



Motivación laboral como Factor Psicosocial

¿De qué estamos hablando?¹

La motivación laboral, más que una realidad "necesaria" para las dos partes (primer apdo. de nuestra Ficha 56 sobre la satisfacción laboral) **está quedando en un segundo plano con la crisis²**: el trabajador prefiere resignarse a condiciones de trabajo peores si mantiene el empleo, por el mayor temor a perderlo; y el empresario hace los reajustes pensando en más rentabilidad, a costa de la calidad del ambiente en la empresa. Este factor psicosocial es "vital" para evitar, o cuando menos, minimizar sus consecuencias en la salud de los mismos.

¿Qué es la motivación laboral?

Son los estímulos necesarios para iniciar, guiar y mantener un determinado comportamiento hacia un objetivo deseado. Una clasificación común y gráfica de éstos **es la pirámide de Maslow³**, que lo jerarquiza en cinco escalones:

- **Fisiológico** (Subsistencia): Alimentos, vivienda... Son indispensables, pero puede no darse la debida importancia; como por ejemplo al cerrar los baños con llave en las fábricas.
- **De seguridad**: En sentido amplio (económica, protegerse de todo peligro...). Por ejemplo unas condiciones de trabajo seguro, un contrato fijo, una empresa "libre" de EREs...
- **Social**. Porque las personas tienden a relacionarse entre sí para no sentirse aisladas y compartir intereses. Así debería ser dentro de los equipos de trabajo donde se incluyan.
- **Reconocimiento**: De uno mismo y de los demás. Sentirse aceptado. Por ejemplo un mando inmediato que reconozca el valor de su equipo de trabajo, ante otros equipos.
- **Autorealización**: El logro de los grupos de necesidades anteriores conduce a la persona a este sentimiento de felicidad plena, de poder desarrollar todo su potencial.

Otros modelos teóricos de explicación de riesgos psicosociales, como el estrés, ponen énfasis en el elemento de motivación, a través de diversas variables. Es el caso del modelo de Sigríst (esfuerzo-recompensa), o de **Karasek** que relaciona las **demandas de trabajo** (exigencias psicológicas: atención, cantidad, ritmo...) con las posibilidades que tiene el trabajador de influir en aspectos relacionados con sus tareas (**control**). Éste último evidencia el papel de la motivación⁴:

1 "Motivación y prevención en el contexto laboral docente": http://www.cece.gva.es/per/docs/rlcoursouni6_es.pdf y Manual de UGT-Aragón: **manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral - Sección 2006**.

2 La encuesta Eurobarómetro de la Comisión muestra el impacto de la crisis en relación con la satisfacción y motivación laboral, artículo "Condiciones de trabajo en UE 2014. Una mirada a la realidad europea y española": <http://www.eduardorojojotorrecilla.es/2014/04/las-condiciones-de-trabajo-en-la-union.html> por Eduardo Rojo, Catedrático de la Universidad de Derecho de Barcelona.

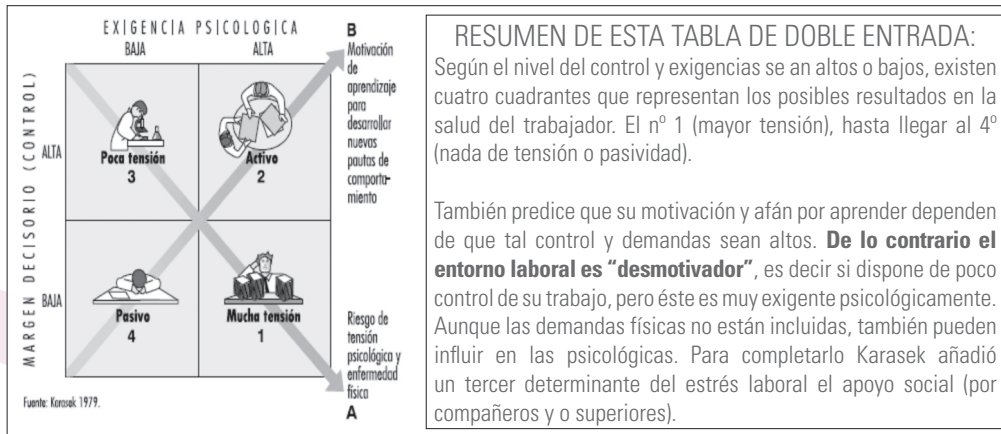
3 Publicación del INSHT, en el enlace: **Teorías de la motivación II**

4 **NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)** INSHT 2001 y figura de este modelo en **Capítulo 34. Factores psicosociales y de organización** de la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT.



