

1. La motivación laboral

Las empresas se comportan con los trabajadores de una forma determinada y éstos responden a ese comportamiento con unas actitudes concretas.

Una empresa no actúa porque sí, o porque a los directivos se les haya ocurrido una idea de repente. La forma de comportarse la empresa con los trabajadores y las actitudes que en ellos se generan obedecen a **cómo están relacionadas** las conductas y las actitudes. Esta relación está determinada por la **motivación**.

1.1. ¿Qué es la motivación laboral?

Las cosas no se hacen porque sí, siempre hay una serie de **razones** que nos impulsan a actuar o no, y a hacerlo de una manera o de otra. Esto es válido para los trabajadores, los empresarios, los directivos, los profesores, los alumnos...

EJEMPLO

Tú mismo estás estudiando este ciclo formativo por alguna razón.

Cuando te matriculaste tenías motivos para ello. Seguro que éstos tenían que ver con tu forma de ser y tus expectativas, pero también con las circunstancias de tu entorno y las expectativas que sobre ti tenían los demás.

Por otra parte, estudias el ciclo para conseguir una formación adecuada que te permita ingresar en el mercado laboral.

Si reflexionas sobre esta situación, verás que estás cursando el ciclo formativo (**acción**) para formarte (**objetivo**) por algunas razones, entre las que estará la intención de entrar en el mercado de trabajo (**motivos**).

Si observamos cualquier empresa, veremos que ésta siempre quiere mejorar y ampliar sus objetivos, del mismo modo que los trabajadores también pretenden en todo momento mejorar sus condiciones laborales.

La moderna psicología industrial tiene muy claro que, para que las empresas consigan sus objetivos, los trabajadores deben sentirse lo más cómodos posible. Para ello se aplican **estrategias de motivación laboral**.

La **motivación** es aquello que **impulsa** a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones, el logro de algún objetivo; es decir, a **alcanzar metas**, ya sean personales o de grupo.



Pero ¿cuáles son los **principales motivos** que impulsan a las personas a actuar?

Es complejo establecer una **clasificación de motivos**, dado que éstos van a ser diferentes en cada individuo. Una clasificación generalmente aceptada se basa en los siguientes seis grupos.

Grupos	Motivos
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de mando e influencia sobre las demás personas. • Búsqueda de posiciones de prestigio y preponderancia.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción plena de todo tipo de necesidades.
Trascendente	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por lo trascendente como deseo de supervivencia. • Creencias religiosas. • Fundamentos filosóficos.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por mejorar la situación de los demás.
Científico-técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de aumentar los distintos saberes. • Necesidad de aplicar los saberes para generar otros nuevos. • Interés por mejorar los conocimientos propios de la profesión.
Cultural y artístico	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del placer en la belleza. • Necesidad de libertad.

Si aplicamos lo anterior al ámbito laboral, vemos cómo las **empresas** actúan por motivos fundamentalmente **económicos** para conseguir objetivos en cuanto a la **rentabilidad**.

Los **trabajadores** actúan también de determinada forma motivados por **distintas razones**: deseo de mando, búsqueda de mejor situación laboral o social, aumento de salario, mayor seguridad en el trabajo...

Los motivos que ponen en marcha el **proceso de motivación** de las personas dependerán de sus fines y sus necesidades, de su personalidad y de dónde se encuentre el límite de sus expectativas.

CASO PRÁCTICO 1

Juan Antonio Suárez ha decidido matricularse en un centro de enseñanza de idiomas.

Quiere perfeccionar su nivel de inglés, ya que la mayoría de las ofertas de empleo que le interesan contienen los conocimientos de inglés como requisito imprescindible.

Además, tiene intención de hacer un viaje para conocer Londres.

— Indica cuáles son sus principales:

- Motivaciones.
- Objetivos.
- Acciones.

Solución

En este caso la solución es bastante inmediata.

