

LA MOTIVACIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

1. Conceptualización de motivación laboral.
2. Teoría de la equidad.
3. Teoría del establecimiento de metas.
4. Teoría de la motivación de logro.
5. Teoría de las tres necesidades.
6. Teoría bifactorial de la motivación.
7. Teorías humanistas.
8. El clima motivacional.
9. La moral laboral.
10. Algunas pautas para optimizar la motivación del grupo de trabajo.

1. Conceptualización de motivación laboral.

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

El estudio científico de la motivación laboral pretende responder a cuatro cuestiones de interés para las organizaciones:

- Por qué es que las personas buscan integrarse en una organización laboral y están dispuestas a realizar en ella las tareas que les corresponden.
- Por qué las personas ponen o no en marcha el esfuerzo necesario para realizar sus tareas.
- Por qué las personas desarrollan o no su esfuerzo en el nivel necesario para realizar las tareas correctamente y mantienen o no ese nivel durante el tiempo necesario.
- Por qué las personas están o no dispuestas a continuar en una misma organización o en una misma dedicación dentro de ella.

Como veremos, distintas teorías han abordado estas cuestiones. Las diferentes aportaciones teóricas que vamos a exponer no son contradictorias entre sí, pues cada una de ellas explica un aspecto particular de la motivación laboral.

2. Teoría de la equidad.

Stacy Adams parte de la idea, ampliamente extendida en psicología social, de que el ser humano posee una tendencia natural a buscar referentes de comparación social, es decir, comparar la propia conducta y los propios resultados con los de los otros. Esto ocurre también en el ámbito laboral, de manera tal que su teoría se puede resumir en estos puntos:

– Los individuos que trabajan analizan las contribuciones que ellos realizan y las compensaciones que obtienen. Las contribuciones pueden ser la capacidad técnica que aportan a la empresa, la experiencia y la formación que poseen, las horas que dedican, el esfuerzo que realizan, la productividad que aportan,... Las compensaciones pueden ser el salario que reciben, las condiciones en que trabajan, la estabilidad laboral, el trato humano recibido,...

– A partir de lo anterior, cada persona establece una ratio comparativa entre lo que pone y lo que recibe, de forma que si percibe que existe desequilibrio entre ambas variables experimentará insatisfacción laboral y su motivación hacia el trabajo disminuirá.

– Del mismo modo, se producirá una comparación social entre la ratio de sus contribuciones-compensaciones y la misma ratio que percibe en otras personas. Si el trabajador considera que sale perjudicado de esta comparación entre ratios, también experimentará insatisfacción laboral y descenso de la motivación en el trabajo.

– Ante la percepción de falta de equidad dentro de su propia ratio o en la comparación entre ratios, el individuo podrá optar por alguna de estas opciones:

– Distorsionar mentalmente la percepción de sus propias contribuciones o de sus propias compensaciones, de manera que resalte subjetivamente la importancia de las compensaciones recibidas y minimice subjetivamente la importancia de sus contribuciones.

– Compararse con personas que estén en peor situación.

– Solicitar una modificación en su ratio, es decir, solicitar una mejora en las compensaciones que recibe, de manera equitativa a lo que aporta.

– Reducir sus contribuciones, es decir, reducir su nivel de esfuerzo e implicación en las tareas desempeñadas.

– Abandonar la organización.

El individuo que opta por las dos primeras alternativas intenta modificar su percepción de la realidad para evitar el malestar que se deriva de la inequidad. La persona intentará “protegerse” mentalmente ante una situación insatisfactoria. Pero eso no resuelve, realmente, la situación injusta: al contrario, ésta se mantendrá y, a la larga, acabará provocando también una disminución de la motivación laboral.

Las opciones cuarta y quinta tampoco resolverían satisfactoriamente para la organización la situación planteada. Por ello, la organización deberá tener muy en cuenta que cada trabajador sea compensado con unas retribuciones económicas justas, unas condiciones de trabajo óptimas, unos horarios que permitan su desarrollo personal fuera de la organización, un trato humano justo, un reconocimiento por su buen desempeño,... y, en general, unas compensaciones adecuadas a su aportación, pues lo contrario afectará negativamente a la satisfacción laboral y, por tanto, a la motivación del trabajador y a su rendimiento en la organización.

3. Teoría del establecimiento de metas.

Edwin Locke estudia la motivación laboral desde la perspectiva de los objetivos o metas de trabajo. Su propuesta se puede resumir en estos puntos:

– Los objetivos de trabajo son la fuerza que inicia y guía cada actividad laboral concreta: si se realiza un trabajo es porque se pretende hacer algo, es decir, porque se pretenden unos objetivos. Los objetivos a conseguir determinan la realización de la actividad y la manera de desempeñarla.

