOTIVANTES

Cuadro 5. Esquema de tratamiento mediante el cual un hecho censurable se convierte en instrumento de formación y motivación



13. LA PRÁCTICA DE LA MOTIVACIÓN. MOTIVACIÓN HACIA LAS TAREAS Y METAS. EL ELOGIO. CÓMO COMPARTIR UN PROYECTO

13.1. LA CALIDAD DE LA MOTIVACIÓN REVELA LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN

$$\text{Calidad de dirección} = \text{Motivación}$$

La calidad de una dirección se demuestra ante todo en la motivación del personal. No existe ningún indicador de mayor importancia.

13.2. CÓMO MOTIVAR HACIA LAS TAREAS Y METAS

- Transmite las estrategias y directrices generales que dan sentido a las tareas.
- Establece criterios claros de consecución.

- Utiliza el reconocimiento del éxito como refuerzo motivante.
- Si se da rendimiento excepcional, da una recompensa especial.

13.3. CÓMO UTILIZAR EL ELOGIO

- En consonancia con los méritos, es decir, adecuado, proporcionado.
- Orientado hacia el trabajo.
- Inmediatamente al hecho elogiable.
- Explicable objetivamente, y por tanto, bien justificado.
- Con prudencia. En exceso, produce efectos contrarios.
- No fingido ni forzado.
- De forma activa, espontánea; no «a petición».
- Elogio en público y censura en privado.

Nota

El elogio es un estímulo. El conjunto de estímulos hace la vida posible. Por el contrario, la falta de estímulos conduce a la muerte. ¿Por qué utilizamos tan poco el elogio en el mundo laboral?

14. SUGERENCIAS SOBRE LA PRÁCTICA DE LA MOTIVACIÓN

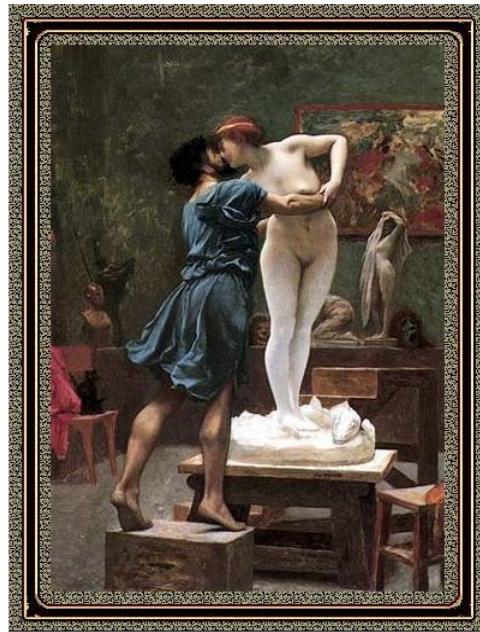
- Conocer a las personas.
- Presentar el trabajo atractivo.
- Reconocer lo bien hecho.
- Dar participación.
- Interés genuino por la gente.
- Ofrecer oportunidades.
- Explicar (por qué y para qué).
- Desarrollar orgullo profesional.
- Objetivos:
 - Claros.
 - Específicos.
 - Razonables.

• • •

Anexo

Efecto Pigmalión

Pigmalión, rey de Chipre y también sacerdote, era un magnífico escultor. Durante mucho tiempo estuvo buscando una esposa, cuya belleza coincidiera con su ideal de mujer perfecta. Al no encontrarla, decidió no casarse y se dedicó apasionadamente a hacer las más hermosas estatuas. Ofrecería después sus obras maestras a Afrodita. Tal era la fuerza del sentimiento y de la inspiración cuando trabajaba el mármol, que su mano parecía guiada por un poder mágico. Su obra más bella fue la de una joven, a la que llamó Galatea, tan perfecta y hermosa que Pigmalión se enamoró de ella perdidamente. Soñó que la estatua cobraba vida.



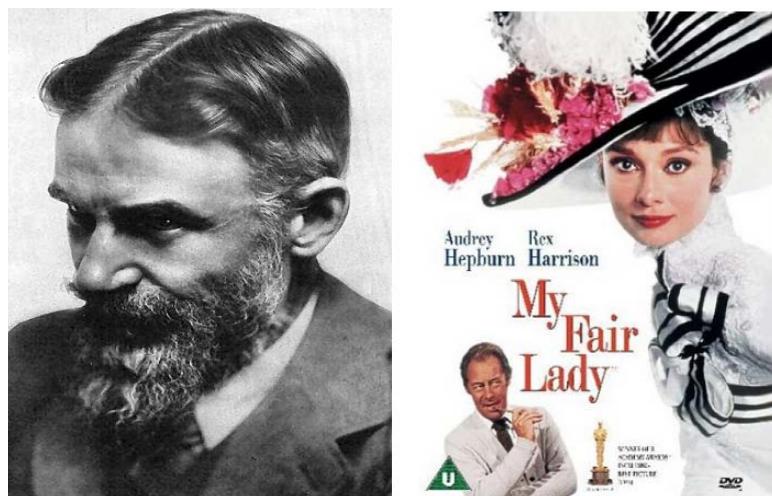
Y Afrodita se lo concedió: «Mereces la felicidad, una felicidad que tú mismo has plasmado. Aquí tienes a la reina que has buscado. Ámala y defiéndela del mal». Y la estatua se transformó en una mujer de carne y hueso, que se convirtió en su deseada amante y compañera.

