

Motivación y conducta laboral: Un problema puntual de la Psicología del Trabajo

Lourdes MUNDUATE JACA
Universidad de Sevilla.

¿Por qué trabajamos? ¿Por qué la diferencia del esfuerzo individual con relación a su trabajo, de unos individuos respecto de otros? ¿Qué puede hacer la dirección para influir en este proceso? Para responder estas cuestiones se trata en este artículo de realizar un balance de los esfuerzos existentes para explicar cuáles son los motivos que inciden más intensamente en la determinación de la conducta en el trabajo, las relaciones que surgen de tal incidencia y las implicaciones que ello conlleva para las prácticas directivas.

Introducción

En una época en que se pide con mayor insistencia, que los teóricos y los investigadores de todos los campos, especialmente del ámbito universitario, nos acerquemos y atendamos las necesidades y las demandas de la comunidad en la que vivimos, que nuestra ciencia pueda dar cobijo a los problemas cotidianos de la calle, esta petición resulta aún mayor si cabe, en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Efectivamente, debemos admitir que los potenciales progresos teóricos en temas como el desarrollo organizacional, la motivación en el trabajo, o la calidad de vida laboral, por ejemplo, no han encontrado una respuesta adecuada en los programas de las organizaciones a los que van dirigidos. La mayoría de ellos se hallan muy alejados de lo que los teóricos proponemos y debatimos en nuestros manuales, congresos, etc.

Nos queda una gran labor por delante para hacer asequibles a los directivos las teorías más relevantes y actuales en este campo, sin desmejorar u omitir por ello los principios básicos y las adquisiciones que la psicología del trabajo ha realizado hasta el momento.

Centrándonos en este segundo aspecto del problema, podemos constatar que en muchas ocasiones las pretendidas demandas de *ideas prácticas*

tienen el peligro de convertirse en consumismo científico. A veces, los directivos acuden a los cursillos de formación, o a los profesionales del área con el deseo de que se les ofrezca fórmulas o recetas sobre cómo motivar a los trabajadores, evitar accidentes o disminuir el absentismo. Como ocurre generalmente, las cosas no son tan sencillas y simples: cada caso es único y cada situación distinta. Por tanto, toda propuesta de actuación o intervención en una organización debe ir respaldada y guiada por una realización diagnóstica, una planificación de la ejecución y un seguimiento y evaluación de los procesos resultantes.

El propósito de estas líneas es analizar uno de los problemas vigentes de la psicología del trabajo: qué nos motiva a trabajar, y que implicaciones conlleva ello para las prácticas directivas.

Qué nos motiva a trabajar

A pesar de los intentos realizados a lo largo de los años por los teóricos de la motivación, para muchos directivos continua vigente el problema de como motivar a los trabajadores. Las diversas propuestas sobre el tema no han logrado responder de un modo efectivo y concluyente. Al romance surgido entre una nueva teoría y su implantación en las empresas, ha surgido una época de desencanto que ha dado lugar

a otra nueva teoría. En cierto sentido, la dirección se enfrenta con el dilema de cual debiera ser su actuación entre el abanico de posibilidades y de directrices apuntados por cada modelo, y los problemas inherentes en cada caso.

El problema radica, a nuestro entender, en que se ha contemplado la cuestión de una forma parcial y simple, ya que la motivación no es la consecuencia casi automática de determinadas recompensas que inciden directamente sobre la conducta y, por tanto, no se trata de cambiar la compensación económica por las relaciones sociales o por el logro y la autorrealización. Estas recompensas pueden, efectivamente, ser válidas en determinados casos ante determinadas situaciones, pero no para todos los sujetos en cualquier circunstancia.

Este ha sido el enfoque de las denominadas teorías de **contenido** que al centrarse en las necesidades y objetivos que activan y dirigen la conducta, ha ido simplificando y generalizando excesivamente el campo de la motivación humana en el trabajo.

Una nueva perspectiva denominada de **proceso**, se ha centrado en aquella dimensión olvidada por las teorías anteriores, y propone:

– Por una parte, considerar la motivación como la percepción anticipada por parte de los sujetos de las recompensas deseadas.

– Y por otra, considerar que tales recompensas vendrán determinadas por factores tan diversos como las características individuales, el tipo de tarea, las relaciones interpersonales, la comparación social, la organización, el entorno, etc.