– Los objetivos claramente definidos incrementarán la motivación laboral, en mayor medida que cuando se trabaja sin tener muy claro lo que se pretende. Cuanto más claros sean los objetivos, más eficaces resultarán para motivar el comportamiento de las personas en la organización. Los objetivos ambiguos no son motivadores.

– Si las personas que han de desempeñar las tareas pueden participar en la determinación de los objetivos del trabajo, aumentará la motivación laboral de estas personas. Siempre que ello sea posible, los sujetos que van a trabajar para cumplir esas metas deberán aportar sus puntos de vista, opiniones o sugerencias. Esto, además, propiciará que se identifiquen más con las tareas que les corresponden. Por otro lado, aunque el directivo tenga la responsabilidad de tomar las decisiones, las sugerencias que aporten los trabajadores enriquecerán y mejorarán esa toma de decisiones, pues los trabajadores poseen informaciones de primera mano sobre la misma dinámica del trabajo a las cuales el directivo no siempre puede tener acceso.

– Los objetivos muy fáciles no son motivadores, como tampoco lo serán aquéllos que superen en mucho la capacidad y posibilidades de las personas que van a ejecutar las tareas. Es decir, el trabajador debe hallarse ante tareas que le supongan un estímulo, pero que resulten realmente posibles de conseguir para él.

– Tampoco serán motivadores los objetivos excesivamente repetitivos en el tiempo (estar haciendo siempre lo mismo y de la misma manera) pues generan monotonía. No obstante, el cambio continuo resulta desconcertante para las personas que lo sufren y, por tanto, tampoco es motivador. Los objetivos de trabajo han de ser consistentes (sin modificaciones continuas) pero, al mismo tiempo, razonablemente flexibles (no ser excesivamente repetitivos a lo largo del tiempo).

– La distribución de tareas y de objetivos a cumplir deberá tener en cuenta las diferencias individuales, de manera tal que a cada persona se le asigne aquellas tareas en las que es capaz de rendir mejor.

4. Teoría de la motivación de logro.

John Atkinson y David McClelland explican que la motivación de logro consiste en “el deseo de tener éxito”. Consideran que en las organizaciones las personas actúan movidos por la conjunción de cuatro factores:

– Motivo de éxito: consiste en la anticipación mental de las consecuencias positivas derivadas del éxito en las actividades emprendidas.

– Motivo de fracaso: supone anticipar mentalmente las consecuencias negativas derivadas de no concluir con éxito las actividades emprendidas.

– Probabilidad de resultados: es la probabilidad percibida de concluir con éxito una actividad dada. Se trata de una valoración personal y particular de la dificultad que, para uno mismo, entraña esa actividad.

– Valor incentivo: se trata del valor y la importancia que la persona otorga al éxito en una actividad dada. Es una interpretación personal y particular de cómo de importantes son para uno mismo los buenos resultados en esa actividad.

El motivo de éxito y el de fracaso son factores bastante estables para una misma persona en las diferentes situaciones sociales y laborales a las que se enfrenta; es decir, hay personas que se caracterizan por pensar más en las consecuencias positivas del éxito que en las negativas del fracaso, mientras que en otras ocurrirá al revés. Por su parte, la probabilidad

de resultados y el valor incentivo son más cambiantes para una misma persona, según cuál sea la actividad a realizar.

A partir de aquí, Atkinson y McClelland explican que la motivación de logro es aquélla que ayudará a las personas a obtener los mejores resultados en las tareas emprendidas, y será el resultado de la interacción de los cuatro factores anteriores según esta fórmula:

$$ML = (Me - Mf) \times (Pe \times Ie)$$

ML (motivación de logro) Me (motivo de éxito) Mf (motivo de fracaso)
Pe (probabilidad percibida de éxito) Ie (valor incentivo otorgado al éxito)

De este modo, cada individuo en cada situación experimentará una mayor o menor motivación de logro, en función de cada uno de los factores: Me, Pe e Ie aumentan la motivación de logro, mientras que Mf la disminuye.

La mayor o menor motivación de logro de cada persona en cada tarea explica algunas diferencias de comportamiento en distintas situaciones y personas. De este modo:

- Las personas que, ante una actividad, experimentan alta motivación de logro se sienten capaces de alcanzar el éxito en ella (factor Pe elevado), esperan sentirse bien tras conseguirlo (factor Ie elevado) y piensan más en lo positivo que se derivará del éxito que en lo negativo que pudiera derivarse del fracaso (factor Me elevado y factor Mf reducido).
- Cuando una persona suele experimentar alta motivación de logro, tenderá a preferir actividades de dificultad media (retos ambiciosos pero factibles).
- Cuando una persona suele experimentar baja motivación de logro, tenderá a preferir actividades de dificultad alta o baja (retos poco ambiciosos o poco realistas).
- Las personas que suelen experimentar alta motivación de logro están más orientadas hacia la mejora personal y el aprendizaje.