- Las motivaciones de Juan Antonio son, por un lado, científico-técnicas (quiere perfeccionar su inglés por cuestiones profesionales) y, por otro, culturales (se plantea un viaje en el que conocer el inglés le facilitará mucho las cosas).
- Los objetivos inmediatos son encontrar trabajo y sacar el mayor provecho posible de un viaje de placer.
- Inicia el curso de inglés como acción para llegar a esos objetivos, partiendo de las motivaciones mencionadas.

¡FUERTE

Escala de valores. Jerarquía de los valores que dirigen la acción y condicionan las aspiraciones de un individuo.

Necesidad.

- Impulso que hace que las causas lleven a un determinado fin.
- Todo aquello a lo que es imposible resistirse.
- Carencia de las cosas necesarias para subsistir.

Tipos de necesidades:

• Individuales

- **Fisiológicas.** Tienen que ver con la supervivencia de los individuos.
- **Psíquicas.** Tienen que ver con el equilibrio emocional de los individuos.

• Sociales

- **Colectivas.** Siendo individuales, se cubren socialmente (transporte...).
- **Públicas.** Se generan de la vida en comunidad (normas...).

Las necesidades son ilimitadas y los recursos, escasos. Por tanto, los individuos deben priorizar sus necesidades con el fin de decidir dónde hay que aplicar primero los recursos disponibles y cuáles de ellos.

Inserción social

El trabajo es una parte esencial de la vida humana, ya que, en su desarrollo, los individuos cumplen el fin primordial de **insertarse activamente en la sociedad**. Por otra parte, proporciona los recursos necesarios para una **vida digna e independiente**.

Equilibrio emocional

El estado de ánimo del trabajador tiene más relación con el **clima laboral** que con las condiciones físicas en que se realiza el trabajo.

Desarrollo personal

Para trabajar existen muchas motivaciones y con el trabajo se pretende lograr muchos fines. Pero, al contrario de lo que en un principio pudiera parecer, el dinero no es una de las motivaciones más importantes.

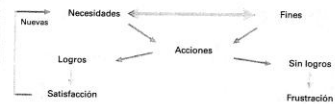
1.2. Necesidades y fines de los individuos

Los **objetivos** o **fines** de las personas son muy diversos, ya que dependen tanto de la **situación puntual** como de la **escala de valores** de cada individuo.

EJEMPLO

Veamos cuáles son las diferencias entre dos individuos que no parten de las mismas necesidades:

- Para una persona el trabajo será un fin en sí mismo y volcará sus energías en efectuarlo de la mejor forma posible para progresar en él. La necesidad que impulsa sus motivaciones es la de progresar en el trabajo.
- Para otra persona, el trabajo será un medio que le permita conseguir los recursos suficientes para llevar una vida digna. Esta persona también volcará sus energías en desarrollar sus tareas lo mejor posible, pero sin dar prioridad a la promoción profesional. La necesidad que le impulsa es la de conseguir recursos económicos para desarrollar su vida con dignidad.



En la medida en que cubran sus **necesidades**, las personas se plantearán o no otros **fines**: cuando queda cubierta una, y cuando conseguimos cumplir un fin, una meta, aparece otro.

Las **necesidades** y los **fines** están muy ligados. De ellos dependen las **acciones** que ponga en marcha un individuo, acciones que le pueden llevar al éxito (consecución del logro y satisfacción de la necesidad) o al fracaso (que viene determinado por la insatisfacción).

Las **necesidades de los individuos** relacionadas con el ámbito laboral giran en torno a tres ejes fundamentales:

1.3. Factores que favorecen la motivación

Para cada persona las motivaciones son distintas y los fines que se plantea son particulares. A pesar de que nos movemos en el terreno de lo subjetivo, debemos exponer una serie de **factores motivacionales** universales, acopiados por todos los expertos en relaciones laborales.

