

LA PERCEPCION DE LA MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS

José L. Quesada González
Carmen R. Suárez Moreno
Universidad de Las Palmas de G.C.

INTRODUCCION

Los niveles de productividad y las cuotas de ventas se pueden incrementar en una empresa cuando los trabajadores se sienten motivados desde un punto de vista laboral. Esta situación puede dar lugar a que ésta pueda beneficiarse de una posición privilegiada en el mercado en relación con la competencia, sin embargo, cuando ésto no es así suelen surgir mayores niveles de absentismo laboral y las empresas han de acometer programas de reentrenamiento costosos, pudiendo darse la circunstancia de que tengan que reducir su producción.

Según McClelland (1965) los directivos siguen sin dar importancia a aquellos factores de motivación que consideran más relevantes los investigadores a pesar del gran volumen de trabajos que sobre este tema existe en la teoría del comportamiento organizacional.

Por otro lado, Kovach (1987) argumenta que los empleados y directivos no establecen un mismo orden de prioridades en cuanto a la percepción de los factores de motivación laboral. Por tanto, lo realmente importante sería tener en cuenta aquellos factores que los subordinados consideran que van a incidir en su motivación ya que de esta manera se consigue que éstos sean más productivos, estén más contentos, trabajen puntualmente y no abandonen su puesto de trabajo.

Cuando a los directivos se les pregunta lo que piensan que esperan sus empleados de su trabajo éstos consideran, entre otros factores prioritarios, el conseguir una atractiva remuneración y creen que lo que la empresa debe hacer es mantenerlos contentos mediante la utilización de un adecuado sistema de retribuciones y recompensas (Korman, 1978).

En general, podemos decir que existen diferencias en cuanto a la prioridad de los factores de motivación desde el punto de vista de los directivos y de los trabajadores.

En este trabajo analizamos los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada a trabajadores miembros del PAS de la ULPGC con el objetivo de establecer una clasificación comparativa en relación a los factores motivacionales que consideran más importantes los

supervisores y subordinados.

CONCEPTO Y TEORIAS SOBRE MOTIVACION LABORAL

La motivación la define Robbins (1993) como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de una organización, y poder así satisfacer alguna necesidad personal.

Podríamos decir que ante un estado carencial personal (necesidad), se produce un movimiento del sujeto (comportamiento) con una finalidad (motivo). Por tanto, ante una situación inicial individual de necesidad, que se corresponde con un estado carencial interno que una persona intenta atenuar, se produce una actividad reactiva que se relaciona con un comportamiento. Esta actividad se encamina hacia la consecución de una meta o motivo, que una vez logrado modificará el comportamiento interno y conducirá a una situación de estabilidad.

En cuanto a las teorías sobre motivación podemos considerar como más importantes las siguientes: las de Maslow, de las Expectativas, de la Atribución, del Reforzamiento y de la Equidad.

En la teoría de Maslow, existen unos motivos innatos y otros adquiridos. Los primeros dirigen el comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades naturales. Los segundos se basan en necesidades atribuidas a la experiencia personal o social.

Huse (1992) cita a este autor y considera seis motivos que inciden en el trabajador cuando realiza una actividad productiva: fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

El nivel más bajo de esta jerarquía comprende las necesidades fisiológicas. A este nivel las personas tienden primero a satisfacer éstas necesidades antes de preocuparse de las de más alto nivel. El siguiente nivel es el de la seguridad y se relaciona con la posible pérdida de empleo o de ingreso, con un daño físico, etc. El tercer nivel de la jerarquía de Maslow es el social o de aceptación. Este hace referencia al deseo innato de toda persona de ser aceptado por los demás. El cuarto nivel es el de las necesidades de estimación o de ego. Las personas necesitan la estimación y el respeto de los miembros del grupo al que pertenecen. El ego tiene aspectos internos y externos. El interno está representado por las percepciones que de sí mismo tiene cada individuo, el externo lo constituye el deseo de ser considerado como una persona competente ante sus iguales, de ser

aceptado y ser reconocido como capaz en su trabajo. En este nivel lo que le preocupa al trabajador es el ascenso, el éxito, el prestigio, etc. En el quinto nivel, que es el más elevado, el individuo aspira a poder desarrollar todas sus capacidades. En este se pone de relieve el deseo por alcanzar nuevos retos respecto a la propia capacidad. Es el motivador más importante en la actualidad y muy aplicable a los niveles intermedios de una organización (Vroom y Dely, 1977). A medida que se van satisfaciendo las necesidades de bajo nivel se van activando las de nivel más alto.