Algunas corrientes de psicología social crítica matizan las propuestas de esta teoría, pues se puede cometer la injusticia de considerar que las personas con alto motivo de fracaso serán siempre peores trabajadores, cuando, realmente, la motivación de logro es sólo un factor entre muchos. Además, un excesivo motivo de éxito puede conllevar un exceso de confianza en el trabajo y que la persona no tenga en cuenta las dificultades que podrán surgir en su transcurso.

5. Teoría de las tres necesidades.

David McClelland postula que existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento en las organizaciones (aparte de la necesidad básica de obtener sustento físico):

– Necesidad de logro: es la que impulsa a los sujetos a mejorar continuamente sus propias realizaciones. Tiene relación con la motivación de logro explicada anteriormente. Las personas con alta necesidad de logro se caracterizan por aceptar más responsabilidades, buscar la mejora y el aprendizaje, fijarse metas de dificultad intermedia (plantearse retos ambiciosos pero factibles) y experimentar más habitualmente motivación de logro.

– Necesidad de poder: es la necesidad de tener influencia sobre otras personas y ejercer control sobre la conducta de otros. Las personas que experimentan alta motivación de poder están orientadas hacia el aumento de su estatus laboral y social. Si la necesidad de poder es demasiado elevada, la persona estará más interesada en adquirir prestigio e influencia que en lograr un trabajo eficaz.

– Necesidad de afiliación: es la búsqueda de relaciones satisfactorias con el resto de miembros de la organización. La persona con alta necesidad de afiliación estará muy orientada a agradar a los demás. Si la necesidad de afiliación es excesiva, la persona podrá estar más interesada en mantener unas buenas relaciones con los demás miembros de la organización que en realizar un buen desempeño laboral.

6. Teoría bifactorial de la motivación.

Frederick Herzberg propone que existen dos tipos de factores incentivadores en el trabajo:

– Factores extrínsecos a la tarea realizada: salarios, aumentos de sueldo, promociones, alabanzas y felicitaciones,... Son extrínsecos, pues no forman parte propiamente de la tarea laboral realizada. Estos factores son necesarios para no generar insatisfacción laboral y para salvaguardar el derecho de las personas a unas condiciones laborales y económicas justas, pero no son los factores realmente motivadores a largo plazo (aunque sí pueden ser, por sí solos, rápidamente desmotivadores cuando no se dan de manera apropiada). Son considerados y denominados “factores higiénicos”.

– Factores intrínsecos a la propia tarea: satisfacción por un trabajo que gusta hacer, autorreconocimiento, sentimiento de cumplir con la propia responsabilidad, logro personal, desarrollo personal, coincidencia del trabajo con los propios valores o con la propia vocación,... Son los factores auténticamente motivadores a largo plazo en el trabajo.

Los factores extrínsecos satisfacen, principalmente, necesidades supervivenciales básicas. Los factores intrínsecos satisfacen necesidades típicamente humanas de autorrealización personal. A partir de esto, se formula la existencia de dos formas de motivación laboral:

– Motivación extrínseca: producida por recompensas externas e independientes de la propia tarea que el individuo realiza, es decir, por factores extrínsecos.

– Motivación intrínseca: se basa en elementos propios de la actividad realizada, en factores intrínsecos y, por tanto, en factores motivadores en sí mismos.

La motivación intrínseca impulsa a hacer aquello de lo que se obtiene una gratificación por el mismo hecho de hacerlo. La motivación extrínseca, por su parte, impulsa a hacer ciertas actividades para poder cubrir una serie de necesidades de subsistencia, mediante la obtención de recompensas externas o de mejores condiciones.

De lo anterior se podrán derivar algunas propuestas tendentes a enriquecer el puesto de trabajo y fomentar la motivación intrínseca: dar a los trabajadores mayor autonomía para decidir sobre sus métodos y ritmo de trabajo, ubicar a las personas en aquellas tareas que más les gusta hacer, promover la participación de los trabajadores en los asuntos colectivos, procurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto final y al desarrollo de la empresa, así como que su trabajo supone un beneficio para la sociedad.

Además del enriquecimiento del puesto de trabajo, habría que implementar, desde las instancias psicopedagógicas, acciones de orientación vocacional que ayuden a cada persona a desarrollar su carrera profesional en el campo en que pueda obtener incentivos intrínsecos.

Desde algunas corrientes de psicología social crítica se ha elaborado la idea de que los factores extrínsecos tienen, para la motivación laboral, más importancia de la que esta teoría parece otorgarles. Se postula, desde estas corrientes críticas, que la motivación se potencia cuando el trabajador puede alcanzar un nivel óptimo de bienestar y calidad de vida gracias a disponer de unas buenas condiciones en su trabajo. Además, el sentido de la responsabilidad que la persona posee se verá fortalecido con esa posibilidad de desarrollo personal obtenida de unas buenas condiciones en el trabajo.

