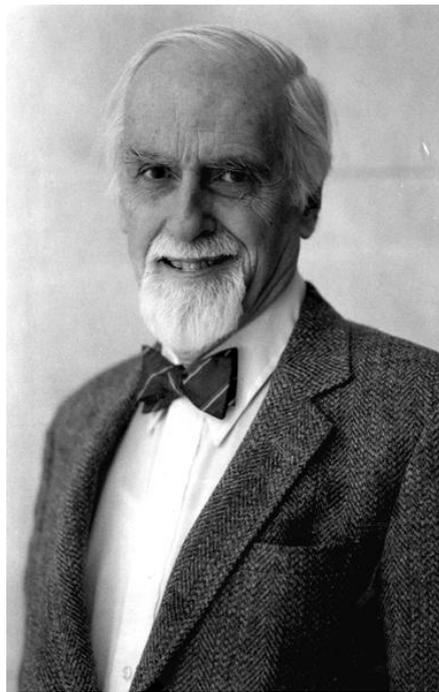


La motivación en el mundo del trabajo



LA MOTIVACIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO
MARÍA JESÚS RODRÍGUEZ
RAQUEL BONILLA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

- 10.1 LA MOTIVACIÓN LABORAL
 - A. Qué es y en qué consiste
 - B. La motivación en el trabajo
 - C. La frustración laboral

- 10.2 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN
 - A. El enfoque tradicional
 - B. Las teorías de las relaciones humanas
 - C. El enfoque de la negociación implícita
 - D. El método de la competencia
 - E. La motivación interiorizada

- 10.3 PRINCIPALES ENFOQUES O TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN
 - A. Teorías de contenido
 - Maslow
 - Teoría X e Y de McGregor
 - Teoría de Alderfer
 - Teoría de McClelland
 - Teoría de Herzberg
 - B. Teorías de proceso
 - Teorías de las expectativas
 - Teoría de Locke
 - Teoría de la equidad

- 10.4 PRÁCTICAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES
 - A. Incentivos Extrínsecos
 - B. Incentivos Intrínsecos

- 10.5 LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

Las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación; debido a ello, cada día más empresas emplean recursos para detectar el nivel de motivación de sus empleados y para establecer mecanismos que mantengan a éstos con alta motivación, puesto que el rendimiento de los trabajadores depende, entre otros factores, de la motivación que éstos posean para desarrollar el trabajo que tienen encomendado.

10.1 LA MOTIVACIÓN LABORAL

A. ¿Qué es y en qué consiste la motivación?

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Ambas se van haciendo más complejas a medida que nos interrelacionamos.

B. La motivación en el trabajo

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor. Hay dos factores que influyen en la conducta de los trabajadores y que a su vez están relacionados:

Las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí misma, como a las del contexto que la rodea.

Las características del individuo, porque cada persona tiene unas razones diferentes para trabajar.

C. La frustración laboral

Si los objetivos y metas que nos proponemos alcanzar no se realizan, sufrimos una frustración. Toda frustración es una motivación no satisfecha.

Los elementos que intervienen en el proceso son:

- La necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta.
- El impulso necesario para cubrir la necesidad o el deseo de la persona.
- El obstáculo que impide alcanzar el deseo u objetivo.
- La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido.

Ante una frustración, las personas reaccionamos de manera distinta, dependiendo de nuestras circunstancias y de experiencias pasadas. Entre las diferentes reacciones, señalaremos tres fundamentales:

- Adaptación a la nueva situación: Nos permite bien convivir con la situación o bien modificarla en la medida que nos resulte lo más satisfactoria posible.
- Adopción de una actitud conformista: Conlleva un empobrecimiento del comportamiento porque se puede romper una actitud de búsqueda activa de soluciones ante situaciones conflictivas, molestas, incluso dolorosas.
- Aparición de trastornos psíquicos o de comportamiento: Ansiedad, agresividad, depresiones, fobias, manías.

Las situaciones laborales desagradables, que producen malestar o descontento, crean un clima laboral tenso para el trabajador y para aquellos que se encuentran a su alrededor.

El interés fundamental de las empresas radica en que cuantos menos elementos frustrantes haya en el proceso laboral, mayor será la satisfacción de los empleados, y consiguientemente la producción será mayor.

10.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN

A lo largo del tiempo se han sucedido diversos enfoques sobre la metodología empleada para generar actitudes motivadas en los trabajadores. Según Strauss y Sayles en su obra *Personal. Problemas Humanos de la Administración*, podemos distinguir cinco períodos diferentes:

- El enfoque tradicional.
- La teoría de las relaciones humanas.
- En enfoque de la negociación implícita.
- El método de la competencia.
- La motivación interiorizada.