Sin embargo las aportaciones desde esta nueva dimensión no invalidan, a

nuestro juicio, las contribuciones de las teorías anteriores, ni implican una integración de todas ellas en un modelo completo y universal adaptable a cualquier situación, como a veces se ha pretendido (Tosi y Carroll, 1982). Para analizar esta afirmación, observemos brevemente cual ha sido la evolución de estas teorías.

Los motivadores de la conducta

La mayoría de los conceptos del proceso de la motivación parten de la suposición de que la conducta está dirigida, al menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos.

Según Herbert, una organización puede obtener la participación de sus miembros ofreciéndoles alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de sus metas. Dichos alicientes, para ser efectivos, deberán basarse en las necesidades de los individuos.

Maslow examina en detalle estas necesidades, y hace notar que no sólo existen muchas necesidades—desde las básicamente fisiológicas como el hambre, hasta el más abstracto deseo de autorrealización— sino que se sitúan además en una jerarquía en que las necesidades más bajas deben estar ampliamente satisfechas antes de que las más altas entre en juego.

Las organizaciones han asumido que los factores económicos no son el único incentivo para trabajar. De acuerdo con las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización analizadas por Maslow, los factores como asociarse con otros, la autoestima lograda por el trabajo y el significado mismo del trabajo pueden servir de forma efectiva para inducir a la gente a trabajar. Asimismo, la afiliación, el logro, el poder y la competencia son considerados como necesidades a satisfacer en las organizaciones de trabajo.

Por tanto, los alicientes ofrecidos por la organización deberán basarse en estas necesidades y objetivos que mayor relevancia tienen como motivadores activos de la conducta.

La revisión de estos factores motivacionales nos introduce en el campo de las teorías sobre la motivación en el trabajo.

En el ámbito de las teorías de contenido contamos con tres escuelas, fundamentalmente, que hacen hincapié en algún factor motivacional como de-

terminante de la conducta en el trabajo. Nos referimos al **taylorismo**, las **relaciones humanas** y la teoría de **Herzberg**.

Para Taylor, el trabajador está motivado principalmente por lo económico, la escuela de las relaciones humanas enfatiza los motivos de afiliación o sociales, mientras que Herzberg basa su concepción motivacional en las necesidades de logro y autorrealización.

Según el taylorismo, la naturaleza humana es poseedora de ciertas propiedades fijas que decretan que para la mayoría de los hombres el trabajo es desagradable, que únicamente están motivados por el miedo o la ambición y que siempre hacen lo menos posible a cambio de los salarios más altos posibles. Por tanto, los trabajadores estarán satisfechos tanto en cuanto tengan una tarea minuciosamente definida u obtengan una alta remuneración de las mismas.

La escuela de las relaciones humanas considera no sólo aquellos aspectos del comportamiento humano que revierten directamente sobre la productividad, sino el conjunto de las actividades de los trabajadores, como factores básicos que inciden sobre la productividad. El hombre no es ya una unidad aislada cuyo funcionamiento puede mejorar *científicamente*, sino un ser eminentemente social en quien hay que mimar sus relaciones y el clima social del trabajo.

La principal innovación de la teoría de Herzberg se debe a su concepción de que los hechos determinantes de la satisfacción en el trabajo corresponde a unas categorías sustancialmente distintas de aquellas que son causa de insatisfacción. Herzberg considera que para que un trabajador esté satisfecho en su trabajo y motivado a alcanzar elevados niveles de ejecución, no basta con que las condiciones del entorno (factores insatisfactorios), en el que el mismo se desarrolla, permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Es preciso que el trabajo en sí mismo sea significativo y retador, y que proporcione el trabajador responsabilidad, autonomía y control (factores satisfactorios).

En cuanto a las teorías de proceso, contamos con tres modelos que, como decíamos, tratan de establecer el esquema del proceso de la motivación en el trabajo. Nos referimos a la teoría de la **expectativa**, la teoría de la **equidad** y la teoría de la **finalidad**.

Como su nombre indica, expectativa, equidad y finalidad serán los conceptos claves que regirán los diversos procesos psicológicos de la motivación que sugiere cada modelo.

Para la teoría de la expectativa, el principio básico sobre la conducta del hombre se centra en que la misma depende de la probabilidad subjetiva de que una determinada conducta lleve a unos determinados resultados, y del valor de esos resultados para el individuo concreto.

Históricamente esta concepción tiene su origen en el principio hedonista de que la conducta de los individuos tiende a buscar el placer y evitar el dolor. Según esto, las personas elegirán, de entre las diversas alternativas que se les presenten, aquellas que ellos consideren que incrementarán su placer o disminuirán su dolor.