Estos factores, sobre los que se deberá incidir cuando se planteen las técnicas de motivación, son de dos tipos, según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg:

- Factores ambientales.** Dependen del clima laboral y del ambiente en que se desarrolle el trabajo.

Son factores de motivación **negativos**, ya que, en la mayoría de los casos, su presencia apenas causa satisfacción, aunque su ausencia provoca un alto grado de insatisfacción.

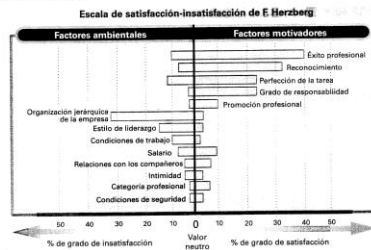
Los más importantes son: la organización jerárquica de la empresa, el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo, el salario, la relación con los compañeros, la intimidad, la categoría del puesto de trabajo y las condiciones de seguridad.

- Factores motivadores.** Dependen del desarrollo del trabajo propiamente dicho.

Son factores de motivación **positivos**, ya que su incidencia genera un alto grado de satisfacción.

Los más significativos son: éxito y prestigio profesional, reconocimiento, perfección de la tarea, grado de responsabilidad y promoción profesional.

La **escala de satisfacción-insatisfacción** que F. Herzberg publicó en 1968 indica cómo funcionan los factores descritos en el ámbito laboral.



Al analizar la escala vemos la importancia que estos factores tienen en el entorno laboral: se debe incidir en una doble dirección que genere satisfacción y, a la vez, elimine la insatisfacción o, lo que es lo mismo, que se **aleje de la frustración laboral**, que es el peor enemigo de los trabajadores y, por tanto, de la empresa en que desarrollan su profesión.

¡FUERTE

La actividad económica tiene como objetivo atender a las necesidades de los individuos de una sociedad.

Esta actividad se lleva a cabo por medio de empresas que producen bienes y prestan servicios.

Los trabajadores que desarrollan su profesión en las empresas participan activamente en la generación de bienes y prestación de servicios que cubren sus propias necesidades y las de los demás.

Condiciones y jerarquía de necesidades

Para motivar a un individuo se debe conocer a qué nivel de la pirámide pertenecen sus últimas necesidades cubiertas y presentarle incentivos que cubran las inmediatamente siguientes, ya que, según Maslow, se dan cuatro condicionantes respecto a las necesidades:

Condicionante 1	Condicionante 2	Condicionante 3	Condicionante 4
Las necesidades se hacen más patentes cuanto menos cubiertas están.	Por regla general, no se plantean las necesidades superiores hasta que no están cubiertas las inferiores.	Cuando un individuo renuncia a llegar a niveles superiores de la pirámide de las necesidades, dedica mayor esfuerzo a cubrir las necesidades de niveles más bajos.	Los individuos que tienen completamente cubiertas las necesidades de un nivel desean con fuerza cubrir necesidades de niveles superiores.

EJEMPLO

Sería igual de absurdo intentar motivar a una persona a través de generarle confianza en sí mismo (nivel 4) si no tiene una casa donde vivir (nivel 1), que pretender motivar a otra persona que ejerce una función directiva de gran prestigio (nivel 5) con un pequeño aumento de sueldo (nivel 1).

Para motivar a la primera persona se le ofrecería un empleo con el que pudiera obtener un salario digno (nivel 1), y a la segunda se la podría motivar ofreciéndole notoriedad pública (nivel 5).

Se ha demostrado que la aplicación de la pirámide no es exacta y que las necesidades de algunos niveles se intercalan con necesidades de otros, dependiendo de la personalidad y las circunstancias de los individuos. No obstante, la teoría de Maslow es generalmente aceptada.

EJEMPLO

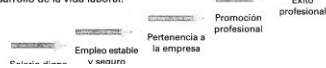
Es normal que una persona con espíritu aventurero busque satisfacer las necesidades sociales antes que las de seguridad, y que una persona con gran afán de notoriedad social pueda renunciar a algunas necesidades de seguridad y fisiológicas, con tal de pertenecer a muchos grupos.