A. El enfoque tradicional.

Se desarrolló fundamentalmente en los inicios de la Revolución Industrial, donde grandes grupos de trabajadores vivían en condiciones infrahumanas. Su principal preocupación consistía en ganar un jornal cada día que les permitiera atender mínimamente sus necesidades primarias.

Los supuestos en los que se basa este enfoque son los siguientes:

- A las personas, en general, no les gusta trabajar.
- Los trabajadores deben estar sometidos a una vigilancia constante, pues de no ser así no cumplirán con las tareas que se les ha encomendado.
-

El sistema de motivación utilizado para que los trabajadores cumplan su trabajo será el de imponer castigos y amenazas.

Ante esto, la organización informal de la empresa, funcionará agrupando a los trabajadores para comentar la situación y para defenderse de las agresiones que sufren por parte de los directivos.

B. La teoría de las relaciones humanas.

Esta teoría se desarrolló a raíz de las investigaciones que se hicieron en la factoría de General Electric durante los años veinte.

Parte de las siguientes premisas:

- Los trabajadores, junto a las necesidades básicas, tienen necesidad de ser reconocidos y queridos por otros, y necesidades de seguridad a las que hay que atender.
- El mundo laboral debe atender a estas necesidades, puesto que los trabajadores pasan en este ámbito una gran cantidad de tiempo.

Las técnicas de motivación empleadas se basaban en conceder subsidios y seguros para atender a determinadas contingencias, como la vejez o la enfermedad, con lo que intentaban cubrir la necesidad de seguridad. La necesidad de estima se cubría con la delegación que los mandos hacían en determinadas materias y con reuniones de trabajadores. El gran inconveniente que tuvo esta teoría se basó en que establecía los mismos incentivos para todos los trabajadores. Esto generó la idea de que esos incentivos eran parte de la

normalidad de la vida empresarial, por lo que no consiguieron el correspondiente efecto motivador.

C. El enfoque de la negociación implícita.

Este enfoque forma parte de los intentos que se han realizado en el proceso de conseguir un método que creara una motivación efectiva de los trabajadores, con el fin de aumentar la producción y establecer un buen clima laboral.

Sus premisas son:

- Es posible conseguir, en el ámbito laboral, un acuerdo entre trabajadores y empresa para intentar satisfacer las expectativas de ambas partes.
- El acuerdo puede realizarse a través de una negociación entre todos los trabajadores y el empresario, o a través de lo que se conoce con el nombre de “contrato psicológico”, que es un pacto no escrito entre obreros y superiores inmediatos.
- Cada parte negocia en función del poder que ostenta. Tras el pacto, los empleados intentarán conseguir una producción razonable y los supervisores realizarán su labor de forma menos autoritaria.

D. El método de la competencia.

La competencia permite incentivar a los trabajadores estableciendo sistemas de ascensos o promociones que sitúen a unos empleados frente a otros en mejor posición económica y jerárquica. Ésta se puede provocar tanto a nivel individual o de grupo.

Esta forma de motivación no tiene en cuenta el hecho de que no todas las personas tienen la misma necesidad de progreso.

El gran problema que presenta la competencia es la violencia oculta que se genera cuando los procesos de promoción no son limpios o la frustración de los trabajadores que no consiguen los objetivos que se han marcado.

E. La motivación interiorizada.

Se basa en las siguientes premisas:

- Las personas tienen capacidad creativa que se puede explotar.
- A los trabajadores no sólo les motiva lo económico, sino que para muchas personas el propio trabajo en sí o el trabajo bien hecho son fuente importante de satisfacción.
- El esfuerzo personal en el trabajo genera motivación.

El enriquecimiento de tareas, la rotación en el trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se convierten en instrumentos eficaces para conseguir la motivación interiorizada.

Esta teoría también tiene sus límites. Entre ellos la problemática que se puede plantear a la empresa cuando, para generar este tipo de motivación, hubiera que acudir a procesos de trabajo que no sean ni eficaces ni eficientes.

10.3. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Motivación de trabajo: es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

La motivación puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento.

Los autores las han dividido en dos grandes bloques:

- Teorías de contenido, que analizan qué motiva a los trabajadores.
- Teorías de proceso, centradas en analizar cómo se puede satisfacer las necesidades de los trabajadores para aumentar su motivación.