Con la Financiación de:
DI-0007/2013





RESUMEN DE ESTA TABLA DE DOBLE ENTRADA:

Según el nivel del control y exigencias se an altos o bajos, existen cuatro cuadrantes que representan los posibles resultados en la salud del trabajador. El nº 1 (mayor tensión), hasta llegar al 4º (nada de tensión o pasividad).

También predice que su motivación y afán por aprender dependen de que tal control y demandas sean altos. **De lo contrario el entorno laboral es "desmotivador"**, es decir si dispone de poco control de su trabajo, pero éste es muy exigente psicológicamente. Aunque las demandas físicas no están incluidas, también pueden influir en las psicológicas. Para completarlo Karasek añadió un tercer determinante del estrés laboral el apoyo social (por compañeros y o superiores).

¿Cuáles son las principales fuentes de motivación de los trabajadores?:

Analizando la bibliografía disponible, ofrecemos un listado "abierto" de las causas que consideramos más relevantes, para que "cada" empresa examine las suyas y tome las decisiones que sirvan para mejorar la motivación de sus trabajadores, por lo que también se sentirán más satisfechos. Como ejemplos de las situaciones que más les pueden desmotivar tenemos:

- **Liderazgo y clima laboral.** El "tipo" de jefe influye si descalifica el esfuerzo de un trabajador delante de otros, si un equipo de trabajo no puede acceder al mismo para ser escuchado...
- **Contenido de trabajo** debe ser interesante y adecuarse a las habilidades de quien lo desempeña.
- **Remuneración y otras compensaciones** como formas de "valorar" trabajo y resultados.
- **Otros elementos objetivos:** rol, autonomía, desarrollo profesional, condiciones de trabajo...
- **Información y formación,** teórica y "práctica", adecuadas a cada puesto de trabajo.

¿Cómo mejorar esta motivación?:

Las mejoras que debe hacer la empresa son también muy variadas. Pero antes debe medir las situaciones que puedan influir en la motivación de su plantilla, para incidir en las más problemáticas que puedan "contagiar" a más trabajadores, según los resultados de su medición⁵.

La **OIT** en su Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo dentro de su capítulo "Accidentes y gestión de la seguridad" (**Capítulo 60. Programas de seguridad**) cita dos modelos para abordar todas las variables de la motivación: el "OMB" o control de comportamientos "inseguros", y el "TQM" o gestión de calidad. Ambos tratan de **incentivar, reconocer y compensar el valor motivacional que comportan las conductas seguras**. Sin embargo, y aunque indique sus ventajas e inconvenientes, hay que destacar que el TQM depende de un alto nivel de participación de los trabajadores y de un compromiso de la dirección que suele tardar bastante en materializarse.

5 Ejemplo Revista interamericana de Psicología volumen 39 nº3, 2005 "Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral de un empleado portorriqueño". Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28439312>

EJEMPLO PRÁCTICO

El grupo de empresas industriales SEM trató de **aumentar la motivación, y a su vez la satisfacción de sus trabajadores** aplicando principalmente las siguientes líneas de actuación:

- Fomentando un buen clima laboral entre compañeros y distintos departamentos.
- Aprovechando el talento y las experiencias de cada uno.
- Facilitando su participación y consulta para que se sientan parte del Grupo.

Fuente: Guía "**Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales**" págs. 40-43, UGT 2012.



+ info



observatorio
de riesgos psicosociales
UGT

www.ugt.es/saludlaboral/default.aspx

