

LA DINÁMICA DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

Angel Martínez Moreno

EN QUÉ CONSISTE LA CONDUCTA MOTIVADA

Probablemente la motivación constituya el tópico más insistente de la historia del *management* de personal, uno de los conceptos más repetidos quizás junto a otros del tipo de comunicación, clima laboral, objetivos, desempeño, etc. Sin embargo, a diferencia de estos y de otros términos, que cuentan con una larga tradición en el pensamiento y en la planificación de la gestión, se trata del concepto más poliédrico, del que presenta más facetas y perspectivas de análisis, teorías explicativas, propuestas de evaluación y programas de intervención directa o indirecta. Al fin y al cabo la motivación aparece en muchas ocasiones como el objetivo, oculto o confesado, de una gran parte de los programas de recursos humanos que se establecen en la empresa, aunque en primera instancia se orienten a la comunicación, la evaluación del desempeño o del rendimiento, la formación en habilidades sociales, etc.

Para comprender con cierta profundidad la potencia del concepto de motivación puede resultarnos útil tener en cuenta que no siempre tuvo la misma presencia ni se le reconoció la misma relevancia. De esta manera, a principios del siglo XX, en plena revolución industrial, y con un paradigma taylorista como dominador del panorama del *management* del personal, la motivación fue considerada como un factor relativamente residual si se refería a operarios, y que se daba por entendida cuando se trataba de personal altamente cualificado o perteneciente a las instancias directivas.

Evidentemente, a principios el siglo XX la mayor parte del trabajo que se realizaba en las empresas consistía en mover cosas de sitio y en hacer cosas

con las manos¹. En las organizaciones más evolucionadas tecnológicamente, el avance se manifestaba principalmente por el grado de mecanización de las actividades y la mayor independencia respecto de las personas a la hora de explicar los resultados. Dado que la pretensión era la de minimizar la influencia de las personas, que se consideraban como fuente de variabilidad y por tanto de dificultades en los procesos de trabajo, toda la atención se volcaba en la evaluación y control del rendimiento y se planteaba, sistemáticamente, la existencia de una razón directa entre incentivos monetarios y rendimiento laboral. De esta forma se fue generalizando el sistema de primas e incentivos como mecanismo explícito prioritario y, en muchas ocasiones único, de motivación del personal. Complementariamente se asentaba la idea de que el sistema de motivación había de complementarse con el de sanciones. Premiar lo que se pretende potenciar y castigar la conducta considerada indeseable. Aparentemente un sistema perfecto que consolidó la imagen de “el palo y la zanahoria” como paradigma visual de las formas óptimas de gestión del personal. El problema es que, como ya planteó Levinson en 1973², entre la zanahoria y el palo los directivos suelen imaginar un asno (la falacia del gran asno) y éste suele asociarse (no siempre de forma justa para los animales) a la idea de esfuerzo y de trabajo bruto, pero no a la de pensamiento creativo, iniciativa, planteamiento de ideas de mejora, asunción de responsabilidades, etc.

A medida que a lo largo del siglo XX los contenidos del trabajo fueron transformándose y haciéndose más mentales, es decir, a medida que el trabajo ha ido consistiendo en pensar, analizar e interpretar información, clasificar datos, tomar la iniciativa, anticipar consecuencias, tomar decisiones, hacer propuestas, etc., los sistemas simplificadores que establecían correspondencias directas entre dinero y motivación, y consecuentemente, rendimiento, han ido mostrando sus deficiencias, tanto para conseguir resultados (aumentar la motivación laboral) como para explicar por qué, en las

¹ Puede consultarse a este respecto algunas de las obras de **P. Druker**. Quizás resulte especialmente útil y atractiva una de las últimas: *El management del siglo XXI*. Editorial Edhasa, 2000. En esta obra establece las grandes líneas de los cambios en las formas de gestión empresarial con una perspectiva histórica amplia.

² **Levinson, H.**: *The Great Jackas Fallacy*. Harvard Grodvale School of Business Administration. Cambridge, 1973

organizaciones de trabajo, ocurre lo que ocurre y cuáles son las claves del comportamiento de los individuos y de los grupos. Y a medida que, en cada vez más ocasiones, los niveles de especialización técnica requeridos para la ejecución de cada vez más trabajos, ha ido haciendo que estos no pudieran ser controlados directamente por los mandos inmediatos de quienes los realizan, se ha tenido que delegar no sólo responsabilidad en los empleados sino también, y necesariamente, autoridad para tomar decisiones. Para que la cesión de autoridad sea posible en la práctica es imprescindible la existencia de unos niveles mínimos de confianza y ésta no se genera sin implicación del personal en la empresa.

En el nuevo contexto laboral está desapareciendo rápidamente la idea de que basta con incentivar monetariamente a las personas para conseguir que éstas trabajen y lo hagan bien. Y para reforzar esto estamos asistiendo a una situación de complejidad creciente en la que resulta casi imposible deslindar e identificar de forma clara los rendimientos individuales: estos acaban entendiéndose únicamente en el contexto de acciones colectivas dentro de las organizaciones. De hecho, los resultados del trabajo han de ser explicados necesariamente en función de factores que se relacionan con los sistemas de trabajo y la tecnología, pero también con elementos de carácter psicosocial como las prácticas de cooperación entre profesionales, trabajo en equipo, socialización de conocimientos y habilidades, etc. que contribuyen de forma más que significativa a la creación y mantenimiento de sinergias.