En cuanto a la teoría de las Expectativas, ésta considera que los resultados o recompensas esperadas actúan como determinantes de una acción y lo que se pretende con ella es explicar la motivación de los trabajadores en términos de recompensas anticipadas o esperadas.

Aunque se han propuesto muchas modificaciones en relación a la teoría de las Expectativas, la de mayor relieve es la representada por Vroom (1964). Según este autor son importantes tres aspectos en el modelo: grado de esfuerzo necesario para alcanzar el rendimiento esperado; nivel de rendimiento para alcanzar la recompensa esperada; y grado de atractivo de la recompensa.

El trabajador es consciente del grado de esfuerzo que ha de realizar para obtener un rendimiento que le permitirá alcanzar una recompensa o resultado. Si surgen obstáculos que le hagan suponer que los esfuerzos no le conducirán a un aceptable nivel de rendimiento el nivel de motivación se reducirá.

El grado de atractivo de la recompensa se relaciona con el valor que una persona concede al resultado o recompensa que puede obtener por el trabajo realizado. La percepción de valor sobre el resultado puede también variar en función de cómo el individuo recientemente ha sido recompensado.

La tarea de un directivo consistiría en el establecimiento de una serie de condiciones que ayuden a dirigir el esfuerzo de los trabajadores hacia el rendimiento, eliminando todos los obstáculos que impidan el establecimiento de una relación positiva entre estas dos variables.

Los directivos necesitan crear enlaces entre rendimiento y recompensas y para establecer esta conexión, se hace necesario la creación y mantenimiento de sistemas de recompensas que se diseñarán en función de los valores individuales del trabajador. En este sentido, se debe tener en cuenta que las personas eligen una recompensa y no otra, porque el logro de la seleccionada está más acorde con su propio esquema de valores (Robbins, 1993). A este respecto, para determinar las preferencias individuales en cuanto a las diferentes opciones sobre recompensas la empresa podría llevar a cabo un estudio que analizara los requerimientos de los trabajadores.

Por otro lado, la teoría de la Atribución hace referencia a la motivación de logro o aspiración de alcanzar un objetivo en una situación de competitividad. En este sentido, las personas con niveles altos de motivación de logro tienden a atribuir su éxito a factores de carácter interno como pueden ser sus propias habilidades o el nivel de esfuerzo que pueden asumir, en mayor medida que las personas con baja motivación de logro que tienden a atribuirlo a factores externos relacionados con la suerte o el azar.

En la teoría del Reforzamiento se considera que la asignación de recompensas en el trabajo provoca cambios específicos de comportamiento en los trabajadores y ello puede tener incidencias importantes en posteriores conductas. Esta modificación del comportamiento del trabajador dependerá de: 1) si las recompensas son altamente deseables, 2) si están diferencialmente distribuidas, de modo que niveles más altos de rendimiento conduzcan a incrementos proporcionales más grandes de recompensa.

Esta teoría parece tener más seguidores dentro del campo de la motivación en el trabajo que la teoría de las Expectativas.

La teoría de la Equidad considera que los sentimientos de equidad, pueden servir como un estímulo poderoso para incrementar o disminuir el esfuerzo. La persona siempre tenderá a esforzarse en restaurar la equidad si percibe que existe un desequilibrio. Cuando se considera que existe un desequilibrio en relación con otras personas se produce una tensión. Esta tensión constituye la base de la motivación que impulsa a la persona a luchar por lo justo y equitativo (Vecchio, 1991).

FACTORES MOTIVACIONALES EN UNA ORGANIZACION

Herzberg argumenta que todos los trabajadores tienen dos tipos de necesidades básicas: las motivacionales y las higiénicas, denominadas también factores intrínsecos y extrínsecos. Según este autor, existen determinadas condiciones de trabajo (factores extrínsecos) que si no coinciden con las expectativas de los trabajadores provocan insatisfacción laboral tales como el salario, seguridad en el trabajo, etc. Los factores intrínsecos tales como: premios por los logros alcanzados, reconocimiento del trabajo realizado, asunción de responsabilidades, ascensos en la organización, etc., se relacionan con aspectos personales de los individuos y permiten mejorar el estado de ánimo

psicológico de los trabajadores (Huse, 1992).