TEORÍAS DE CONTENIDO

Teoría de Abraham Maslow
Teoría X e Y de McGregor
Teoría de Alderfer
Teoría de McClelland
Teoría de Herzberg
Teoría de Myers

TEORÍAS DE PROCESO

Teoría de las expectativas
Teoría de Locke
Teoría de la equidad

A.TEORÍAS DE CONTENIDO

TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Harold Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. En su obra: *Una teoría sobre la motivación humana*, expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de autoactualización y autorrealización. Muestra una pirámide, un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas.

Defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas o fisiológicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, necesidades de desarrollo (parte superior de

la pirámide) y que es imposible satisfacer las necesidades superiores si no están cubiertas las inferiores.

Consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «**necesidades de déficit**»; al nivel superior lo denominó «**autorrealización**», «**motivación de crecimiento**», o «**necesidad de ser**». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”

NIVELES

1. **Necesidades fisiológicas:** tanto las básicas, comida, bebida, como las necesidades adquiridas, vestido, vivienda.
2. **Necesidades de seguridad y protección:** éstas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Seguridad física y de salud, seguridad moral, familiar, de propiedad, de empleo.
3. **Necesidades de afiliación y afecto:** relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo. Asociación, participación, aceptación.
4. **Necesidades de estima:** aquí el autor hace dos distinciones; **la estima alta**, relacionada con uno mismo, tal como la confianza y el respeto propio, la libertad, la independencia; y **la estima baja**, en relación con los demás, el aprecio, la reputación, la fama.
La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.
5. **Autorrealización o autoactualización:** Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto. Nos pone como ejemplos a Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James.



TEORÍA DE MCGREGOR

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado. Su libro *El lado Humano de las organizaciones*, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación.

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los directivos y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo superior tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. Éstas son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los superiores para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. Según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición. No se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión"

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados.

Supone que el desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo por lo que no le disgusta el trabajo en sí. En este extremo no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa puesto que los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros de forma personal. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

LA ESENCIA DE ESTA TEORÍA NO SE BASA EN DESCUBRIR SI CADA DIRECTIVO PARTE DE LA TEORÍA X O DE LA TEORÍA Y, SINO EN SABER APLICAR UNO U OTRO ESTILO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES QUE CADA LÍDER O JEFE DE EQUIPO TENGA EN CADA MOMENTO.

TEORÍA DE ALDERFER

Psicólogo americano que basó sus estudios en la pirámide de Maslow. Parte de la teoría de que los seres humanos tenemos tres tipos de necesidades, pero a diferencia de Maslow no es necesario satisfacer una para poder optar a la siguiente. No tiene una forma piramidal, no hay una jerarquización.

Las necesidades las divide en:

- **Necesidades de existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.



FUENTE: Davis y Newstrom (2003) y elaboración propia.

TEORÍA DE MCCLELLAND

David McClelland fue un psicólogo estadounidense. Conocido por su trabajo sobre la teoría de la necesidad, publicó una serie de obras desde 1950 hasta la década de 1990 y ha desarrollado nuevos sistemas de puntuación para el Test de Apercepción Temática y sus descendientes. Su teoría es también conocida como Teoría de las tres necesidades.

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: **necesidades de afiliación**, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; **necesidades de logro**,

que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y **necesidades de poder**, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Esta teoría parte de las siguientes premisas:

- El ambiente social y cultural que rodea a los seres humanos a lo largo de la vida va a determinar en buena medida sus necesidades.
- La infancia es un período especial para la vida de cada sujeto. En esta etapa en la que los sujetos aprendemos gran partes de nuestras necesidades.
- Las vivencias que tenemos determinan que deseemos satisfacer más unas necesidades que otras.
- Las necesidades que los sujetos tienen se resumen en la afiliación, el poder y logro.



TEORÍA DE HERZBERG

Frederick Irving Herzberg, fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la Motivación e Higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La **satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores *de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La **insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

- **Factores de higiene**
 - Sueldo y beneficios
 - Política de la empresa y su organización
 - Relaciones con los compañeros de trabajo
 - Ambiente físico
 - Supervisión
 - Status
 - Seguridad laboral
 - Crecimiento
 - Madurez
 - Consolidación
- **Factores de motivación**
 - Logros
 - Reconocimiento
 - Independencia laboral
 - Responsabilidad
 - Promoción

Factor	Características	Ejemplos
<i>Higiene</i>	<i>Produce comodidad y previene la insatisfacción en el trabajo.</i>	<i>Tipo de supervisor</i> <i>Beneficios de la compañía</i>
<i>Motivación</i>	<i>Ayuda a los empleados a usar su talento y desarrollarse en sus trabajos.</i>	<i>Reconocimiento, responsabilidad desarrollo personal.</i> <i>La naturaleza del trabajo.</i>

TEORÍA DE MEYERS

Este autor diferencia entre dos tipos de elementos que motivan a dos tipos diferentes de trabajadores. En primer lugar presenta a los buscadores de mantenimiento, que son aquéllos que encuentran la motivación en las órdenes y normas de los superiores. En segundo lugar a los buscadores de motivación. Son motivados a través de la delegación de responsabilidades en sus tareas.