Hemos revisado las teorías de contenido más importantes y analizado las necesidades que ponen en marcha los factores motivacionales, que no son los mismos para todas las personas y situaciones.

Sin embargo, constatamos que si existe una jerarquía objetiva, que ordene dichos factores.

Es el momento de trasladar al ámbito laboral la jerarquía de las necesidades. Para ello podemos definir, de forma general (con lo que tiene de inexacto tratar temas de un alto grado de subjetividad), una jerarquía de las necesidades en el desarrollo de la vida laboral.

Jerarquía de necesidades en el ámbito laboral



Teoría de las necesidades aprendidas

McClelland (psicólogo norteamericano) enunció esta teoría, 25 años después de Maslow. Para este autor las necesidades se agrupan en torno a cuatro ejes:

- Consecución de resultados
- Afiliación
- Competencia
- Poder

Estos ejes se jerarquizarán según los modelos que el individuo haya tenido en la niñez, fundamentalmente en la familia y en la escuela.

CASO PRÁCTICO 3

En la empresa Jardines Floridos, S.A. trabajan varias personas que se encuentran en la siguiente situación:

- Luis, peón del invernadero, con contrato temporal. Acaba de llegar a la ciudad, donde no conoce a nadie.
- Juana, dependienta de la floristería, con contrato indefinido. Ha conseguido unos ahorros y quiere comprarse una casa.
- Antonio, técnico de jardinería, que lleva 15 años en la empresa sin ascender. Se está planteando abrir su propio negocio.

• María Rosa, especialista en la ornamentación floral, con veintitrés años de experiencia. Ha ganado varios concursos profesionales.

Rosendo Matilla, director y dueño de la empresa, ha notado que sus trabajadores están un poco desmotivados y quiere saber en qué nivel de la pirámide están cubiertas las necesidades y sobre cuál debe incidir para motivarles y trasladar esta motivación al ámbito laboral. Debes ayudarle.

Solución

Las medidas que debería tomar Rosendo para motivar a sus trabajadores, después de ver las necesidades y finalidades de éstos, son las siguientes:

- Luis: contrato indefinido.
- Juana: ascenso a encargada de la floristería.
- Antonio: socio de la empresa.
- María Rosa: registrar su firma como marca de diseño y participación en beneficios.

Trabajador	Nivel satisfecho	Nivel para satisfacer	Ámbito laboral
Luis	Fisiológico	Seguridad	Contrato definitivo
Juana	Seguridad	Pertenencia a la empresa	Promoción profesional
Antonio	De estima	Autorealización	Éxito profesional
María Rosa	De estima	Autorealización	Éxito profesional

Ejercicios

- Explica las características fundamentales de las teorías de contenido.
- Los países, igual que las personas, están en distintos niveles de la pirámide de Maslow.
 - Explica, desde tu punto de vista, las razones que llevan a las siguientes afirmaciones:
 - Los países más pobres del planeta están en el nivel 1 en la jerarquía de las necesidades.
 - Los países en vías de desarrollo, con un sistema económico que genera grandes desigualdades sociales y económicas, están en el nivel 2 de la pirámide de las necesidades.
 - Los países desarrollados que no son grandes potencias están en el nivel 4.
 - Las grandes potencias están en el nivel 5.
- Investiga los siguientes países: Afganistán, Brasil, Canadá, EE.UU., Indonesia, Italia, Japón, Sierra Leona.
 - Indica con cuál de los casos mencionados en el ejercicio anterior puedes relacionar cada uno de ellos.
 - Añade dos ejemplos más para cada uno de los casos mencionados en el ejercicio anterior.
- Las personas que se han educado en un ambiente social de clase media-baja se plantean, en un principio, la finalidad de cubrir necesidades de los niveles 2 y 3, y los individuos que se han desarrollado en un ámbito social de clase media-alta tienen como finalidad cubrir necesidades de los niveles 4 y 5.
 - ¿Crees que es cierta esta afirmación?
 - Tanto si tu respuesta es afirmativa, como si no lo es, razona la respuesta desde lo que has aprendido en esta unidad de trabajo.