Por otro lado, Kovach (1987) considera los siguientes factores motivacionales en los trabajadores: 1) Realización de un trabajo interesante; 2) Reconocimiento por parte de los supervisores del trabajo realizado por sus subordinados; 3) Sentimiento de integración en el trabajo. 4) Seguridad en el empleo; 5) Buenos sueldos; 6) Promoción y crecimiento en la organización; 7) Buenas condiciones de trabajo (buena organización en el trabajo, medidas de seguridad e higiene laboral, equipamientos adecuados, etc.); 8) Lealtad de los directivos hacia los subordinados; 9) Discreta disciplina y control en el trabajo; 10) Ayuda y apoyo de los supervisores en relación a los problemas laborales de sus subordinados;

Con un enfoque diferente, y tratando de identificar las variables que se relacionan con la motivación y desmotivación laboral, consideramos tres factores bipolares que influyen tanto en la motivación laboral como en la desmotivación: 1) trabajo ameno y variado -vs- trabajo monótono y repetitivo; 2) alta contribución personal -vs- baja contribución personal; 3) adecuación entre persona-trabajo -vs- no adecuación entre persona-trabajo. Por otro lado, encontramos factores que, considerados positivamente, no parecen tener efectos en la motivación, pero que de forma negativa provocan desmotivación, como pueden ser: la mala organización del trabajo, la falta de oportunidad para formarse mejor y tres factores relativos al comportamiento de los jefes (vigilancia estrecha y excesiva, mal trato e incompetencia de los superiores, etc.).

LA MOTIVACION COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

La mayor parte de los problemas que preocupan a las empresas se relacionan con la baja productividad en el trabajo de sus empleados.

Lo que se necesita es un estilo de dirección que sea flexible, que tenga en cuenta los diferentes tipos de trabajadores que son supervisados, que reconozca sus diferentes habilidades y distintas necesidades motivacionales, y que sea consistente con el programa de producción o comercialización establecido.

Una disminución en la productividad es un coste que muchas empresas no pueden afrontar y que incrementa en algunos casos la competencia externa causando serios problemas y fracasos.

Los directivos tienen que comprender lo que motiva a los empleados y esto es absolutamente crucial para mejorar la productividad y salud de nuestras empresas y de una nación en su conjunto.

Por tanto, se hace necesario arbitrar una serie de medidas encaminadas a incrementar el grado de motivación de los trabajadores dentro de la organización para lograr incrementar la productividad. En este sentido se podrían adoptar las siguientes medidas: 1) Identificar los factores de los que depende la motivación de los trabajadores afiliados a una empresa; 2) Precisar el grado de contribución de cada uno de estos factores a la motivación laboral; 3) Evaluar el grado de motivación de los trabajadores; 4) Analizar cómo contribuye cada uno de los factores respecto al grado de motivación alcanzado; 5) Concretar los cambios que habría que introducir en la empresa para incrementar el grado de motivación laboral.

Las dos primeras medidas son típicas de una investigación básica, las tres últimas son propias de una investigación aplicada.

La mayoría de las personas consideran que los trabajadores satisfechos son más productivos. La razón está relacionada con el hecho de que los empleados satisfechos se muestran más inclinados a comprometerse más con su trabajo y, por lo tanto, producen más. La investigación empírica, sin embargo, no ha encontrado mucho apoyo para demostrar esta proposición.

Normalmente las personas tienden a sobreestimar la influencia de la satisfacción laboral en la productividad, desestimando otros factores que contribuye a la misma y que están relacionados con la motivación (Vecchio, 1991).

Realizada una encuesta y analizado posteriormente los resultados de la misma que hemos recogidos en las tablas 1 y 3 del anexo (representadas gráficamente en las ilustraciones 1 y 2 respectivamente) que contienen los valores medios de las variables motivacionales y sus porcentajes de frecuencia podemos decir que: los cinco factores que más inciden en la motivación laboral de los trabajadores según éstos son los siguientes, ordenados de forma jerárquica: 1) condiciones de seguridad e higiene, 2) integración y relaciones de cooperación del empleado con los compañeros de trabajo, 3) empresario competente que ofrezca un buen trato al trabajador, 4) reconocimiento del trabajo realizado por el trabajador, 5) seguridad en el puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de los directivos, los cinco factores más importantes son: 1) condiciones de seguridad e higiene, 2) organización empresarial, 3) establecimiento de sistemas de incentivos y de recompensas interesantes, 4) integración y relaciones de cooperación del empleado

con los compañeros de trabajo, 5) reconocimiento del trabajo realizado por el trabajador.