Si los contenidos son diferentes, no lo son menos las formas de relación laboral entre trabajadores y organizaciones empresariales. Los vínculos entre ambos se han ido debilitando con el paso de los años haciéndose más provisionales, y más explícitos en cuanto a las condiciones exigidas a las partes; pero probablemente la pérdida en extensión temporal (contratos para siempre) se ha sustituido por la ganancia en intensidad (exigencia de resultados a corto plazo, cumplimiento de metas temporales, explicitación máxima de las aportaciones y exigencias de cada una de las partes a la relación, demanda de implicación, etc.). En esta línea se dice que estamos asistiendo a la ruptura de los contratos psicológicos tradicionales que establecían relaciones largas entre empresa y

trabajador y un sistema de compensaciones entre ambos que se equilibraba precisamente a lo largo del tiempo de duración del vínculo. Así por ejemplo en muchas organizaciones el paso del tiempo constituía un grado, que se traducía en la retribución (antigüedad) e incluso en el ascenso de categoría profesional.

El reto actual de los directivos con colaboradores a su cargo consiste en conseguir niveles adecuados de implicación del personal que permitan la aportación de conocimientos y habilidades de forma sinérgica, alineando los objetivos individuales y los empresariales y garantizando la ejecución de actividades intensivas en contenidos intelectuales que, precisamente por ello, implican un amplio grado de discrecionalidad de los empleados en su utilización y puesta en disponibilidad. Cuando el trabajo es más mental la voluntad es más determinante. Así, el directivo se tiene que convertir, ineludiblemente, en experto en personas y en relaciones humanas, y entre sus habilidades quizás la más importante sea la de establecer las condiciones adecuadas para que sus colaboradores se motiven.

DIFERENCIAR PARA ENTENDER: MOTIVACIÓN, NO MOTIVACIÓN Y DESMOTIVACIÓN

La motivación constituye un proceso interno de las personas que produce que nos movilizamos para conseguir o evitar algo³. Subyace a la idea de motivación que lo que se hace produce consecuencias y que la previsión de esas consecuencias influye en la conducta. Es por ello que determinadas situaciones en la que la persona experimenta que lo que le ocurre es independiente de lo que hace genera una gran vulnerabilidad que llega a tener niveles patológicos generando un cuadro de indefensión que puede llegar a ser muy grave⁴.

³ La consideración de la motivación como un proceso interno supone que, en la práctica, no se puede hablar estrictamente de motivar a otros sino tan solo de automotivación. Podemos influir en la automotivación de otros estableciendo las condiciones adecuadas para que esa persona elija un determinado curso de acción. Al final, toda motivación es, en realidad automotivación.

⁴ El concepto de indefensión fue planteado extensamente por **M. E. P. Seligman**: *Helplessness. On depression, development, and death*. Freeman, S. Francisco, 1975.

Hablamos de conducta motivada cuando ésta se encuentra dirigida (consciente o inconscientemente) hacia la obtención de consecuencias, tanto de logro como de evitación. Por lo tanto, la motivación sólo puede ser entendida desde la comprensión de la interacción entre los individuos y sus contextos significativos, y el mundo laboral constituye uno de los contextos significativos más relevantes para el individuo. En esa interacción entre la persona y el contexto la acción motivada se va a ver influenciada por elementos diversos que determinarán, en gran medida, el comportamiento. Así, las necesidades de las personas, las metas, las emociones, las expectativas, o los valores, constituyen factores capaces de explicar en todo o en parte la conducta de las personas.

Podemos hacer un pequeño ejercicio de introspección y plantearnos por qué hacemos lo que hacemos, qué mueve nuestra conducta, qué papel juegan los otros como impulsores de nuestro comportamiento en los diferentes ámbitos de nuestra vida. Como motores de nuestra conducta encontraremos, probablemente, una vez determinados valores que nos hacen preferir unos cursos de acción a otros, otras veces se tratará de razones que consideramos objetivas para elegir una alternativa de conducta, o la búsqueda del reconocimiento que en algunos momentos resulta esencial para nuestra supervivencia emocional, o el miedo a lo que pueda ocurrir si no realizamos determinadas acciones que los demás esperan de nosotros, o... .. Al fin podemos comprender que nuestras acciones se encuentran determinadas por múltiples factores, que los elementos impulsores del comportamiento (motivos) resultan ser de diferente naturaleza y que, en ocasiones, se encuentran directamente ceñidos a las situaciones concretas mientras que en otras tienen que ver con cuestiones más amplias y esenciales.

Si atendemos con un poco más de detenimiento a lo que nos impulsa a actuar podemos identificar que en ocasiones nos comportamos de determinada forma para evitar consecuencias que consideramos desagradables (por ejemplo el castigo o la ausencia de manifestaciones de afecto y reconocimiento por parte de otros). En estos casos nuestro objetivo consiste básicamente en evitar consecuencias que, en función de nuestra información, de nuestra experiencia,

o simplemente de nuestra imaginación consideramos posibles. Es la situación en la que respondemos a las amenazas de otros (explícitas o implícitas). Como fácilmente podemos comprender, y nuestra propia experiencia seguramente nos anuncia, esta forma de motivación de evitación o negativa puede llegar a ser muy potente y capaz de impulsar el comportamiento de muchas personas: la sensibilidad a la amenaza y el miedo pueden hacer que, en ocasiones, las personas lleguen a realizar acciones de las que no se creían capaces inicialmente. Sin embargo esta forma de motivación, que ha sido ampliamente utilizada (lo sigue siendo en el ámbito de la empresa), presenta algunos problemas muy relevantes que se reflejan en forma de efectos perversos, es decir, efectos que en muchas ocasiones acaban siendo contrarios a los objetivos que el supuesto elemento motivador pretendía conseguir. Algunos de estos efectos son fácilmente imaginables:

- Se piensa antes en las formas de justificar los errores posibles que en mejorar las formas de trabajo.
- Se ocultan los errores para no ser acusados por ellos.
- Se plantean formas de relación no solidaria entre compañeros fomentándose conductas de acusación mutua o bien, contrariamente, se establecen informalmente reglas de silencio como protección.
- Se deterioran los climas de trabajo.
- La iniciativa y las expresiones de creatividad se reducen al mínimo.
- Se plantean formas extremas de resistencia ante cambios que, en muchas ocasiones, son insignificantes⁵.
- Se va destruyendo, progresiva pero implacablemente, la autoestima de las personas sometidas sistemáticamente a formas de motivación negativa⁶.
- Estrés, ansiedad y tensión laboral

⁵ Se trata de un efecto que, en ocasiones, genera curiosidad (y preocupación) en los directivos. La resistencia y las manifestaciones de desagrado ante la introducción de pequeños cambios en el entorno de trabajo o en los procedimientos y rutinas laborales no siempre parecen proporcionales a la magnitud de las modificaciones propuestas. Quizás fuera útil pensar que, el personal laboral, más que resistirse al cambio se resiste a que le cambien sin contar con sus opiniones y posibles aportaciones.

⁶ Piénsese que esta forma de motivación consiste fundamentalmente en evitar determinadas consecuencias, pero que el éxito en la evitación es habitualmente sólo provisional: "he salido de ésta". La autoestima, que se alimenta en gran parte de los logros personales que la persona se reconoce a sí misma, no encuentra el necesario alimento en estas situaciones.

- Tendencia al abandono
- Etc.

Ante un listado como éste podemos preguntarnos qué es lo que ha generado que las formas de motivación negativa haya tenido una presencia tan extendida en el ámbito de la empresa. La respuesta quizás haya que buscarla en la consideración que muchos directivos han tenido de los recursos humanos como equiparables a otro tipo de recursos como los materiales, los financieros o los tecnológicos. Cada vez más, resulta contraproducente no darse cuenta de que las personas no sólo constituyen recursos humanos sino también, y fundamentalmente, una fuente de recursos. Recursos intelectuales, capacidades de innovación, de análisis y resolución de problemas, de comprensión de situaciones complejas, de aprendizaje de conocimientos y habilidades que pueden ser aplicadas o no a los entornos laborales, etc. Pero, como fácilmente puede comprenderse estos recursos, que se encuentran en las personas, resulta difícil que emerjan y se desarrollen a partir del uso de estrategias de motivación negativa.

Por motivación positiva podemos entender aquel impulso a la acción que se dirige a la consecución de objetivos y que se encuentra, por tanto, más orientado al logro que a la evitación. Dado que la motivación constituye una cuestión de grados que permite, e incluso obliga, a identificar la intensidad del impulso motivacional para predecir la probabilidad de ocurrencia de determinada conducta, apenas se indaga en esta línea se descubre que esa intensidad del impulso no puede depender únicamente del valor que el objetivo tenga en términos absolutos para la persona. Todos nos hemos encontrado con objetivos muy valorados para nosotros (y no sólo porque los proclamemos sino también porque los experimentamos como valiosos) que, en la práctica no han conseguido movilizarlos suficientemente para garantizar su consecución. La activación no se explica sólo por el valor que se le concede a las metas sino también por otros factores no menos importantes como la autoeficacia, es decir, hasta qué punto consideramos que somos capaces de conseguir esos objetivos valorados. En realidad para que el individuo se active se han de

producir al menos dos condiciones a la vez: el objetivo ha de resultar valioso y la persona se ha de sentir capaz de conseguirlo.⁷

El hecho de que la motivación sea, en última instancia, automotivación, implica que, en la práctica, la conducta motivada sólo se explique por el hecho de que los objetivos que se persiguen sean individuales. Puede que esta afirmación choque con la percepción que solemos tener a través de los discursos corporativos al uso en los que se habla de “nuestros objetivos”, de “los objetivos de la compañía”, las “metas del equipo”, etc, como si efectivamente se considerara que los objetivos colectivos son capaces de activar la conducta de los individuos. Ello puede ser así en muchas ocasiones pero no de manera directa ni automática. Lo que decimos no niega la existencia de procesos de motivación colectivos, sino que plantea que estos sólo resultan efectivos cuando son capaces de traducirse individualmente. De hecho resulta ya clásico el concepto de *alineamiento* de los objetivos empresariales con los individuales, es decir, la puesta en línea o vinculación necesaria entre los objetivos colectivos, o de la cúpula directiva, con los de cada uno de los trabajadores⁸. Si las personas no son capaces de percibir que los intereses de la organización se relacionan íntimamente con sus propios intereses, e incluso que constituyen una condición imprescindible para el logro de estos últimos, podemos dar por seguro que no se activarán para conseguir los objetivos generales de la empresa (que en realidad lo son de su cúpula directiva).

CÓMO ES EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

⁷ Este planteamiento ha sido ampliamente desarrollado desde las teorías llamadas de la valencia y la expectativa que pueden encontrarse explicadas en la mayoría de los buenos manuales sobre conducta organizativa. Para acercarse desde exposiciones más cercanas a los orígenes teóricos de estos planteamientos puede consultarse **Vroom, V.H.** (1964): *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Nueva York.