CASO PRÁCTICO 2

En el taller de reparación de maquinaria industrial Arregla, SA las condiciones de trabajo son duras y el trabajo es fatigoso, ya que el nivel de ruido existente es bastante alto y el olor a grasa y aceite resulta muy desagradable.

El dueño de la empresa, que ejerce las funciones de jefe, tiene un carácter muy dominante y no admite ningún tipo de sugerencia sobre la organización del trabajo. Sin embargo, cuando el trabajo está bien hecho, felicita efusivamente a sus empleados.

Los salarios están en el nivel más bajo del convenio colectivo del sector.

Las posibilidades de ascenso apenas existen, ya que la hija del dueño está estudiando un ciclo superior de formación profesional para hacerse cargo, en un futuro próximo, del negocio familiar.

- a) ¿Cómo será el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores?
- b) ¿Cuáles son los factores que determinan ese nivel de satisfacción?

Solución

a) El nivel de satisfacción entre los trabajadores de esta empresa será muy bajo y, además, el nivel de insatisfacción será bastante alto. Para determinar estos niveles analizaremos, en el punto b), la presencia de los factores de la motivación de Herzberg.

b) Factores que determinan el nivel de satisfacción:

- **Factores ambientales:** la organización jerárquica del trabajo, el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo y el salario son inapropiados y, por tanto, generan insatisfacción en el trabajador.
- **Factores motivadores:** sólo están presentes con suficiente entidad el reconocimiento y la perfección de la tarea. Cuando el trabajo está bien hecho, el jefe felicita efusivamente a sus empleados. Pero no compensa la insatisfacción derivada de los factores ambientales.

Ejercicios

1. Busca en el diccionario los términos *motivo* y *motivación* y señala sus diferencias.
2. Ordena los grupos de motivaciones según el criterio de importancia que tienen para ti.
3. Explica la diferencia que existe entre fines y necesidades.
4. Piensa en las razones que te han impulsado a cursar este ciclo formativo y escribe, por orden de importancia, los tres motivos principales que tuviste para decidirte.
5. Indica qué diferencias crees que hay entre las motivaciones que pueden tener estas tres personas para comenzar un proceso de búsqueda de empleo:
 - a) Una licenciada que trabaja como administrativa en una empresa.
 - b) Un joven que vive con sus padres y acaba de terminar el ciclo superior de educador infantil.
 - c) Un inmigrante recién llegado al país.
6. Fíjate en la solución del caso práctico 2 e indica cómo deberían modificarse, para equilibrar la escala de insatisfacción-satisfacción, los siguientes factores:
 - a) El estilo de liderazgo.
 - b) Las condiciones de trabajo.
 - c) El grado de responsabilidad.
 - d) Las posibilidades de promoción profesional.

2. Principales teorías sobre la motivación laboral

La motivación que lleva a los individuos a efectuar cualquier tipo de acción depende de sus necesidades y de sus fines. Los teóricos de las relaciones laborales han insistido en buscar aquellos factores que realmente **ponen en marcha** el mecanismo motivacional.

En un primer momento se centraron en analizar las **causas de la motivación** propiamente dicha, es decir, las necesidades. Los autores más importantes de este campo son: Maslow, que desarrolló la *teoría de la pirámide de las necesidades*, y Herzberg, que enunció la *escala de insatisfacción-satisfacción* que hemos visto.

En un momento posterior el trabajo giró en torno al conocimiento de **cómo se generan las motivaciones**. Los autores más importantes son: Vroom, que desarrolló la *teoría de las expectativas*; Locke, que enunció la *teoría de la motivación por el logro de objetivos* (también llamada de las finalidades), y Adams, que planteó la *teoría de la equidad*.