A su vez, mediante un análisis factorial y determinado el peso de cada factor -obtenido mediante la media ponderada en función de la contribución de cada variable al factor-, hemos llegado a los siguientes resultados, teniendo en cuenta por un lado los factores motivacionales relacionados con los empleados y por el otro los factores que se refieren a los directivos: 1) que desde el punto de vista de los empleados la empresa, en primer lugar, ha de dar una mayor importancia a la participación y promoción del trabajador y al establecimiento de buenas condiciones de trabajo, y en segundo término, a su integración laboral y seguridad en el puesto de trabajo; 2) según los directivos los dos factores más importantes son: en primer lugar, el trato personal y la promoción laboral del trabajador en la empresa, y en segundo lugar, las condiciones de seguridad e higiene en la empresa y la estimulación del trabajador para que éste participe en los objetivos empresariales.

CONCLUSIONES

Los trabajadores y directivos de una organización valoran los factores de motivación de diferente manera. Generalmente, los trabajadores no consideran la remuneración como un factor prioritario desde el punto de vista de la motivación laboral. En este sentido, para conseguir que los empleados sean más productivos, que se sientan más satisfechos con su trabajo y que se produzcan niveles más bajo de absentismo laboral, las empresas deberían tener en cuenta aquellos otros factores que consideran los subordinados que le motivan más, tales como: la posibilidad de integración de los empleados en la organización y el establecimiento de relaciones de cooperación entre sus miembros, hacer que el trabajador participe en los objetivos empresariales, promocionar al trabajador en la empresa -si es preciso mediante la subvención de programas de formación- y, por último, hacer posible que el trabajador tenga una estabilidad en el puesto de trabajo. Sin embargo, los directivos sólo consideran determinados factores que se relacionan más con la empresa como las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, la organización empresarial, etc. Además consideran la influencia del factor remuneración como una de las principales causas que inciden en

la motivación laboral y no tienen en cuenta otros factores de carácter personal relacionados con el trabajador.

BIBLIOGRAFIA

McCLELLAND, D.C., (1965): "Toward A Theory of Motive Acquisition". American Psychologist.

KOVACH, K.A., (1987): "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers, pág. 58-65.

VROOM, V.H y DALY, (1977): "Management and Motivation". Londres. Ed. Penguin Books, pág. 27-32.

VROOM, V.H., (1964): "Work and Motivation". New York, Wiley.

KORMAN, A., (1978): "industrial and organizational psychology". Ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. pág. 58.

VECCHIO, R.P., (1991): "Organizational Behavior". Ed. The Dryden Press. págs. 173-193.

ROBBINS, S.P., (1993): "Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed. Prentice-Hall. págs. 228-231.

HUSE, F.E., y BOWDITCH, J.L., (1992): "Behavior in Organizations. A Systems Approach to Managing". Ed. Addison. Wesley Publishing Co., Reading, Massachusetts, E.U.A. Págs. 58-85.

ANEXO

TABLA 1

Cuestiones	Valores medios de la escala	Porcentaje valido de cada respuesta				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
P1	4.4	2.5%	0.8%	9.8%	27.9%	59.0%
P2	4.5	1.6%	0.8%	13.9%	17.2%	66.4%
P3	4.6	-	-	13.1%	15.6%	71.3%
P4	2.4	36.9%	14.8%	27.0%	12.3%	9.0%
P5	3.8	7.4%	4.1%	24.6%	27.0%	36.9%
P6	3.5	4.9%	6.6%	43.4%	23.0%	22.1%
P7	3.3	13.9%	3.3%	38.5%	27.9%	16.4%
P8	3.6	18.9%	0.8%	15.6%	26.2%	38.5%
P9	3.8	1.6%	3.3%	39.3%	22.1%	33.6%
P10	4.6	-	0.8%	7.4%	18.0%	73.8%
P11	4.3	2.5%	2.5%	12.3%	25.4%	57.4%
P12	4.2	2.5%	5.7%	21.3%	13.1%	57.4%
P13	3.8	10.7%	3.3%	20.5%	31.1%	34.4%
P14	4.5	-	-	9.8%	34.4%	55.7%
P15	4.0	6.6%	2.5%	19.7%	26.2%	45.1%
P16	3.7	13.9%	3.3%	23.0%	17.2%	42.6%
P17	4.6	-	1.6%	6.6%	23.8%	68.0%
P18	4.0	8.2%	1.6%	17.2%	24.6%	48.4%
P19	3.8	9.0%	2.5%	28.7%	18.9%	41.0%
P20	3.8	7.4%	6.6%	23.0%	26.2%	36.9%
Casos	122					