B.TEORÍAS DE PROCESO

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS. VICTOR VROOM

Vroom es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación, que intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo. Sus libros más conocidos son de trabajo y motivación el liderazgo y la toma de decisiones y el nuevo liderazgo. También ha sido un consultor para una serie de empresas como G.E y American Express.

La Teoría de las expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom y ampliado por Poster y Lawler. Se basa en la siguiente premisa:

El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La motivación según Vroom es producto de 3 factores:

Valencia: el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo. La Valencia puede ser positiva o negativa, el deseo por alcanzar algo o por huir de él.

Expectativa: el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa) y después se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.



TEORÍA DE LOCKE

El profesor **Edwin A. Locke**, psicólogo estadounidense y pionero en la teoría de la fijación de objetivos.

Este autor sostuvo que las intenciones de trabajar dirigiéndose hacia una meta se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño.

Lo más importante de su teoría se resume en:

- El establecimiento de metas claras aumenta el rendimiento de los trabajadores. Éste aumenta según la claridad de las metas.
- Si la empresa cuenta con la participación de los trabajadores a la hora de establecer los objetivos, hará que éstos los hagan suyos y trabajarán más a gusto.
- En el momento que un objetivo difícil sea asumido por un trabajador motivará más que uno que sea más fácil.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Stacey Adams, propone la motivación en el trabajo a través de dos conceptos, la Equidad y la Inequidad.

- **Equidad:** concepto que relaciona el trabajo realizado y el esfuerzo empleado con la remuneración de estos. En el momento que un trabajador sienta que su trabajo es recompensado estará en una situación de equidad, lo que le llevará a aumentar la motivación y el rendimiento en proyectos futuros.
- **Inequidad:** es la contraposición. Aquí el trabajo y el esfuerzo empleado no son correspondidos como el trabajador cree oportuno, lo que acarreará un estado de desánimo y de falta de compromiso de cara al futuro.

10.4 PRÁCTICAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES

La forma de llevar a cabo las teorías sobre la motivación es a través de estrategias y prácticas. Cada organización pondrá en marcha las que más se adecúen a su forma de trabajar y a sus empleados.

Para empezar, una buena manera de buscar esa motivación es fijar una estrategia. Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. Una estrategia que les guíe en el camino de la consecución de un fin establecido.

Recomendaciones a la hora de establecer una estrategia:

- Análisis del estado actual de la empresa..
- Planteamiento de nuevos objetivos y nuevas prácticas motivadoras que respondan a estos objetivos.
- Establecimiento de métodos de control para poder rectificar a tiempo si la estrategia no cumple los objetivos marcados.

A parte de estas recomendaciones, es necesario contar con una serie de incentivos para favorecer la motivación en el trabajo.

Existen dos tipos de incentivos, los incentivos extrínsecos, como la recompensa, la seguridad y los intrínsecos, como la relación entre los trabajadores.

A.INCENTIVOS EXTRÍNSECOS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL

La **Motivación extrínseca** aparece cuando lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

Los incentivos extrínsecos más importantes son:

- **La recompensa laboral**

“homo economicus”.

Este tipo de motivaciones deben adecuarse a los siguientes principios:

- El salario tiene que recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleado hace.
- La retribución económica debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada.

- Además la retribución tiene que ser retribuida equitativa y proporcional a la labor realizada por el resto de trabajadores.

- **La seguridad**
- **La mejora de la formación y de capacitación**
- **La promoción vertical y horizontal**
- **La competición**
- **Las condiciones de trabajo**
- **Interrupciones y cambios de tarea**

B.INCENTIVOS INTRÍNSECOS

La **motivación intrínseca** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito. Son más difíciles de aplicar incluso que los anteriores, porque son personales y subjetivos, como que el trabajador se sienta realizado con las tareas que desempeña y se sienta identificado y a gusto con las personas que trabaja.