Si queremos saber cómo se debe actuar para corregir estados de insatisfacción y huir del fracaso, tendremos que conocer la raíz real de la frustración (resultado de la desmotivación). Para ello, vamos a analizar las teorías citadas.

2.1. Teorías de contenido: la pirámide de las necesidades

Las teorías que analizan las causas de la motivación se llaman **teorías de contenido**, ya que inciden en el contenido real de los factores motivacionales. Como ya hemos dicho, la más importante es la **pirámide de las necesidades** de Maslow, psicólogo norteamericano.

Este autor afirmó en 1963 que las necesidades de los individuos están **jerarquizadas** en una **pirámide de 5 niveles**: hasta que las necesidades de un nivel no están satisfechas, no se presentan las del siguiente, y así sucesivamente.

Los **niveles de necesidades** que estableció son:

Nivel	Necesidades	Ejemplos generales	Ejemplos laborales
1	Fisiológicas	Hambre, sed, protección contra las inclemencias del tiempo.	Sueldo.
2	De seguridad	Protección contra cualquier riesgo.	Estabilidad en el empleo, seguridad social, salud laboral.
3	Sociales	Pertenencia efectiva a grupos.	Participación efectiva en los equipos de trabajo, afiliación sindical.
4	De estima	Confianza en uno mismo y respeto de los demás.	Situación jerárquica dentro de la organización de la empresa.
5	De autorrealización	Alto desarrollo de todas las capacidades.	Éxito profesional, placer del trabajo bien hecho.



BLOQUE 1

¡FUERTE

- **Expectativa.** Posibilidad, más o menos cercana o probable, de conseguir algo que se desea.
- **Rendimiento.** Producto, utilidad que se consigue con un esfuerzo.
- **Recompensa.** Remuneración que se obtiene por un servicio o un trabajo.

2.2. Teorías de los procesos

En este apartado analizaremos las **teorías de los procesos** que estudian el **proceso de motivación**: cómo se motivan las personas. Veamos las más importantes.

Teoría de las expectativas

Desarrollada por el economista norteamericano V. H. Vroom en 1964. Plantea que el **esfuerzo** que está dispuesto a efectuar un individuo para conseguir un objetivo es directamente proporcional a las **posibilidades** que cree tener de **conseguirlo**. Es decir, el grado de **motivación** de una persona depende de sus **expectativas** sobre el objetivo. Por tanto, cuanto mayor es el rendimiento esperado, mayor es el esfuerzo efectuado.

En el ámbito laboral, según esta teoría, el trabajador está **más motivado** cuando espera conseguir **mayores rendimientos** y, por tanto, **mayores recompensas**. Y está menos motivado cuando comprueba que la recompensa obtenida no es acorde con el rendimiento y el esfuerzo.



El **proceso motivador** se da en dos momentos distintos: primero, en el de comprobar el **rendimiento** y, después, en el de recibir la **recompensa**. Si **falla** uno de los dos, la motivación se habrá convertido en **desmotivación**, con las consecuencias negativas que acarrea la insatisfacción laboral.

El **grado de motivación** que se consiga depende directamente del grado de **cumplimiento de las expectativas**, según:

- El valor del **rendimiento** que se obtenga con relación al esfuerzo.
- El valor de la **recompensa** que se obtenga con relación al rendimiento y al esfuerzo.

CASO PRÁCTICO 4

Luis efectúa un esfuerzo considerable en el estudio de la lengua inglesa. De pronto, se da cuenta de que **entiende las letras de algunas de las canciones** de su grupo favorito y, por tanto, se **alegra y piensa que aprobará el curso**. Pero la calificación que obtiene es de **suspense**.

- Desde la teoría de las expectativas:
- ¿Cuáles eran las expectativas de Luis?
 - ¿El rendimiento y la recompensa obtenidos guardan relación con el esfuerzo realizado?