TABLA 2. ANALISIS FACTORIAL

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6
P1	.30839	.54774	-.29544	-.32102	.25844	-.09978
P2	.62355	.42278	-.00228	-.42385	-.09362	.13639
P3	.35098	.53828	-.23469	-.18761	-.19146	-.08319
P4	.59443	-.08273	-.06446	-.18051	.31073	-.13922
P5	.39119	.17251	.60513	-.03267	.41817	-.16974
P6	.19369	.32665	.38471	.16008	.50640	.47430
P7	.45109	-.15324	.53365	-.09150	-.32778	.20044
P8	.64116	-.39348	.00306	.12889	.26830	-.36380
P9	.50505	.32249	.32501	-.08125	-.19350	-.28038
P10	.57648	.40215	-.23494	.21270	-.12127	-.07287
P11	.68453	.14991	.12952	.27548	.01849	.02682
P12	.72437	.09298	-.02159	.10469	-.23055	-.12649
P13	.31648	.18584	.28068	.47198	-.32884	-.10303
P14	.48430	.04592	-.40921	.22982	.29799	.15022
P15	.69728	-.24729	-.05041	.10049	-.01424	.07902
P16	.58208	-.44168	-.03945	-.05469	.19109	-.36006
P17	.43273	.06069	-.31309	.57020	-.01976	.17192
P18	.67030	-.31953	-.14685	-.20188	.01354	.35549
P19	.67741	-.29787	-.10663	-.19870	-.24845	.03257
P20	.68169	-.30533	.04575	-.21254	-.11213	.31030
PESOS	2,6	2,4	1,95	2,1	0,5	0,35

Factor 1= Ascensos y condiciones de trabajo; Factor 2= Integración y seguridad en el trabajo; Factor 3= Trabajo interesante con delegación de responsabilidades; Factor 4= Trato personal; Factor 5= Reconocimiento de los logros; Factor 6= Asignación según capacidades.

TABLA 3

Cuestiones	Valores medios de la escala	Porcentaje valido de cada respuesta				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
P1	3.8	5.8%	5.8%	19.2%	36.5%	32.7%
P2	4.0	3.8%	3.8%	15.4%	32.7%	44.2%
P3	4.3	-	1.9%	19.2%	26.9%	51.9%
P4	4.4	-	1.9%	15.4%	23.1%	59.6%
P5	3.2	11.5%	13.5%	32.7%	26.9%	15.4%
P6	3.5	5.8%	9.6%	40.4%	19.2%	25.0%
P7	3.3	3.8%	17.3%	42.3%	21.2%	15.4%
P8	2.8	44.2%	3.8%	5.8%	21.2%	25.0%
P9	3.5	-	5.8%	55.8%	21.2%	17.3%
P10	4.8	-	1.9%	3.8%	9.6%	84.6%
P11	4.5	-	-	3.8%	36.5%	59.6%
P12	3.8	-	9.6%	34.6%	15.4%	40.4%
P13	2.3	51.9%	-	15.4%	23.1%	9.6%
P14	4.1	-	-	25.0%	36.5%	38.5%
P15	3.8	-	13.5%	25.0%	28.8%	32.7%
P16	2.8	38.5%	5.8%	9.6%	23.1%	23.1%
P17	4.2	-	1.9%	9.6%	46.2%	42.3%
P18	4.0	-	3.8%	26.9%	30.8%	38.5%
P19	3.8	1.9%	7.7%	21.2%	46.2%	23.1%
P20	3.8	-	7.7%	26.9%	40.4%	25.0%
Casos		52				