En todo caso piénsese para ejemplificar este planteamiento las dificultades que muchas personas encuentran para dejar de fumar a pesar de que valoran como muy importante el objetivo de convertirse en un no fumador; o los abandonos que se producen en los procesos de aprendizaje de idiomas en los que nadie duda de la importancia que se le da, pero que genera muchas deserciones porque las personas no siempre se sienten capaces de aprender o de mantener el esfuerzo el tiempo suficiente.

⁸ Los intentos de alinear los objetivos individuales con los organizativos han sido variados y diversos en la historia del *management*. Así por ejemplo la dirección por objetivos, la vinculación de la carrera profesional individual a la obtención de determinados resultados, o el ofrecimiento de las acciones de las compañías a directivos o empleados, etc.

Establecida la naturaleza individual de la motivación hemos de considerar que no por ello se encuentra exenta de influencias colectivas. La influencia de lo colectivo resulta fundamental para entender muchos de los procesos motivacionales en el contexto de las organizaciones. En muchas ocasiones actúan como elementos amplificadores del impulso motivacional inicial fundamentalmente por tres razones:

- El hecho de que otros consideren valiosos determinados objetivos o metas hace que los individuos tiendan a percibirlos como más relevantes (si tanta gente los considera importantes deben serlo). Que los otros significativos y personas socialmente consideradas defiendan la necesidad de conseguir determinados objetivos dota a estos últimos de un valor añadido⁹.
- Compartir objetivos y metas con los grupos sociales con lo que una persona se identifica refuerza el sentido de pertenencia, de sentirse miembro o parte del grupo. No hay que olvidar que la necesidad de pertenencia se encuentra en la base de muchas conductas que resultan mucho más llamativas en determinados momentos evolutivos como la adolescencia¹⁰.
- Muchos procesos colectivos consiguen sumar el impulso derivado de la motivación orientada al logro: aquella que nos hace comportarnos de forma que consigamos los objetivos marcados; con las formas de motivación negativas o evitativas: aquella que nos hace comportarnos de forma que no le fallemos al resto del grupo y que permita que los otros nos sigan considerando como miembros valiosos del colectivo. Este fenómeno de sinergia entre la motivación evitativa y la positiva constituye uno de los elementos que se encuentra en la base de la superioridad de la eficacia de muchos equipos sobre el trabajo

⁹ En el mismo fenómeno se basan muchos *spots* publicitarios en los que un personaje famoso o respetado (prescriptor) señala que consume determinado producto o lo recomienda.

¹⁰ Pero es tan atávica que podemos encontrar esta necesidad de identificarse con el grupo en una gran cantidad de especies animales.

individual, ya que permite que las personas superen determinadas fases en la ejecución de trabajos complejos en las que, si no fuese por la presión del grupo, los individuos abandonarían su actividad con mayor probabilidad al disminuir los niveles de autoeficacia¹¹.

Sin embargo, la identificación de formas de motivación evitativa y de modalidades de logro, así como el reconocimiento de la influencia de lo colectivo no agota, ni mucho menos, los aspectos que se relacionan con la complejidad del fenómeno de la motivación. Consideremos a este respecto, sin pretensión de ser exhaustivos, algunas cuestiones que determinan en gran medida el comportamiento motivado:

- En muchas ocasiones las personas no pretenden conseguir un objetivo específico o evitar consecuencias sociales determinadas sino que la conducta se dirige, únicamente, a la reducción de lo que ha sido llamado “disonancia cognitiva”. La disonancia cognitiva se relaciona con la tensión que se origina en el individuo cuando lo que se hace no es percibido por la misma persona como congruente con lo que se piensa o se siente. La tendencia a reducir la disonancia lleva a la aplicación de diferentes estrategias que, en ocasiones se traducen en una reestructuración cognitiva acerca de la situación creadora de disonancia, dando nuevos significados a los datos y reinterpretando el significado de los elementos que constituyen una determinada situación; en otras ocasiones, sin embargo la necesidad de reducción de la disonancia llevará a la persona a renunciar a supuestos logros socialmente valorados de forma que, en ocasiones, resulta incomprensible para los otros¹².

¹¹ El concepto de autoeficacia se refiere aquí, de forma simplificada, a la percepción que el individuo tiene y la valoración subjetiva que realiza, acerca de su capacidad para conseguir sus objetivos. Puede ampliarse el concepto de autoeficacia en **Bandura A: Pensamiento y acción. Fundamentos sociales.** Editorial Martínez Roca, 1987

¹² De las dos variantes existen casos muy conocidos no sólo en el ámbito de la empresa sino de la sociedad en general. Así por ejemplo se sabe de miembros de gobiernos que han renunciado a sus cargos para no firmar penas de muerte que consideraban injustas o porque estimaban que iba en contra de sus valores morales. Pero también son conocidos casos de personas que han justificado modificaciones radicales en sus discursos y prácticas razonando los cambios de forma sorprendente para el público. Aunque la teoría de la disonancia cognitiva se encuentra abundantemente referenciada en los manuales al uso, sus primeras formulaciones fueron desarrolladas por Festinger y datan de los años '50. Véase: **Festinger, L.: A theory of cognitive dissonance.** Evanston III. Row. Peterson, 1957.