7. Teorías humanistas.

Veremos en este apartado tres teorías que proponen la humanización de la empresa como concepto central para alcanzar la motivación laboral:

* Teoría X e Y de Douglas McGregor. Diferencia entre dos tipos de organizaciones, en función de qué imagen del ser humano tienen sus directivos, constituyendo cada una de ellas una “teoría” sobre el ser humano y el trabajo. A estas dos “teorías” las denomina:

– “Teoría X”: se piensa que a las personas no les gusta trabajar ni asumir responsabilidades, que los trabajadores únicamente se motivan por el dinero y que sólo les importa su beneficio particular y no el de la organización en su conjunto. En las empresas donde domina este tipo de pensamiento entre sus directivos, no se toma en consideración las necesidades humanas de las personas que trabajan.

– “Teoría Y”: se piensa que las personas se encontrarán motivadas a ser activas, responsables e implicadas en su puesto de trabajo, si se crea un clima organizacional motivador y respetuoso con las peculiaridades y necesidades personales. En las empresas cuyos directivos asumen este tipo de pensamiento sí se toma en consideración las necesidades humanas de los trabajadores.

Para promover la motivación de los trabajadores, la organización deberá posibilitar a éstos la consecución de sus metas personales, al mismo tiempo que, con su trabajo, contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales. Se tratará de facilitar oportunidades para todos, de liberar el potencial de cada uno, de eliminar obstáculos para el desarrollo personal y de crear todos los medios para ayudar a cada trabajador a conseguir la satisfacción de sus necesidades mediante el trabajo eficaz, dentro de una relación sinérgica entre satisfacción laboral y rendimiento.

* Teoría Z de William Ouchi. Parte de la idea de que la productividad empresarial es, sobre todo, una cuestión de administración de personas, de gestión centrada en la persona más que centrada en la organización. La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino a través de una visión cooperativa, humanizada y basada en la confianza mutua.

Los individuos, según la Teoría Z, no abandonan su condición de seres humanos por el hecho de ser empleados. Así pues, la humanización de las condiciones del trabajo incrementará la autoestima de los trabajadores y, a la vez, aumentará la productividad de la empresa. Se entiende al trabajador como un ser integral, que es persona antes que empleado, por ello esta teoría invoca ciertas condiciones que pueden ser aplicadas para obtener una mayor productividad empresarial:

– Estabilización de los puestos de trabajo. Esto genera en el trabajador un incremento de su sensación de confianza (confianza hacia la empresa y confianza hacia sí mismo) y, por tanto, mayor motivación.

– Participación de los trabajadores en la toma de decisiones, así como responsabilidad compartida.

– Trabajo en equipo, compartiendo todo el grupo los mismos objetivos. Así se fomenta el clima cooperativo y la implicación en los objetivos colectivos.

– Reducción del control explícito. Se intenta crear un ambiente de confianza hacia los trabajadores, con mucha comunicación y sin poner el énfasis en las recompensas o los castigos concretos.

– Trato a los empleados adecuado a cada uno en particular. Todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo requiere un trato específico.

– Sistema lento de evaluación y promoción. Así se reduce la tensión innecesaria y la competitividad entre compañeros. La evaluación y la posibilidad de promociones deben existir, pero no basadas en sistemas precipitados.

– Especialización laboral moderada. El trabajador no debe estar aislado en su tarea particular, sino abierto al trabajo de sus compañeros, así como al aprendizaje y la recualificación.

– Consideración de todos los aspectos humanos de la persona que trabaja. Interés por la persona y sus necesidades.

Se trata, en definitiva, de crear una nueva filosofía empresarial humanista, en la cual la compañía se encuentre comprometida con sus empleados como personas, pues sólo así se conseguirá que éstos se comprometan más y mejor con su trabajo.

* Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Propone que las necesidades humanas se ordenan jerárquicamente, en orden ascendente de importancia supervivencial, en cinco niveles distintos:

– Necesidades fisiológicas: son las necesidades supervivenciales básicas, como la necesidad de alimentarse, de dormir, de tener una vivienda,... en definitiva, de sobrevivir físicamente.

– Necesidades de seguridad: vivir en un medio suficientemente estable, sin amenazas, sin cambios bruscos, con un cierto orden y previsión, manteniendo aquello que tiene o se hace,...

– Necesidades sociales: tener relaciones sociales gratificantes, amigos, familia, compañeros de trabajo, pertenecer a grupos sociales, sentirse aceptado por los demás,...

– Necesidades de autoestima: experimentar respeto por uno mismo, reconocimiento social, motivación de logro, tener un buen concepto de uno mismo, sentirse capacitado para afrontar retos,...

– Necesidades de autorrealización: desarrollar todo el potencial del individuo, realizar aquellas cosas que a uno le gusta especialmente, desarrollar la propia vocación o los propios intereses,... sentirse realizado plenamente como persona.