TABLA 4. ANALISIS FACTORIAL

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
P1	.59685	-.05936	.48624	.09482	.18347
P2	.70488	-.15960	.24627	-.28404	.32536
P3	.67153	-.04471	.26875	.05117	-.07851
P4	-.66358	.24186	.38663	.24764	.13915
P5	.57805	.16308	.17318	-.30599	-.04503
P6	.23808	-.00583	.61301	.57801	-.04241
P7	.59322	-.21664	.47646	-.00435	-.04276
P8	.87635	-.27338	-.08224	.11275	.10227
P9	.71275	-.14858	-.26326	.24665	-.23685
P10	.11917	.67742	-.11192	.09587	.17013
P11	.33009	.28467	-.26976	.21142	.76184
P12	.85754	-.02831	-.07193	-.05465	.00586
P13	.86296	-.27518	-.08955	.20353	.05600
P14	.80577	.18471	-.25411	.01675	.16334
P15	.84732	-.09369	-.18864	-.11561	.00221
P16	.87567	-.22768	-.11322	-.03324	-.10039
P17	.36361	.53213	-.11987	.43612	-.16361
P18	.61952	.42051	-.12981	.19533	-.42314
P19	.58606	.47954	.05760	-.33700	-.16459
P20	.35328	.57035	.39239	-.38972	-.01611
PESOS	2,8	2,6	1,95	0,43	0,76

Factor 1= Trato personal y promoción laboral; Factor 2= Condiciones de seguridad e higiene y estímulo empresarial; Factor 3= Seguridad en el puesto de trabajo y reconocimiento de los logros; Factor 4= dirección competente.

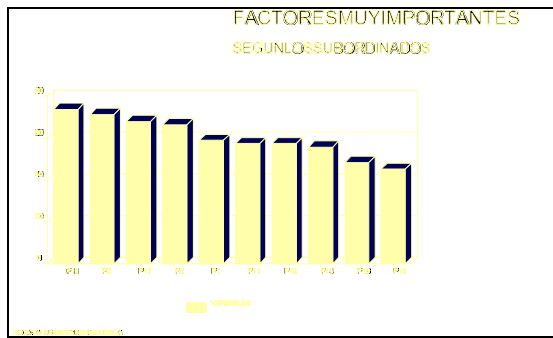


Figure 1

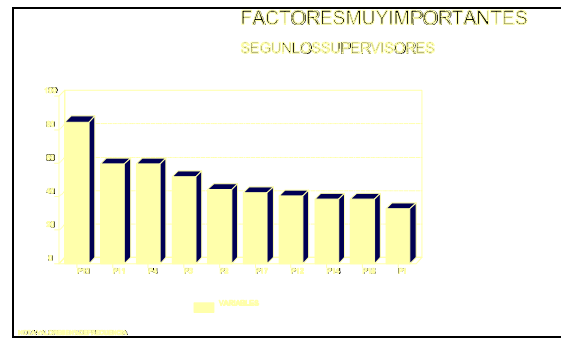


Figure 2

DEFINICION DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA ENCUESTA

- P₁ Necesidad de seguridad en el puesto de trabajo
- P₂ Reconocimiento del trabajo realizado
- P₃ Necesidad de integración del trabajador en la empresa
- P₄ Importancia de la remuneración
- P₅ Posibilidad de realizar tareas interesantes
- P₆ Premios en reconocimiento a logros alcanzados
- P₇ Delegación de responsabilidades
- P₈ Posibilidades de promoción y crecimiento
- P₉ Realización de tareas variadas y agradables
- P₁₀ Condiciones de seguridad e higiene
- P₁₁ Organización del trabajo en la empresa
- P₁₂ Fomento del estilo democrático y de la no discriminación
- P₁₃ Incidencia de una excesiva disciplina y de un estricto control
- P₁₄ Grado de lealtad de los superiores hacia los subordinados
- P₁₅ Grado de ayuda y apoyo de los superiores hacia los subordinados
- P₁₆ Posibilidades de formación en la empresa para promocionar al personal
- P₁₇ Incompetencia y mal trato de los superiores
- P₁₈ Posibilidad de que los subordinados desarrollen sus capacidades
- P₁₉ Influencia que tiene en la motivación laboral un equipamiento adecuado de la empresa
- P₂₀ Estimulación de la dirección en cuanto a la participación del subordinado