- La equidad constituye un factor que condiciona en gran medida el comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones. Para entender la idea de equidad es conveniente distinguirla de la idea de justicia. Esta última ha de considerarse como una dimensión objetiva y objetivable de lo que se considera equivalente: a tal acción corresponde tal sanción, o a tal producto o servicio corresponde tal precio (justiprecio) manteniendo entre las partes un equilibrio sin el que se considera injusta la relación. La equidad constituye, por decirlo de forma coloquial, la versión subjetiva de la justicia. Se trata de la valoración subjetivada del individuo acerca del equilibrio entre el esfuerzo que realiza y los beneficios que obtiene por ellos. Lo que hace por la empresa y lo que la empresa le devuelve. Lógicamente al evaluar el equilibrio de la transacción, los sesgos tienen una influencia más que notable para alterar las percepciones, habitualmente a favor de quien evalúa (sea la dirección de la empresa o el empleado). Si una persona piensa que ofrece más de lo que recibe, en el largo plazo tenderá a reducir sus esfuerzos hasta percibir la situación como equilibrada y viceversa.

Pero hemos de pensar que la evaluación de la equidad por parte de los individuos se encuentra influenciada por la evaluación que las personas hacemos de la equidad de las transacciones de otros. Así por ejemplo aunque una persona perciba que su relación con la empresa es equitativa, si descubre que otras personas obtienen mayores beneficios que él por esfuerzos que considera menores que los suyos, tenderá, bien inmediatamente, bien en el largo plazo, a reclamar mayores prestaciones para sí o a reducir los esfuerzos que ofrece.

FACTORES MOTIVADORES Y FACTORES CONDICIONANTES DE LA MOTIVACIÓN

A fin de comprender el concepto y la dinámica de la motivación en los entornos laborales resulta ya tradicional distinguir entre motivación extrínseca e intrínseca. La primera se reserva para referirse al comportamiento motivado por elementos que son ajenos a los contenidos mismos del trabajo. Así por ejemplo el dinero constituiría un factor motivador extrínseco dado que es independiente del contenido del trabajo pero su consecución es lo que explica que, en muchas ocasiones, las personas dediquen sus esfuerzos y su tiempo a la realización de trabajos que no resultan gratificantes en sí mismos ni mantienen un adecuado equilibrio entre lo que la persona aporta y lo que recibe como contrapartida. La motivación extrínseca es propia de actividades que aportan poco valor a las personas que las realizan, no facilitando el aprendizaje de nuevas habilidades o conocimientos, siendo repetitivos y carentes de sentido en sí mismos, etc.

La motivación intrínseca, sin embargo, se refiere a los elementos activadores que la actividad tiene en sí misma para la persona. El hecho de que la tarea sea interesante, o que facilite el aprendizaje de nuevas habilidades, facilita la emergencia y mantenimiento del impulso motivacional en el individuo.

Naturalmente en las actividades laborales concretas existen, simultáneamente, factores extrínsecos e intrínsecos y ambos resultan imprescindibles para explicar la conducta motivada. Pero la influencia de estos factores no es mecánica sino que se manifiesta de forma diferente para cada individuo en función de sus características personales, de su biografía, variables de personalidad, aspiraciones, intereses, necesidades, metas vitales, etc.

FACTORES PERMANENTES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

No es fácil encontrar en los entornos empresariales programas orientados directa y explícitamente a la optimización de la motivación de los empleados,

aunque respecto a algunos colectivos, como por ejemplo los vendedores, las formas de pago e incentivación monetaria se han venido vinculando directamente a la obtención de resultados probablemente porque, en este caso, suele ser más sencillo identificar los resultados individuales, (aunque probablemente esta afirmación no resistiría un análisis en profundidad). En la práctica la motivación se constituye en una cuestión transversal, es decir, presente como criterio en la mayoría de las decisiones a tomar acerca del personal.

La transversalidad del concepto de motivación constituye una característica esencial para su comprensión. La activación es el resultado de una serie de factores percibidos y valorados por el individuo que forman parte de contextos y procesos organizativos y relacionales: comunicación, cultura, relaciones laborales, sistema de producción, incentivos, etc. En todo caso es posible identificar las dimensiones básicas que facilitan la optimización de los procesos motivacionales y que se pueden resumir en las siguientes:

1.- Logro. Las personas necesitan percibir que alcanzan los resultados que esperan, o incluso que los superan. Hemos de darnos cuenta de que, en realidad, sin objetivos es muy difícil conseguir satisfacciones. La consecución de objetivos tiene que ver con el sentimiento de autoeficacia que se asocia al placer y a la satisfacción personal, pero también se vincula al hecho de resultar valioso para los otros: cumpliendo los objetivos estamos respondiendo y/o superando las expectativas de rol que pensamos que otros se hubieran podido crear respecto a nosotros.

Al plantear el logro como un elemento básico de la motivación no se está abogando, necesariamente, por la incorporación sistemática de programas de dirección por objetivos en la empresa, sino que se explica el por qué del éxito de estos programas cuando se desarrollan adecuadamente. Sea en el contexto de programas de dirección por objetivos o en cualesquiera otros, la idea de meta, de objetivo, de lugar al que llegar, o de cota que alcanzar, ha de estar presente en la

planificación y evaluación del trabajo, dado que permiten establecer referentes de desempeño y rendimiento para las personas, para los equipos de trabajo y para la propia organización.