Según Vroom, el esfuerzo que una persona esté dispuesto a realizar dependerá a su *expectativa* de que dado un nivel de esfuerzo alcanzará un determinado nivel de ejecución, la *instrumentalidad* de que ese nivel de ejecución lo llevará al logro de otros resultados como la promoción, la autorrealización, el incremento del salario, etc., y de la *valencia* de estos resultados para el sujeto (es decir, el valor subjetivo de las recompensas).

A diferencia del marco de las expectativas propuesto por el modelo de Vroom, el de Porter y Lawler y otros, la teoría de la equidad enfatiza el proceso de comparación social realizado por los sujetos, como determinantes de su conducta. Se halla basado en las relaciones de intercambio y de justicia o equidad que conllevan dichas relaciones.

Según lo define Adams, existe falta de equidad para una persona cada vez que percibe como desigual la relación entre sus contribuciones y sus resultados en comparación con los resultados y las contribuciones de otro.

Por lo tanto, sólo se experimenta equidad o inequidad si existe ocasión de compararse con los demás y se percibe que la relación contribuciones resultados coincide o no con la relación de otra y otras personas.

Por último, la teoría de la finalidad asume que la motivación en el trabajo es una actividad consciente y que, por tanto, las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos conscientes.

Locke y sus colaboradores analizan las relaciones entre las metas o intenciones conscientes del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. De acuerdo con este modelo, cuanto más elevados son los objetivos que una persona acepta y desea obtener, mayor será su nivel de ejecución. Asimismo, las metas concretas y claramente especificadas conllevan mayores niveles de ejecución que las metas no definidas o generalizadas.

Viabilidad de los diversos modelos

Aquellos modelos que han abordado la dimensión del **contenido** de la motivación, no han logrado explicar de un modo concluyente la conducta de los sujetos en el trabajo. No ha resultado suficiente el preparar una lista de los agentes de la motivación o el realizar una clasificación de los mismos por orden de importancia; ha sido preciso aislar y describir los diferentes procesos psicológicos responsables de la motivación en el trabajo.

En esta línea, resulta sorprendente la actualidad de algunos de los postulados básicos de estas teorías y especialmente la de Taylor. A pesar de la gran cantidad de ataques al concepto de *hombre económico* y a pesar de la simplificación taylorista sobre la motivación de los trabajadores, éstos continúan queriendo una compensación económica a cambio de su trabajo y los investigadores continúan encontrando en ella un área de investigación realmente estimulante. Nosotros creemos que el salario es un factor importante en el trabajo, no sólo porque permite al trabajador satisfacer sus necesidades económicas, como propone el análisis clásico, sino que aporta además un significado de reconocimiento de la labor realizada, por parte de la organización. De cualquier modo, ... *it's a motivational technique that works...*

En cuanto al modelo de Herzberg, pese a la dudosa validez de sus formulaciones teóricas, el enriquecimiento del trabajo al que ha dado lugar, resulta de una gran utilidad sobre todo para aquellas tareas rutinarias y fraccionadas originadas por el taylorismo. Al resaltar la importancia de los factores relativos al contenido mismo del propio trabajo (factores intrínsecos) como condicionantes de la satisfacción, en oposición a los factores ergonómicos

(factores extrínsecos) considerados por las escuelas anteriores, da pie para que se añadan a las tareas de cada trabajador, actividades de planificación y control. Por tanto, un trabajo *enriquecido*, caracterizado por su variedad, autonomía e identidad, permitirá a los trabajadores mayores oportunidades de obtener recompensas intrínsecas capaces de satisfacer sus necesidades de logro, reconocimiento y autoestima.

La gran limitación de esta técnica sobreviene cuando consideramos las diferencias individuales y nos encontramos con que no todos los sujetos se hallan motivados por las necesidades superiores. En este punto se centraría precisamente la gran innovación de la teoría de la expectativa. Efectivamente, aunque el modelo propuesto por dicha teoría apoya en muchos aspectos el enriquecimiento del trabajo, señala, sin embargo, que las personas tienen necesidades distintas y muy variadas y que, por tanto, algunas personas no tienen por qué desear un trabajo enriquecido, en el sentido señalado. Así, mientras el diseño de un trabajo con mayor autonomía, variedad, feedback, significado, etc., puede ocasionar una mayor motivación en algunas personas, la organización necesita mostrar a sus miembros la oportunidad de elegir el tipo de trabajo que desean realizar, de modo que no se fuerce a todo el mundo a experimentar el enriquecimiento del trabajo.