* * *

Robert Merton designó con el nombre de «efecto Pigmalión» a las consecuencias que generan sobre el comportamiento de una persona las expectativas y creencias que se tienen de ella; si percibe que se le valora poco o que es tratada con desconfianza, esto se reflejará en sus acciones posteriores, mostrando resultados mediocres; por el contrario, si percibe que sobre ella se deposita confianza y se le trata con consideración, su desempeño mejorará notablemente. Este **efecto psicológico** explica que las expectativas acerca de una persona influyen en su comportamiento y en los resultados que consigue.

Desde el punto de vista relacional, este efecto se define como el *proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un grupo respecto a alguien afectan a su conducta a tal punto que se provoca en el grupo la confirmación de dichas expectativas*.

Aplicado al **ámbito laboral**, el efecto Pigmalión explica que si un empleado recibe el reconocimiento de su líder, es muy posible que exhiba un alto desempeño en sus funciones y, por tanto, su rendimiento sea más elevado y efectivo. Si, por el contrario, su superior cuestiona constantemente sus capacidades, es muy probable que el empleado se acomode a una actitud indiferente y desmotivada, lo que inevitablemente conducirá a disminuir tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. La moraleja, pues, es que todo jefe tiene una imagen forjada de sus colaboradores y los trata según ella; pero lo más importante es que el colaborador percibe esa imagen, aunque su jefe no se la comunique; de esa manera, cuando es positiva, todo va bien, pero cuando es negativa, ocurre todo lo contrario.



George Bernard Shaw, en 1913, escribió su novela *Pigmalión*, inspirada en este mito. La obra se convirtió en película en 1964 con el nombre de *My fair lady*: un refinado caballero inglés emprende la tarea de reeducar a una rústica muchacha –vendedora callejera de flores– desgarbada y analfabeta, para convertirla en una dama de sociedad; el caballero acaba enamorándose de su creación.

* * *

Varios investigadores han llevado a cabo interesantísimos experimentos acerca del efecto Pigmalión. Uno de los más conocidos es el que realizaron en 1968 los psicólogos Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, bajo el título *Pigmalión en el aula*. Hélo aquí:

Ambos informaron a un grupo de profesores de primaria de que a sus alumnos se les había administrado un test de capacidades intelectuales. Y les comunicaron qué alumnos obtuvieron mejores resultados, advirtiéndoles que esos alumnos tendrían mejor rendimiento durante el curso. Ocho meses después evaluaron el rendimiento de los alumnos en comparación con el inicio del experimento: se comprobó que esos alumnos, sobre los cuales había unas mejores expectativas de rendimiento, fueron los más sobresalientes de la clase.

Sin embargo, lo que no sabían los profesores es que, aunque realmente se administró la citada prueba, los alumnos sobre los que les dijeron que iban a tener mejor rendimiento eran en realidad un 20% de los alumnos totales que los psicólogos eligieron al azar para formar el grupo de «alumnos con mejores expectativas». O sea, en teoría se podría esperar de ellos un rendimiento similar al de sus compañeros, puesto que, arbitrariamente, les habían seleccionado como «más capaces», sin que las evaluaciones así lo demostraran. Sin embargo, el resultado fue muy distinto, pues estos alumnos mejoraron su rendimiento de forma significativa frente al resto de alumnos que no habían sido seleccionados al azar como integrantes de ese grupo de alumnos recomendados.

La explicación de Rosenthal y Jacobson fue que los maestros se crearon tan alta expectativa sobre esos alumnos que los trataron de forma diferente. Y que este modo distinto de actuar (prestarles más atención, exigirles más, fomentar su aprendizaje, etc.) fue precisamente lo que hizo que realmente su rendimiento fuera mejor. Es decir, los profesores, sin darse cuenta, actuaron para provocar aquello sobre lo que se les había avisado que sucedería, siendo ellos los autores del cambio.