Lógicamente la simple existencia de objetivos, sin los elementos de contextualización adecuados, no constituye un factor motivador. Es necesario que se establezcan las condiciones que permitan la internalización de esos objetivos por parte de las personas y grupos, de forma que el logro constituya un factor de motivación positiva (orgullo y satisfacción por la consecución de una meta) y no negativa (actuación por miedo a las consecuencias de no alcanzar las metas establecidas por otros, sin considerar las características y aspiraciones individuales)

2.- Reconocimiento. El reconocimiento se relaciona directamente con la autoestima. Aunque es el autorreconocimiento, el que en realidad posibilita que la autoestima se desarrolle, en la práctica resulta muy difícil encontrar situaciones en las que alguien sea capaz de reconocerse a sí mismo valores, habilidades y capacidades personales y/o profesionales que antes no hayan sido objeto de reconocimiento por parte de otros. Pero además el reconocimiento de otros ha de ser creíble para la persona, es decir, que ha de contener un conjunto de datos e informaciones significativas para el individuo. El reconocimiento es contextual, de forma que un mismo contenido puede tener significados diferentes en distintas situaciones ya que éstas son capaces de determinar el sentido concreto para cada individuo.

El mecanismo básico del reconocimiento es el *feedback* que puede ser positivo o negativo, es decir, que puede potenciar el comportamiento conformista y seguidor de las pautas establecidas en un determinado sistema social y organizativo, o facilitar la emergencia de comportamientos innovadores respecto a las reglas y valores establecidos y dominantes.

Es necesario considerar aquí que el reconocimiento forma parte del sistema de sanciones, tanto positivas como negativas, de la organización en el plano de lo informal y en el de lo formal, desde la perspectiva jerárquica (de arriba hacia abajo) y entre iguales. Desde este punto de vista es importante entender que gran parte de los sistemas de reconocimiento se producen fuera del alcance directo de la dirección, incardinándose en la trama cultural de la organización. Para comprender esto puede ser útil tener en cuenta que las creencias y los valores actúan en tanto que motivadores de la conducta, dado que la congruencia del comportamiento con ellos genera la activación de sanciones o de reconocimientos que a su vez actúan como reforzadores y que los perpetúan. Este hecho resulta especialmente relevante para comprender la dinámica del reconocimiento en una organización concreta. No sólo los directivos tiene la capacidad de reconocer, y por tanto de reforzar determinados comportamientos, sino que todos los colectivos de la empresa son capaces de hacerlo. De hecho, podemos encontrar como, en muchas ocasiones, se pueden potenciar determinadas conductas temerarias, que aumentan el riesgo de accidentabilidad laboral, cuando en un determinado colectivo se considera que el uso de determinados equipos de seguridad constituye una expresión de falta de profesionalidad o experiencia, por ejemplo. Asimismo ha de tenerse en cuenta que el reconocimiento se produce también de abajo hacia arriba, es decir, que los directivos también pueden verse influidos por las expresiones de aprobación o censura de los colaboradores a su cargo.

El mecanismo más relevante en manos de la dirección para utilizar el reconocimiento como factor motivador es la evaluación del desempeño. Dado que las personas constituimos sistemas adaptativos a nuestros contextos de referencia, cuando somos evaluados y conocemos los criterios de evaluación, a no ser que se produzcan situaciones de disonancia cognitiva, la tendencia habitual será la de sobreadaptarnos a los criterios de evaluación. Así se facilita la emergencia y consolidación

de unos comportamientos sobre otros y el progresivo modelado de los comportamientos individuales y colectivos.

Considerar finalmente que el reconocimiento, en la medida que es reforzador de determinadas conductas e inhibidor de otras incompatibles, constituye uno de los mecanismos de influencia en la conducta de personas y colectivos más potente de cuantas se pueden utilizar en los contextos organizativos.

3.- El trabajo en sí mismo. A nadie se le escapa que resulta especialmente difícil encontrar interés en determinados trabajos que, por su naturaleza, o por las condiciones en las que se realizan sólo se pueden llevar a cabo en la medida en que facilitan el acceso a recursos para la satisfacción de necesidades ajenas al contenido de la actividad. Así, determinados trabajos sólo son susceptibles de motivación extrínseca.

Sin embargo, en muchas ocasiones, no es el contenido del trabajo el que disminuye las posibilidades de que la actividad resulte interesante para el individuo y por tanto motivadores (activadora). Los sistemas de producción y las formas de organización del trabajo resultan determinantes a este respecto. Así por ejemplo un proceso de trabajo en el que la persona no puede reconocer los resultados de su trabajo en el producto o servicio final, suele resultar poco interesante o motivador¹³.

Para que el trabajo en sí mismo se constituya en un factor motivador (intrínseco) es necesario en primer lugar que tenga sentido, es decir que genere resultados en los que la persona pueda reconocer su aportación y que ésta sea considerada valiosa. Asimismo el trabajo ha de proporcionar la posibilidad de resolver problemas, de plantear cuestiones y de despertar la curiosidad o el interés, lo que no parece compatible con

¹³ Piénsese en las cadenas de montaje por ejemplo, en las que la actividad es tan concreta y repetitiva que carece de sentido en sí misma.

los trabajos repetitivos, monótonos y difíciles de relacionar con los resultados que se obtienen.

Como fácilmente puede intuirse, el poder motivador del trabajo en sí mismo depende también de factores individuales (intereses, plan de carrera, capacidades técnicas, etc.) y colectivos (clima laboral, cultura organizativa, etc.).

La significatividad de las actividades que conforman el trabajo vienen determinadas por:

- o El conocimiento acerca del por qué y del para qué se realiza
- o El conocimiento de los resultados que se obtienen, tanto en el nivel colectivo como en el individual
- o La coherencia entre las competencias profesionales de la persona y los requerimientos de la actividad.
- o Las expectativas de obtención de resultados en la actividad han de ser “razonables”: no demasiado bajas, lo que provocaría una pobre activación al carecer de interés suficiente para el sujeto, ni demasiado altas, lo que podría generar “desmotivación” si la persona se siente incapaz de cumplir con las expectativas después de iniciado el trabajo.¹⁴
- o El valor intrínseco de la actividad (complejidad, capacidad de plantear posibilidades de aprendizaje, etc.)