Solución

- a) Las expectativas de Luis son:
- Respecto del rendimiento: comprender la lengua inglesa.
 - Respecto de la recompensa: aprobar el curso.
- b) El rendimiento sí guarda relación con el esfuerzo efectuado. Por tanto, existe motivación en el primer momento, pero la recompensa es muy inferior al esfuerzo. Por ello, en el segundo momento del proceso motivador, éste fallará: la falta de una recompensa adecuada desmotivará a Luis.

Teoría de la motivación por el logro de objetivos

Enunciada en 1968 por Edwin Locke, profesor de dirección de empresas en EE.UU. También se denomina **teoría de la finalidad** o del **establecimiento de metas**. Según este autor, los individuos se plantean, de forma totalmente consciente y voluntaria, las **metas sucesivas** que desean alcanzar para el logro de un objetivo final. Cuanto más alto sea el nivel de ésta, mayor será el grado de motivación del individuo.



La motivación del individuo sube a medida que **supera las metas parciales** que se fijó en un primer momento. Ésta, al seguir actuando y esforzándose el individuo, llega al máximo al **lograr el objetivo final**.

En el ámbito laboral podemos decir que, para **motivar a los trabajadores** a aplicar las premisas de Locke, se debe tener en cuenta que:

- Los trabajadores **fijan sus propias metas** de forma voluntaria. Por ello se deberá propiciar su participación en la definición de objetivos.
- Las metas deben estar **escalonadas** en su importancia y dificultad para que se cubran paulatinamente.
- Un trabajador que **no logra el objetivo**, si éste es único, tendrá un gran nivel de insatisfacción. Pero su insatisfacción será mucho menor si ha superado varias metas parciales, aunque no logre el objetivo final.
- El **logro** de cada objetivo (meta) debe estar ligado a un sistema claro de **recompensas**.

Por tanto, el **proceso motivador** basado en la teoría de Locke consiste en establecer distintas **metas parciales** que nos acerquen al objetivo final. Los trabajadores deben participar en el establecimiento de las metas y del objetivo. Además, debe establecerse un **sistema retributivo**, claro y transparente, que recompense el **esfuerzo** efectuado para alcanzar cada una de las **metas parciales**, así como la consecución del **objetivo final**.

CASO PRÁCTICO 5

En los equipos de fútbol profesional de la primera división de la liga española se establece una serie de primas (recompensas) que corresponden a distintas metas.

Así, hay una prima por cada partido ganado, por el número de puntos conseguido y una prima especial por el logro del campeonato (o por el objetivo final que el club espere conseguir, según sus expectativas y sus posibilidades).

— Indica si hay relación entre el establecimiento de estas primas y la teoría de la motivación por el logro de objetivos de Locke. Si la respuesta es afirmativa, explica cuál es la relación.

Solución

Sí, están directamente relacionados, puesto que se fija un objetivo final para cada equipo según sus expectativas (el logro de la liga, la clasificación para una competición europea, la permanencia...), acordándose entre todos, jugadores y directivos (trabajadores y jefes), la cuantía de la recompensa.

Por otra parte, también se establecen objetivos parciales (metas) que consistirán en ganar los partidos que se vayan jugando, acordándose una recompensa por cada meta (prima por victoria), de tal forma que, si se consiguen todos los objetivos parciales, se alcanzará el objetivo final.

- ¡FUERTE!**
- Equidad. Igualdad, justicia, imparcialidad.
 - Inequidad. Desigualdad, injusticia, parcialidad.