* * *

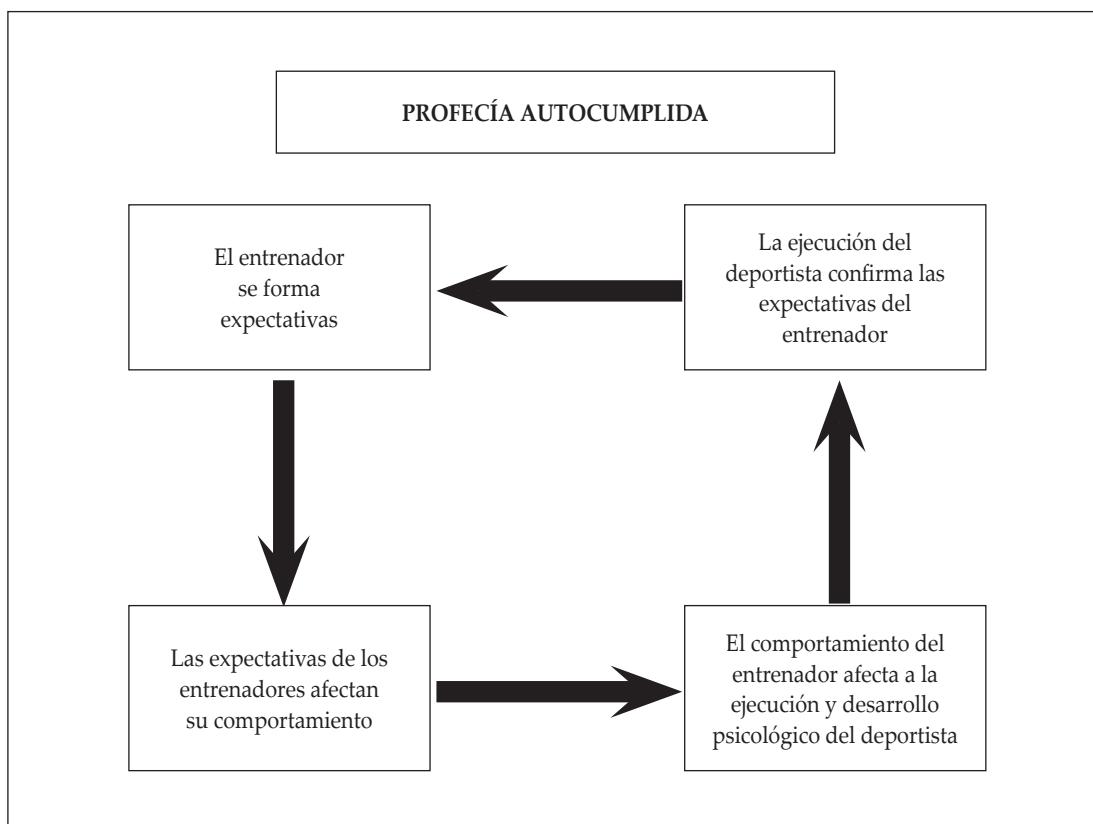
Álex Rovira Celma, en su obra *La buena vida*, relata un caso muy llamativo. Tuvo lugar en una conocida empresa multinacional fabricante de productos de alta tecnología. Los responsables del departamento de Recursos Humanos convocaron a una persona de su servicio de limpieza, situada en el último escalón de la jerarquía de la organización y sin el bachillerato terminado: le dijeron que era, entre todos los miles de miembros de la empresa, el mejor capacitado para ocupar un altísimo cargo de responsabilidad técnica en el plazo de dos años. Las consideraciones éticas sobre este procedimiento pueden dar mucho de sí, pero lo cierto es que esta persona no sólo llegó a desempeñar las funciones del alto cargo prometido en menos tiempo del previsto, sino que años después siguió prosperando en la organización.

La profecía se cumplió con un éxito extraordinario, más allá incluso de lo que sus propios promotores imaginaban.

Rovira continúa en su libro comentando otros ejemplos que muestran que la perspectiva de un suceso tiende a facilitar su cumplimiento. Y esto ocurre en muchos ámbitos. En la investigación científica y social, el investigador tiende muchas veces a confirmar sus hipótesis, por descabelladas que parezcan (siempre encontrará el dato que la corrobore). En el deporte, cuna del *coaching*, todo el mundo entiende la importancia de que el entrenador confie en la mejora del rendimiento de los deportistas.

* * *

Con frecuencia, a este efecto se le denomina «la profecía autocumplida» cuyo esquema de funcionamiento es el que sigue:



* * *

Moraleja: la confianza que los demás tengan sobre nosotros puede darnos fuerza para alcanzar los objetivos más difíciles. Si usted quiere que sus colaboradores logren los mejores resultados, muéstrelas confianza.

Ya nos lo había anticipado Blaise Pascal: «Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser».

Y la protagonista de la citada película: «Para el profesor Higgins yo seré siempre una florista porque él me trata siempre como a una florista; pero yo sé que para usted puedo ser una señora, porque usted siempre me ha tratado y me seguirá tratando como a una señora» (Eliza Doolittle, *Pygmalión*, de G.B. Shaw).

• • •