4.- Responsabilidad. Es conocido que cuando a una persona se le plantea que asuma responsabilidades generalmente aumenta su implicación, dedicación y disponibilidad de sus recursos individuales para la consecución de los objetivos propuestos. Sin embargo no podemos llevarnos a engaño. En el largo plazo la responsabilidad activa

¹⁴ Nótese que el concepto de no motivación y el de desmotivación son diferentes. La **no motivación** implica que la persona, en un momento dado, no experimenta ningún impulso que le conduzca a iniciar la actividad de que se trate. Para romper la no motivación suele ser suficiente que se entienda el valor de la actividad a realizar o de los beneficios que le reportará, y que se sienta capaz de conseguir los resultados propuestos. La **desmotivación**, sin embargo, supone que la persona ya se activó para alcanzar esos resultados y, o bien porque experimentó su incapacidad para conseguir los resultados, o bien porque el valor que se asignó a los resultados de la actividad no se obtuvieron, ha pasado a una situación, no sólo de no activación, sino incluso de rechazo a la actividad de que se trate.

a las personas si va acompañada de la cesión de autoridad necesaria para tomar decisiones, autonomía para el manejo de recursos, autogestión del tiempo, etc.. Si no es así, fácilmente pueden generarse reacciones emocionales de rechazo a la responsabilidad, percepción de falta de equidad en la relación laboral, estrés, y en algunos casos *burnout* (quemarse en el trabajo)¹⁵

5.- Desarrollo personal. El trabajo proporciona oportunidades de realización de objetivos personales: aprendizaje, promoción, etc. En la medida que la persona vincula el trabajo a esos objetivos personales se convierte en más valioso y, por tanto, la implicación aumenta. La incardinación del trabajo en el desarrollo personal constituye uno de los mecanismos de motivación más complejos que actúan, tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto plazo resulta imprescindible que el trabajo proporcione a la persona oportunidades de aprendizaje de forma que aumente la percepción de autoeficacia personal y profesional. En el largo plazo ese desarrollo se manifiesta principalmente en la carrera profesional, que constituye una de las formas de intervención de la empresa al establecer planes de carrera para aquel personal que suscita un especial interés por sus capacidades, competencias profesionales o potencial profesional.

6.- Pertenencia. El sentido de pertenencia, es decir, el sentimiento de formar parte de la organización, y la identificación con la misma, constituye un factor relevante de motivación aunque, de hecho, es posible la motivación sin implicación, y ello es cada vez más frecuente en tiempos en los que las relaciones laborales tienden a ser cada vez más efímeras y puntuales. Sin embargo, cuando la identificación con la empresa aumenta también lo hace la implicación y por tanto la

15

El *burnout* constituye una forma extrema de respuesta a situaciones de estrés crónico que se caracteriza por síntomas del tipo de la despersonalización, desinterés, apatía, hostilidad hacia uno mismo y hacia los demás, depresión, etc. Constituye un riesgo laboral de extrema importancia y gravedad que requiere una especial atención, sobre todo en aquellas profesiones en las que las relaciones con personas ocupan un lugar relevante.

aportación de conocimientos, habilidades, tiempo, etc. para la consecución de objetivos colectivos.

El sentido de pertenencia se relaciona íntimamente con la cultura y especialmente con los valores, facilitándose cuando éstos son congruentes con los personales y cuando el individuo encuentra en el colectivo humano de la organización la posibilidad de cubrir necesidades vinculadas a las relaciones sociales.

La pertenencia puede reflejarse en la imagen de un bucle autoalimentado: es una consecuencia de los demás factores y, por otra parte, la identificación con la organización constituye una condición para muchos de ellos. Efectivamente, por una parte el que la organización sea una fuente de reconocimiento para el individuo, por ejemplo, aumenta la implicación de éste, pero una mayor implicación supone la acumulación de mayores oportunidades de obtención de ese mismo reconocimiento.

En la práctica, la intervención de la dirección de la empresa en la motivación de sus empleados adopta, según las organizaciones, diferentes formas y se asienta sobre criterios, contenidos e instrumentos diversos que, en muchas ocasiones, son objeto de diferenciación en función de los distintos niveles jerárquicos. No existen recetas que garanticen resultados en asuntos tan complejos como la motivación, que dependen de múltiples factores tanto sociales como organizativos e individuales, y que se traducen en la propia transversalidad del concepto. Sin embargo, y precisamente por la complejidad, cabe tener en cuenta que cuando intervenimos desde alguno de los factores, por ejemplo el reconocimiento, el logro, o la adaptación de los contenidos del trabajo para que resulten más motivadores, automáticamente se inicia un movimiento de arrastre que permite que aparezcan, de forma intuitiva y casi automática, los otros factores motivacionales que hemos señalado: la responsabilidad, la pertenencia o la preocupación por el desarrollo personal.

Cabe señalar aquí, para finalizar, que los factores motivacionales generan efectos que, en ocasiones, pueden resultar paradójicos. De esta manera la ausencia de elementos motivadores en el trabajo no siempre tiene como efecto la *no motivación* de los empleados sino que, cuando se retiran después de haber estado presentes, producen consecuencias de *desmotivación*.

COMO DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA .

La idea de motivación remite de manera inmediata al concepto de activación. Sabemos que alguien está motivado porque se activa, se pone en marcha, hace cosas para conseguir algo. Si una persona o grupo permanece en actitud pasiva decimos que no se encuentra motivado. Pero la motivación constituye fundamentalmente un proceso interno de las personas que conduce a la actividad. El grado de activación que se genera es lo que podemos denominar ***fuerza motivacional***. Diferentes personas, en diferentes situaciones, muestran niveles diferentes de fuerza motivacional.

Pero ¿qué es lo que provoca que se inicie el proceso de motivación? Sin duda, los procesos de motivación se inician por el hecho de que existe una meta, un objetivo, una situación a la que se quiere llegar.

Las metas se generan por contraste entre la situación actual y la que se considera adecuada. Naturalmente, el valor que el individuo atribuya a la meta, así como la percepción que se tenga acerca de la propia capacidad para conseguirla constituirán factores determinantes de la fuerza motivacional resultante.

CÓMO ANALIZAR E IDENTIFICAR UN PROBLEMA DE MOTIVACIÓN.

Es común para los consultores de recursos humanos encontrar entre los directivos la pregunta acerca de cómo motivar a su personal. De hecho, la motivación constituye un fenómeno que atraviesa todas las actividades y procesos de la empresa, como lo hace también con todos los procesos de la vida humana. La motivación es el resultado de un complejo entramado de variables y habitualmente no resulta sencillo distinguir entre causas y efectos.

En general se dice que en una empresa existe un problema de motivación cuando se encuentra una discrepancia continuada entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos y esta discrepancia no es debida a falta de capacidad, de oportunidad, de dirección o de organización del trabajo.

En este contexto puede considerarse como falta de motivación el no cumplimiento de reglas de seguridad, las deficiencias en la supervisión o el incumplimiento de un procedimiento establecido. No puede identificarse la falta de rendimiento directamente como falta de motivación. La falta de rendimiento no es más que el incumplimiento de las expectativas de obtención de resultados, pero ello no tiene siempre, necesariamente, la motivación (o su déficit) como causa.

Antes de decidir que un problema se debe a la baja motivación es necesario descartar al menos tres posibles causas:

- **Un problema de comunicación:** puede que el empleado no sepa exactamente qué es lo que se espera de él.
- **Un problema de capacitación:** el empleado no posee las competencias profesionales necesarias para cumplir adecuadamente la tarea encomendada.
- **Un problema de oportunidad:** el empleado sabe qué ha de hacer y cómo hacerlo, pero las condiciones y los recursos disponibles le impiden conseguir el objetivo.

Una vez descartada la presencia de estas posibles causas para proseguir con el análisis podemos utilizar las siguientes pautas de referencia:

- Distinguir claramente entre **razones** y **motivos**. Las razones no son más que argumentos que justifican el que se realice o se pida que se realice una actividad. Los motivos no siempre pueden expresarse en forma de argumentos racionales, en ocasiones son emociones o deseos y expectativas que resultan difíciles o imposibles de expresar para una persona.
- Las conductas recompensadas tienden a repetirse mientras que las que no son, o son castigadas, tienden a desaparecer. Hemos de considerar aquí que la única fuente de recompensas o castigos no son los jefes sino que pueden provenir también de los compañeros, de otros contextos sociales, etc.
- Para que una recompensa afecte a la motivación es necesario que se relacione lo más directamente posible con una necesidad activa, es decir, percibida por la persona y que sea valorada (por ejemplo, prestigio, afiliación, reconocimiento, etc.).
- Recompensar una conducta deseable resulta mucho más eficaz que castigar la ocurrencia de una conducta no deseada. Este último procedimiento conlleva, en muchas ocasiones, la ocultación de la conducta o la elaboración de estrategias alternativas para la obtención de resultados.
- El valor motivador de la recompensa anticipada es mayor cuando se tiene la certeza de que va a producirse si se realiza determinada conducta o se obtiene determinado resultado, que cuando su ocurrencia es incierta.

- Los antecedentes (por qué alguien hace alguna cosa) son capaces de provocar que se realice una conducta pero no son capaces de mantenerla.
- Las consecuencias de una conducta sí que son capaces de provocar que ésta se mantenga o se transforme.
- La motivación será más alta cuando la necesidad de actuar de determinada manera se ha interiorizado por la persona que cuando el individuo ha de ser recompensado extrínsecamente.
- Para que alguien se motive en la consecución de un objetivo éste ha de ser valioso para la persona pero también ha de sentirse autoeficaz para conseguirlo.
- La gente necesita que se le reconozca como persona diferenciada. No se puede tratar a todo el mundo igual. Individualizar el trato y llamar a la gente por su nombre. Casi nadie prefiere ser anónimo en la organización en que trabaja.
- Equidad. Las personas establecen constantemente comparaciones entre el esfuerzo que realizan y lo que reciben por ello. Pero también comparan lo que reciben con lo que reciben otros por un esfuerzo que se percibe como similar.
- Las actividades han de ser significativas. La significatividad del trabajo proviene de cinco fuentes fundamentalmente:
 - El conocimiento del por qué y el para qué se realiza la tarea.
 - El conocimiento de los resultados obtenidos.
 - La coherencia entre el perfil de la persona (competencias) y los requerimientos de la actividad.

- Las expectativas de obtención de resultados han de ser razonables: ni demasiado bajas lo que provocaría “no motivación”, ni demasiado altas, lo que generaría “desmotivación”.
 - El valor intrínseco de la actividad.
-
- Resulta útil incorporar el sentido de progreso en la evaluación del desempeño y del rendimiento. En este sentido es importante comparar el **ahora** con el **antes** y no con el **debería**.