Estas necesidades se ordenan de manera ascendente y jerárquica por su importancia supervivencial, por tanto, la persona sólo considerará prioritario satisfacer un tipo de necesidad cuando tiene satisfechas todas las necesidades de orden inferior. Dicho de otra manera: cada individuo, en su vida social, se encontrará motivado a satisfacer la necesidad más prioritaria según su situación particular. Del mismo modo, cuando un tipo de necesidad está suficientemente satisfecho, disminuirá su importancia como incentivo para la conducta.

La motivación laboral dependerá, en buena medida, de esta jerarquía de necesidades. La actividad laboral permite al individuo satisfacer un porcentaje significativo de cada una de estas necesidades, a través de diversos factores vinculados al trabajo:

– Satisfacción en el trabajo de necesidades fisiológicas: mediante la remuneración económica, que debería permitir a la persona su subsistencia.

– Satisfacción en el trabajo de necesidades de seguridad: por tener un trabajo estable que facilite al individuo la seguridad necesaria para desarrollar su vida.

– Satisfacción en el trabajo de necesidades sociales: a través de las relaciones establecidas con otras personas, si estas relaciones son gratificantes. Además, el trabajo facilita la integración social de las personas que tienen la oportunidad de trabajar.

– Satisfacción en el trabajo de necesidades de autoestima: por el mismo hecho de poder trabajar, de sentirse capaz, de sentirse útil, de poder aprender y mejorar,...

– Satisfacción en el trabajo de necesidades de autorrealización: gracias a poder desarrollar la propia vocación, disfrutar con aquello que se hace, hacer un trabajo que contribuya al bienestar de otras personas,... o experimentar la satisfacción integrada de las necesidades en los cinco niveles.

8. El clima motivacional.

Después de haber expuesto las teorías sobre la motivación laboral, apuntaremos en este apartado las cuestiones principales sobre el clima motivacional en la organización. Para ello, hay que acudir, primeramente, al concepto de clima organizacional, entendido como el

conjunto de propiedades habituales, típicas o características de una organización concreta, es decir, la naturaleza propia de una organización tal y como es percibida por las personas que trabajan en ella o que suelen interaccionar con ella. El término “clima” suele utilizarse para describir el peculiar ambiente interno de una organización, mientras que el término “ambiente” suele usarse para designar al entorno externo de ésta.

Partiendo de lo anterior, el clima motivacional estaría definido por las influencias que el clima organizacional ejerce sobre la motivación. De este modo, pueden diferenciarse dos tendencias generales del clima motivacional:

– Clima motivacional de implicación en la maestría: caracterizado por la valoración del esfuerzo, el aprendizaje y la mejora, incidiendo de manera relevante en la cooperación entre compañeros para conseguir buenos resultados comunes y en la importancia asignada a todos los roles en la organización. Se considera que cada uno de los trabajadores contribuye al rendimiento colectivo, con independencia de cuál sea su estatus en el organigrama. Se otorga reconocimiento a todo aquél que se esfuerza por mejorar en su trabajo y no sólo a aquéllos que tienen más capacidad o a los que ocupan posiciones altas en el organigrama. El criterio de éxito son los resultados colectivos basados en la mejora, el aprendizaje y la cooperación.

– Clima motivacional de implicación en el ego: caracterizado por el individualismo, el reconocimiento desigual, el exceso de presión hacia el éxito y la respuesta punitiva ante los errores. El reconocimiento desigual implica que el director del grupo ofrece más atención y reconocimiento a los trabajadores de mayor talento o a los de mayor estatus vertical. El criterio de éxito son sólo los resultados, y con independencia de cómo hayan sido logrados.

El clima motivacional de implicación en la maestría fomenta en los trabajadores el deseo de aprender, de esforzarse y de cooperar con sus compañeros. Además, fomenta actitudes más positivas hacia el grupo, mayor implicación en los objetivos organizacionales y la creencia de que el esfuerzo conducirá al éxito.

El clima motivacional de implicación en el ego fomenta la rivalidad intragrupal y el individualismo, merma la motivación hacia la cooperación e incrementa un tipo de orientación reduccionista hacia el resultado.

9. La moral laboral.

La moral laboral es un sentimiento positivo compartido por los miembros de un grupo de trabajo, que se basa en la convicción de pertenecer a un grupo que está cohesionado en su trabajo, en la adhesión a unas metas comunes y deseables, así como en la confianza en la obtención de esas metas comunes. Dos notas caracterizan a la moral laboral:

– La moral laboral presenta un referente de grupo y se genera dentro de un grupo de trabajo. Es una variable propia del grupo y compartida por sus miembros.

– La moral laboral es una orientación hacia el futuro por parte del grupo, hacia unas metas compartidas y creídas como deseables.

En términos generales, un grupo de trabajo experimentará alta moral laboral cuando se den estas condiciones:

– Que existan objetivos comunes y compartidos, de cuya consecución serán todos copartícipes.