Las prescripciones de este argumento para las organizaciones indican que se considere el rediseño de algunos de sus trabajos, en función de las características del mismo, las diferencias individuales, y el tipo de organización en que se desarrollan ambas variables. En una palabra, sugieren una aproximación contingente al diseño del trabajo que sea capaz de adaptarse a las situaciones específicas y concretas que se dan en cada caso.

A su vez, esta prescripción da lugar a otra implicación del modelo de expectativa: ya que la consideración de las diferencias individuales conlleva diferentes necesidades y, por tanto, distinta valencia de los resultados de trabajo, la motivación efectiva requiere el reconocimiento de las desigualdades de los empleados y la flexibilidad de las organizaciones para acomodarse a estas diferencias. El diseño contingente del trabajo nos acerca a estos requerimientos, pero no resulta suficiente.

Otra serie de factores como el sistema de remuneración o recompensas (que deberá ser contingente al nivel de ejecución) el estilo de liderazgo (contingente a su vez a la situación específica y al individuo involucrado), la estructura del grupo formal e informal, etc., nos indican que es preciso considerar el diseño de la organización en su totalidad.

Esto permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos a desarrollar un sistema de recompensas, ascensos, asignación de tareas, estructuras de grupos, control, etc., que brinde una motivación efectiva a sus empleados al proveer distintos resultados para distintas personas. El modelo, responde además, a la clásica pregunta de como motivar a los trabajadores, de un modo preciso y claro: *dando a cada uno de lo que desea y reforzando contingentemente la relación recompensas rendimiento.*

Si bien la teoría de la equidad es potencialmente aplicable a diversas situaciones, sus mejores predicciones se realizan ante situaciones de infracompensación: si una persona se considera mal pagada, disminuirá la cantidad de trabajo que produce si se le está pagando por horas, o disminuirá la calidad de su trabajo si se le está pagando a destajo. Sin embargo la predicción en este sentido, queda condicionada a los otros procesos motivacionales subyacentes y los diversos métodos de que se valen las personas para reducir la tensión creada por la percepción de una inequidad.

Aunque el modelo sobre la finalidad adolece de un marco teórico previo, admitimos la gran posibilidad práctica de esta técnica motivacional, y muy especialmente cuando se la integra en los programas de la dirección por objetivos.

¿Podemos concluir del balance realizado que hay un *mejor modo* o una *mejor manera* de motivar a los trabajadores?. Evidentemente, la respuesta no es tan fácil. Desde una perspectiva histórica, tanto las teorías clásicas como la de Herzberg parecen haber declinado hace tiempo. En todo caso, el debate actual se centra entre las teorías de la expectativa y las de la finalidad.

Nosotros, ciñéndonos al análisis realizando, proponemos los siguientes mecanismos de actuación para la dirección, en función de las diversas estrategias motivacionales aquí consideradas.

Plan de actuación para la dirección

Taylorismo.

- Programar y planificar el trabajo a realizar para el mejor aprovechamiento del esfuerzo de los individuos.
- Controlar a los trabajadores para que realicen las tareas tal y como minuciosamente se les ha indicado.
- Procurarles una alta remuneración directamente proporcional al rendimiento.

Relaciones Humanas.

- Proveer un estilo de dirección participativa que haga creer a cada uno de los trabajadores que constituye un parte útil e importante de la organización.
- Mejorar las comunicaciones interpersonales.
- Fomentar los grupos informales para satisfacer las necesidades de seguridad y afiliación.
- Crear una serie de *consejeros personales* para escuchar a los trabajadores, aliviar sus tensiones y procurarles una mejor adaptación a la empresa.

Teoría Bifactorial.

- Mejorar los factores relacionados con el contexto del trabajo (salario, seguridad, supervisión, etc) para evitar la insatisfacción y permitir así que los individuos aspiren a satisfacer sus necesidades de orden superior.
- Reestructurar las tareas, enriqueciéndolas, para que el trabajo en sí mismo sea interesante y significativo.

- Este enriquecimiento se consigue:
 - Aumento la responsabilidad, autonomía y control del trabajador por su propio trabajo.

- Asignándole tareas nuevas, más especializadas y que supongan una unidad natural y completa de trabajo.
- Proporcionándole información directa de los resultados de su trabajo.

- De este modo, el individuo tendrá satisfechas sus necesidades superiores y se hallará motivado a alcanzar elevados niveles de ejecución.

Teoría de la Expectativa.