Un trabajo interesante y enriquecedor así como un producto de calidad disminuye el absentismo laboral y aumenta la responsabilidad que asume el trabajador. Una alta implicación de la persona en el trabajo trae como consecuencia un aumento de la productividad y calidad del producto final.

Hay que evitar que en los trabajos se genere un sentimiento de frustración, que surge como consecuencia de la falta de poder o decisión en el proceso, de la poca importancia del individuo dentro del proceso.

RIESGOS PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

Se distinguen dos, los riesgos derivados del contexto de trabajo y los riesgos derivados del contenido de trabajo.

- Dentro de los riesgos derivados del contexto de trabajo encontramos; cultura de organización, el papel o rol del trabajador dentro de la organización, el desarrollo de la carrera profesional, el poder de decisión o control, entre las personas en el trabajo y las relaciones entre el trabajo y la familia o entorno social del trabajador.
- Dentro de los riesgos derivados del contenido de trabajo, se distingue entre los siguientes: equipos y ambientes laborales, el diseño o concepción de las tareas asignadas a cada supuesto, la carga y ritmo de trabajo y la programación del mismo (régimen de turnos, etc).

Cuando una persona vive en su trabajo una situación de acoso o alguno de los riesgos psicosociales se materializa, es muy difícil que encuentre atractivo su trabajo.

Los expertos en esta materia aseguran que los responsables de las empresas deberían estar atentos a estos fenómenos para prevenirlos, atajarlos en su caso y lograr un mejor clima laboral que repercuta en la motivación de los trabajadores.

En la actualidad se considera cada vez más significativo el papel motivador que tiene la identificación entre el individuo y la tarea y entre el individuo y el grupo.

10.5 LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Más que en nuevos métodos, las teorías automotivadoras inciden en favorecer diferentes situaciones que hagan que el empleado se sienta más motivado y comprometido con su trabajo.

- El incremento de la confianza depositada en los trabajadores. Cada individuo es capaz de desempeñar su trabajo eficazmente, comprometiéndose e implicándose en el proceso productivo. Esto supone ofrecerles participación y compartir las labores de dirección y planificación. Por el contrario, la actitud dirigista y la desconfianza de los mandos conllevan a que los trabajadores se sitúen en actividades pasivas, donde sólo realizan lo que se les manda, sin que recaiga responsabilidad alguna sobre ellos.
- La promoción lateral de los empleados. El trabajador se puede promocionar dentro del mismo puesto de trabajo. Estos trabajadores deben ser capaces de adaptarse a las nuevas necesidades que se requieran: formarse en nuevas tecnologías, ocupar diferentes funciones dentro del mismo escalón jerárquico, enriqueciéndose personalmente con nuevos conocimientos, sustituir a compañeros o a los jefes en situaciones concretas, tomar decisiones dentro del campo de acción que les compete, etc.
- El redimensionamiento de la empresa en pequeños núcleos de negocio. En las grandes empresas, los recursos para motivar se difuminan, sobre todo porque no es posible establecer un trato personal mando-trabajador. Viendo la eficacia de la pequeña y mediana empresa, la gran empresa intenta dividir su organización en pequeños núcleos de negocio o actividad. Es un proceso lento y difícil.
- La creación de grupos autogestionados. El fundamento para la creación de estos grupos está en la confianza en la capacidad de los trabajadores para resolver los problemas y nuevas situaciones que se les presenten. Intentan generar una mayor actividad al delegar poder y autoridad en los empleados, que deben actuar como si el trabajo fuera suyo.
- La importancia de la automotivación y el compromiso. Las prácticas laborales han considerado al trabajador como un elemento pasivo, receptor de la motivación. Podemos adoptar otro planteamiento más activo y exigente que nos puede ayudar a realizarnos en el trabajo y a sacar mucho más provecho a la actividad que desempeñamos, la automotivación, que requiere que nos involucremos en el trabajo y un amplio grado de compromiso.

BIBLIOGRAFÍA

- www.google.com
- www.elrincondelvago.com
- www.gesitionpolis.com
- www.wikipedia.com
- www.monografias.com
- <http://www.blogcapitalhumano.com/2008/07/07/la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- <http://expectativadevalencia.blogspot.com.es/2007/10/victor-vroom.html>
- <http://rogermendezbenavides.blogspot.com.es/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>
- <http://reme.uji.es/articulos/numero20/7cogimot/texto.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/46.htm>
- <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>
- Libro de texto de la asignatura **ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO Y TRABAJOS DE SECRETARIADO**, editorial Mc Graw Hill.