– Que los miembros del grupo piensen que la consecución de los objetivos es posible y está a su alcance.

– Que el grupo esté razonablemente cohesionado.

– Que cada miembro del grupo esté motivado hacia su trabajo.

– Que el director del grupo sea capaz de aunar voluntades individuales en pos de objetivos comunes.

Cuando en un grupo existe alta moral laboral, se producirá, generalmente, un mayor rendimiento y un decremento del absentismo en sus miembros. Pero en el rendimiento de un grupo van a influir otros factores además de la moral laboral, tales como el nivel de competencias de cada miembro o determinadas pérdidas que pudieran ocurrir por el proceso de interacción.

La cohesión grupal es un factor que incrementa la moral laboral, pero hay que aclarar que esta cohesión presenta dos componentes: cohesión de tarea y cohesión de relaciones. La primera implica una atracción colectiva y compartida hacia los objetivos comunes y una vinculación entre los miembros por el hecho de compartir tales objetivos. La segunda supone la vinculación entre los miembros basada en la simpatía mutua y en percibir como gratificantes las relaciones entre los compañeros. En ambos casos, la cohesión grupal beneficia al rendimiento; sin embargo, un exceso de cohesión de relaciones perjudicaría al rendimiento, si ocurriera que los miembros del grupo desviarán su atención de la consecución laboral y estuvieran más orientados hacia las relaciones interpersonales.

Por otro lado, un exceso de cohesión grupal, en cualquiera de sus dos componentes, podría acarrear una visión distorsionada de la realidad, si pasara que las personas priorizaran el “pensamiento grupal” sobre el “pensamiento individual”. Esto puede ocurrir si actúan dos tendencias básicas del comportamiento humano:

– La tendencia a confluír con el pensamiento de los grupos de pertenencia o de referencia, es decir, a pensar y actuar como lo hacen los iguales. El deseo de ser aceptado por los demás opera en esta tendencia humana básica.

– La tendencia a creer que nuestros puntos de vista son certezas, por lo cual no se acepta fácilmente una apertura hacia las dudas, desconocimientos e incertidumbres: es decir, se interpreta la realidad en la dirección que reafirme nuestras convicciones previas. Obviamente, la intensidad de esta actitud variará entre personas distintas, pudiendo oscilar entre una ligera tendencia y una rigidez mental importante.

De este modo, si un grupo aporta a sus miembros unos referentes de certeza excesivos, puede ocurrir que la manera de pensar del grupo sea el único punto de referencia que las personas tomen para interpretar la realidad, olvidando así un análisis de la misma más crítico, personal y distanciado.

10. Algunas pautas para optimizar la motivación del grupo de trabajo.

Las personas que tienen la responsabilidad de dirigir grupos de trabajo (sean directivos de alto nivel o mandos intermedios) han de poner en funcionamiento procedimientos apropiados de dirección de personas y grupos, con la finalidad de optimizar el funcionamiento del grupo y promover en cada persona el mayor nivel posible de motivación laboral. Lo que se expone en los párrafos siguientes es un conjunto de orientaciones básicas que tienen aplicación en la relación vertical directa. Estas pautas resultan útiles como una aproximación a la mejora de la motivación laboral y hacen referencia a lo que el mando puede hacer en su comportamiento concreto de interacción con el trabajador.

1- Saber distinguir qué es y qué no es la motivación. Uno de los conceptos más erróneos que suele darse sobre la motivación consiste en confundirla con la activación emocional. Con esta confusión, algunas personas que dirigen grupos creen que, para motivar, es útil aumentar los niveles de activación emocional en sus dirigidos. Así, pueden hacer uso de procedimientos punitivos tales como presiones, e incluso gritos e increpaciones, considerando que cuanto más activados emocionalmente estén los individuos, más aumentará su motivación. Quien usa esos procedimientos desconoce que la motivación y la activación emocional son, en realidad, dos factores diferentes. Además, un exceso de activación puede entorpecer enormemente la ejecución correcta del trabajo.

2- Demostrar confianza en el trabajo del grupo. El jefe debe demostrar que confía en el trabajo y en la capacidad de su grupo. Esto contribuye a crear un buen clima organizacional. La confianza debe manifestarse con palabras y con actuaciones: valorando los trabajos bien hechos, permitiendo autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente,

ayudando a los trabajadores a superar los errores,... Para la motivación laboral es especialmente relevante la valoración positiva y el reconocimiento ante un trabajo bien hecho.

3- Escuchar al trabajador. El buen mando sabe dejar hablar y expresarse al trabajador. Escuchar a una persona es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse el respeto de esta persona. Una persona que se siente escuchada por sus jefes estará más dispuesta a implicarse en su trabajo.

4- Conocer su propio trabajo. El mando ha de ser una persona experta, bien formada, conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos. Trabajar con alguien bien preparado es más motivador.