Teoría de la equidad
 Formulada por el psicólogo norteamericano G. Adams en 1962. Se basa en el **principio de la comparación social**: todo individuo tiende a comparar los esfuerzos que efectúa y las recompensas que obtiene con los esfuerzos que efectúan y las recompensas que obtienen los demás. El resultado de esta comparación puede presentarse de tres formas distintas:



Las situaciones de equidad e inequidad tienen, en cualquier caso, un alto grado de subjetivismo (lo que es justo para unos puede no serlo para otros) y, por tanto, es necesario que en el ámbito laboral se controlen algunos comportamientos para reconocer el sentimiento de inequidad de algún trabajador. El trabajador que se siente perjudicado por una situación de inequidad responde:

- Exigiendo un aumento de la retribución.
- Disminuyendo, voluntariamente, el rendimiento.
- Revalorizando su tarea (su recompensa es menor, pero su tarea es mucho más importante).
- Desprestigiando las tareas de los demás.
- Cambiando la referencia y comparándose con otros que estén, como mucho, en su mismo nivel y circunstancias.
- Aumentando el absentismo.
- Solicitando un cambio de trabajo.

El sentimiento de estar en una situación de inequidad, además de generar **insatisfacción y frustración**, genera envidias y rencillas que enrequecen y perjudican el clima laboral. Por tanto, el responsable de Recursos Humanos de la empresa debe estar muy atento para solventar estas situaciones.

Como estamos frente a una sensación subjetiva que pueden tener los individuos, para eliminar el problema de la inequidad, los sistemas de recompensas deben ser absolutamente transparentes y objetivos. Es fundamental, por tanto, conseguir que los trabajadores perciban que la situación es de equidad.

No hay nada que desmotive más a un trabajador diligente y productivo que percibir que un compañero ineficaz y «pasota» recibe mayores recompensas que él.

CASO PRÁCTICO

Jacinto, Luisa, María y Belarmino son técnicos de mantenimiento de la empresa Mantene, S.A. Los cuatro tienen la misma antigüedad y la misma capacitación profesional.

Jacinto es muy eficiente. Luisa desarrolla un trabajo de gran calidad. María es muy creativa y siempre se le ocurren buenas soluciones para los temas más complejos. Belarmino cumple con su tarea con desgana y porque se ve forzado por sus compañeros. Forman un buen equipo, en el que desentona Belarmino.

El señor García, jefe del equipo, se ha jubilado. La dirección propone a Belarmino como nuevo jefe, ya que es el de más edad de los cuatro.

- ¿Cómo reaccionará el resto del equipo?
- ¿La decisión de la dirección ha sido acertada? ¿Por qué?

Solución

a) El resto del equipo reaccionará mal, ya que se sentirá injustamente tratado en una situación de inequidad manifiesta: el que menos se esfuerza recibe la recompensa mayor.

Por tanto, disminuirán su rendimiento y, probablemente, alguno de ellos, o los tres, buscarán un cambio de trabajo.

b) La decisión de la dirección ha sido un desastre, ya que no ha controlado objetivamente la situación real del equipo, y ha actuado a la ligera.

Con este tipo de actitud lo más normal es propiciar una situación de inequidad y, por ello, de desmotivación.

Ejercicios

11. Explica la diferencia que existe entre necesidades, expectativas y fines.

12. Analiza las diferentes teorías de los procesos que hemos expuesto y completa el cuadro.

Teoría	Características principales	¿Qué produce motivación?	¿Qué produce desmotivación?
De las expectativas			
De la motivación por el logro de objetivos			
De la equidad			

- ¿Qué hace, según Vroom, que un individuo se esfuerce en su trabajo?
- En la actualidad, cada vez se utiliza más el sistema de retribución variable, es decir, retribuir de acuerdo con los resultados obtenidos.
 - ¿Plasas que esta política empresarial tiene algo que ver con lo que has estudiado en esta unidad? Razona tu respuesta.
- La dirección de una empresa ha establecido un objetivo final que tiene muy pocas posibilidades de cumplirse. Además, las metas y las correspondientes recompensas no son claras, ya que la dirección las modifica según sean sus intereses en cada momento.
 - ¿Qué teoría debes aplicar para diagnosticar esta situación?
 - ¿Cómo reaccionarán los trabajadores?
 - ¿Qué debería hacer la dirección para solucionar el problema?