- Adecuar a cada individuo el tipo de recompensas que más desea (salario, autonomía, seguridad, reconocimiento, etc.).
- Reforzar la probabilidad de que un determinado esfuerzo los llevará al nivel de ejecución deseado, asegurándoles los medios organizacionales necesarios (adecuado equipo técnico, coordinación entre los puestos de trabajo, etc.).
- Establecer una relación directa y proporcional entre recompensas-nivel de ejecución, actuando a dos niveles:
 - Ofreciendo recompensas extrínsecas (salario, promoción, interacción social, etc.) a los trabajadores motivados por las necesidades inferiores.
 - Reestructurando las tareas, según los principios del enriquecimiento del trabajo, a los individuos motivados por las necesidades superiores, de modo

que cada uno pueda autoadministrarse las recompensas intrínsecas (autonomía, responsabilidad, logro, etc.).

- Esto conlleva a un diseño de la organización que cuente con la suficiente flexibilidad, en todas sus dimensiones (sistemas de recompensas, estilo de liderazgo, estructura de grupos formales e informales, etc.), para adaptarse a los parámetros antes señalados.

Teoría de la Equidad.

- Comprobar, mediante la *autoevaluación* de cada sujeto, si se dan situaciones de inequidad en la organización.
- Predecir las consecuencias de la situación de inequidad atendiendo al tipo de tarea y al tipo de remuneración en cada caso:

SOBRECOMPENSACION

	Sistema de pago por horas.	Sistema de pago a destajo
CANTIDAD	⇓	⇑
CALIDAD	⇑	⇑

INFRACOMPENSACION

	Sistema de pago por horas.	Sistema de pago a destajo
CANTIDAD	↓	↑
CALIDAD	↓	↓

- Preveer, atendiendo las diferencias interindividuales, las diversas acciones que una persona puede emprender para restablecer el equilibrio (alterar las contribuciones y/o los resultados propios, actuar sobre el otro para que los altere, escoger una base de comparación diferente, etc.)
- Asegurarse de que se establezca una equidad efectiva (alterando la realidad) y no psicológica (distorsionando la realidad), ante la cual cualquier estrategia directiva resulta irrelevante.

Teoría de la Finalidad.

- Definir con claridad y precisión las metas de ejecución que la dirección

desea obtener de cada grupo o individuo.

- Establecer metas difíciles o elevadas pero sólo en la medida en que puedan ser realizadas por los sujetos y que ellos lo perciban como tal.
- Asegurarse de que dichas metas han sido conscientemente aceptadas por los sujetos, para lograr un compromiso real con los mismos.
- Canalizar este enfoque de la finalidad como determinante del nivel de ejecución en la tarea, a través de un programa de dirección por objetivos que prevea:
 - Una relación jerárquica entre los fines u objetivos fijados a los diferentes órganos de la organización.
 - Una integración de los objetivos de los distintos niveles, de modo que no se presente ninguna incompatibilidad entre los mismos.

Resulta evidente que un programa de motivación realmente efectivo deberá considerar las implicaciones de cada estrategia en su totalidad, estudiarlas dentro del contexto donde se desea aplicar, y adoptar, en última instancia, aquella que mejor se adapte a la situación y a los sujetos que deseamos motivar.

Bibliografía

CAMPBELL, J.P. y Pritchard, R.D. Motivation theory in industrial and organizational psychology. En Dunnette, M.D. (Ed.) *Hand-*

book of industrial and organizational psychology. Chicago Rand

Mc Nally, 1976:

GENESCA, E. *Motivación y enriquecimiento del trabajo.* Barcelona: Hispano Europa, 1977.

LAWLER, E.E: *Motivation in work organizations.* California: Books Cole, 1973.

LEVY-Leboyer, C. La crisis de la motivación. Conferencia dictada en el *Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo.* Madrid, 1983.

MUNDUATE, L. *Motivación en el trabajo.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1984.

NADLER, D.A. y Lawler, E.E. *Motivation: a diagnostic approach.* en Hackman, R., Lawler, E. y Porter, W. (Eds.) *Perspectives on behavior in organizations.* New York: Mc Graw-Hill, 1983.

RODRIGUEZ-Pinero, M. y Alcaide, M. La dirección y las teorías de la motivación. *Cuadernos de dirección de personal.* AEDIPE 1983, Septiembre.

TOSI, H.L. y Carroll, S.L. *Monagement.* New York: Wiley, 1982.

VROOM, V. *Work and motivation.* New York. Wiley, 1964.

VROOM, V. y Deci, E (1970). *Motivación y alta dirección.* México: Trillas, 1979.