5- Conocer el trabajo del empleado. El jefe ha de conocer las características de las tareas que desempeñan los trabajadores. No significa que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan. Un mando que desconoce en qué consiste el trabajo cotidiano de sus empleados estará demostrando desinterés y poca capacidad.

6- No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas. Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno. Hay detalles sobre cómo hacer una tarea que sólo competen a quien la hace, y el mando debe saber y entender esto. Cada persona tiene su “cómo” que resulta eficaz para él y no necesariamente para los demás. Si este “cómo” particular resulta eficaz, si no tiene efectos secundarios indeseados y si es lícito, hay que permitirlo. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.

7- Conocer a la persona. El mando debe conocer a los miembros de su grupo, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus habilidades y capacidades. Un plan realista debe tener en cuenta las características de las personas que lo van a realizar. Además, el conocimiento de cada persona ayudará a prevenir y solucionar conflictos y problemas.

8- Mantener la distancia óptima. Es el necesario complemento del punto 7. “Conocer” no significa inmiscuirse en la vida privada. El jefe debe conocer y tomar en consideración aquellas características personales que son relevantes para el trabajo, pero hay que saber encontrar la distancia óptima de relación con cada persona: ni muy grande ni muy próxima, sino la adecuada para cada persona y para cada situación.

9- Respetar al trabajador. El respeto a las distintas formas de ser y de pensar es condición necesaria para el buen funcionamiento del grupo. Es el jefe quien debe comenzar dando ejemplo en este sentido. Sin respeto mutuo es poco probable que las personas estén motivadas a trabajar juntas. Además, la amabilidad en el trato es un requisito en las relaciones

humanas. Quien abandona la amabilidad con la intención de “hacerse valer”, suele ser una persona insegura y eso, al final, es captado por los demás; y quien abandona la amabilidad porque no sabe comportarse de otra forma, suele ser una persona que, a la larga, recibirá el rechazo de la mayoría.

10- Concretar, más que generalizar (los hechos problemáticos). A la hora de analizar hechos problemáticos, es conveniente hacerlo desde la concreción de los comportamientos, los momentos y las consecuencias, más que generalizar excesivamente. Tampoco se trata de entrar en los detalles insignificantes, pero sí analizar hechos concretos y sus resultados concretos. No es lo mismo decir “tal día a tal hora dejaste de hacer tal cosa y, como consecuencia, pasó esto” que decir “trabajas muy mal y no me puedo fiar de ti”. En el primer caso, tenemos sobre la mesa los datos concretos que nos permitirán mejorar el trabajo; en el segundo caso, sólo contamos con una afirmación genérica e irresoluble (y, tal vez, injusta); en el primer caso, el trabajador sabe lo que el jefe quiere de él; en el segundo caso, no lo sabe.

11- Criticar los hechos y no a las personas. Criticar el comportamiento concreto que puede ser mejorado es más constructivo que criticar a la persona. En el segundo caso, se pondrán en marcha mecanismos de defensa que harán imposible el entendimiento y el cambio deseado. Si fuera necesario sancionar o reprobar, se hará por un comportamiento y no por una manera de ser. De cualquier modo, la crítica ha de ser constructiva y proporcionar al receptor una información suficiente de lo que ha realizado mal y de lo que debe hacer la próxima vez para lograr un buen resultado.

12- Ser empático. La empatía significa ponerse en el lugar del otro y, por un momento, situarse en la perspectiva ajena y no en la propia, con la finalidad de comprender mejor los sentimientos, necesidades y situaciones particulares de la otra persona. Ser empático no significa estar de acuerdo en todo, sino comprender la perspectiva ajena desde su posición, desde sus necesidades, desde sus sentimientos y desde sus circunstancias. La empatía implica un ejercicio de inteligencia relacional que permite entender las circunstancias para poder entender a las personas, incluso aunque se estuviera en desacuerdo con opiniones concretas del otro. No se trata, por tanto, de pasar por alto comportamientos que pudieran ser inapropiados, sino de hacer uso de la inteligencia en la relación social para comprender mejor y más profundamente a los demás y a sus circunstancias.

13- Ser flexible. El jefe debe admitir la posibilidad de cambios en sus planes, especialmente cuando las ideas vienen por vía ascendente. No hay nada malo en los cambios si se efectúan en la dirección adecuada y se hacen con sentido. Para mejorar hay que cambiar. Pero tampoco se trata de hacerlo de manera constante, pues demasiados cambios acaban por generar inestabilidad. De hecho, ser rígido e inflexible es tan disfuncional como cambiar continuamente.

14- Estar dispuesto a aprender de los demás. El mando debe escuchar las sugerencias, ideas,... que le proporcionen las personas que están realizando las tareas asignadas. A veces, el trabajador tiene acceso de primera mano a información relevante sobre el trabajo, a la cual el jefe no puede acceder directamente. También puede pasar, en ocasiones, que un empleado sea más veterano que el jefe, y éste deberá estar abierto a aprovechar la experiencia de aquél. Del mismo modo ocurre cuando un empleado es experto en un tema concreto,... En algunas empresas se llevan a cabo “planes de sugerencias” donde los trabajadores muestran a los directivos sus iniciativas o ideas para mejorar la empresa.

15- Hablar con los empleados. La persona que dirige debe estar abierta a prestar atención individualizada a los trabajadores. Pero no se debe convertir el despacho del jefe en una consulta a la que todos vayan a solucionar sus problemas. También habrá distinguir qué cuestiones corresponderán a un directivo y cuáles a un mando intermedio. De cualquier modo, la apertura a la comunicación ascendente deberá existir siempre. En el caso concreto de la comunicación que se establece entre niveles jerárquicos alejados (por ejemplo, trabajadores de base con directivos de alto nivel) se puede utilizar el procedimiento de “salvar conductos”. Este procedimiento requerirá una mayor explicación que será expuesta en el Anexo.

16- No demostrar favoritismos personales ni de rol. Hacer excepciones a causa de preferencias personales provoca de inmediato una actitud negativa tanto hacia el mando como hacia el favorecido. Del mismo modo, se debe manifestar honestamente a los trabajadores que todas las tareas son importantes para la organización, y debe evitarse el valorar únicamente a aquéllos que tienen más talento o que desempeñan roles asociados a un mayor estatus en el organigrama.

17- Ser prudente en la expresión de sí mismo. El jefe debe ser prudente y nunca pedante ni soberbio en el trato con los trabajadores. Manifestar a un trabajador (especialmente en público) “que tú no sabes de esto y yo sí” sólo sirve para herir la autoestima del aludido y dañar la imagen del mando.

18- Fomentar la iniciativa de los demás. Un buen jefe fomenta que los trabajadores piensen por sí mismos y sean capaces de actuar sin una tutela continua. Cierta grado de iniciativa personal será necesario y ventajoso, tanto para la organización como para la persona que trabaja. La autonomía del trabajador no sólo hay que permitirla, sino también fomentarla. Este fomento de la iniciativa personal no dependerá únicamente de la buena disposición del mando, sino que, además, ha de acompañarse con planes de formación organizacional que permitan a todos los trabajadores mejorar, actualizar y aumentar la formación necesaria para realizar su trabajo. Un trabajador poco formado o un trabajador inexperto no podrán tener mucha iniciativa ni actuar con autonomía. En todo caso, como ha sido mencionado, siempre

debe existir en el mando una disposición a fomentar y a facilitar un cierto grado de autonomía e iniciativa personal en los trabajadores.

19- Fijar fechas para la realización de los trabajos. Determinados trabajos requerirán especificar una fecha concreta de finalización. Normalmente, las personas trabajan mejor cuando se marca un plazo para realizar un trabajo. Sin plazo puede haber pereza para empezar.

20- Delegar funciones. Delegar consiste en encomendar a un trabajador de rango inferior en el organigrama una actividad que, en principio, correspondería realizar a alguien de rango superior en este organigrama. La delegación permite al trabajador sentirse útil y reconocido, le hace aprender y adquirir experiencia y fomenta su responsabilidad (además de descargar de trabajo al jefe y permitirle ocuparse de otros asuntos prioritarios). Pero no hay que delegar descontroladamente: debe delegarse cuando ello es apropiado, en aquellas tareas en que es posible hacerlo y estableciendo un control sobre la delegación.

-ANEXO (procedimiento “salvar conductos”):

El procedimiento comunicativo conocido como “salvar conductos” se puede aplicar para el caso de establecer comunicación entre los niveles directivos superiores y los niveles de trabajadores más básicos. Consiste en reducir o eliminar mediadores entre estos niveles, con la finalidad de que la comunicación sea más fluida, rápida y directa. Esto supone que el mando superior podrá conocer directamente las preocupaciones, problemas, necesidades, demandas... de las personas de los niveles básicos, sin tener que pasar por los mandos intermedios. Puede conseguirse de diferentes maneras:

- Creando una organización con sólo los niveles jerárquicos imprescindibles.
- Estableciendo medios comunicativos más directos y abiertos entre los altos directivos y los trabajadores de base, lo cual incluirá tanto la existencia de canales comunicativos entre estos niveles, como la proximidad física de sus respectivos lugares de trabajo.
- Implicando a los directivos periódicamente en determinadas tareas de supervisión directa, que suelen corresponder, por lo general, a los mandos intermedios.
- Incorporando métodos tales como buzones de sugerencias o planes de sugerencias.
- Manteniendo el directivo una actitud abierta hacia la comunicación con los niveles más básicos, especialmente por vía ascendente.

En todo caso, la aplicación de un procedimiento como éste nunca deberá suponer una suplantación de las competencias correspondientes a los mandos intermedios.