

# UNIDAD DIDÁCTICA 6: A MOTIVACIÓN LABORAL



## ÍNDICE:

1. A MOTIVACIÓN LABORAL
2. TEORÍAS DE CONTIDO
3. TEORÍAS DE PROCESO
4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

## 1. A MOTIVACIÓN LABORAL

---

A **motivación** é unha ferramenta de vital importancia para as persoas á hora de desenvolver calquera actividade, e polo tanto tamén para aumentar o desempeño das persoas traballadoras.

Na actualidade, cada vez son máis as empresas preocupadas por fomentar a motivación dos seus cadros de persoal, xa que saben que iso implicará un maior **rendemento** para a empresa.

### 1.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

Existen moitas definicións de motivación, aínda que a máis sinxela e completa pode ser a que considera a motivación como o “estímulo ou impulso que inicia, guía e mantén o comportamento, ata acadar o obxectivo desexado”.

Pero, que impulsa as persoas a actuar dunha forma determinada? Cada persoa ten os seus propios motivos. Os factores que inflúen na motivación do individuo son múltiples e variados; dependerán da personalidade do individuo, das súas crenzas, valores, necesidades, etc.

Con carácter xeral, as principais **fontes** de motivación adoitan ser:

- O diñeiro, que permite a satisfacción de todas as necesidades materiais.
- O poder, posibilidade de influír nos demais, mandar e controlar, co prestixio que iso pode implicar.
- A arte, o amor polo artístico e pola beleza en si mesma.
- O crecemento e desenvolvemento persoal, a través da filosofía ou da relixión.
- A relación e aceptación social, pertenza a grupos, etc.
- O coñecemento, ou afán de aprender e saber para aplicar estes coñecementos na nosa vida ou traballo.
- O medio ambiente, preocupación pola súa conservación, uso e goce.

As empresas deberán detectar as necesidades e intereses das súas persoas traballadoras, para incidir sobre eles e deseñar un contorno laboral satisfactorio para o persoal.

Neste tema imos estudar algunhas das diversas teorías que tratan de explicar a motivación laboral. Agrúpanse en 2 grandes grupos: [Teorías de contido](#) e [teorías de proceso](#).

## 2. TEORÍAS DE CONTIDO

---

Dentro deste grupo están as teorías que tratan de explicar que motiva as persoas traballadoras.

As máis destacadas son:

### **A. A xerarquía das necesidades de Maslow.**

### **B. A teoría bifactorial de Herzberg.**

#### **A. Teoría da Xerarquía das Necesidades (Maslow)**

Este autor parte do feito de considerar que as necesidades das persoas están xerarquizadas nunha pirámide con 5 niveis e en orde ascendente:

#### **Pirámide de Necesidades de Maslow:**

- **Necesidades fisiolóxicas:** Están na parte inferior da pirámide e representan as necesidades máis básicas do individuo: fame, sede, abrigo, etc.
- **Necesidades de seguridade:** De protección fronte ao perigo e os riscos.
- **Necesidades sociais:** De pertenza a grupos, de relación e interacción social, de amizade, etc.
- **Necesidades de estima:** De autovaloración e respecto por parte dos demais.
- **Necesidade de autorrealización:** Están na cúspide da pirámide e aquí búscase o desenvolvemento de todo o noso potencial, talento e creatividade.

Segundo Maslow, as empresas que decidan motivar o seu persoal deberán comprobar que necesidades teñen cubertas, ver a que nivel da pirámide pertencen e ofrecerlles incentivos que cubran as necesidades inmediatamente seguintes.

Por regra xeral, as necesidades superiores non xorden ata que non se cobren as necesidades dos niveis inferiores.

### **B. Teoría Bifactorial de Herzberg**

Frederick Herzberg fala de dous tipos de factores:

**Factores hixiénicos ou ambientais**, xa que dependen do contorno no que se desenvolve o traballo. Non producen motivación propiamente dita, pero a súa falta xera insatisfacción no persoal. Podemos citar, entre outros:

- O ambiente físico de traballo
- O salario
- A estabilidade no emprego
- As condicións de seguridade

- As relacións correctas cos compañeiros e superiores, etc.

**Factores motivacionais**, que están na orixe da satisfacción no traballo. Entre estes factores pódense citar:

- A promoción na empresa
- A posibilidade de aplicar coñecementos e desenvolver profesionalmente
- O grao de responsabilidade no traballo
- Asumir obxectivos e ser avaliado conforme a eles
- O recoñecemento, etcétera.

### 3. TEORÍAS DE PROCESO

---

Son aquelas teorías que tratan de explicar o proceso de motivación nas persoas. Entre as diversas teorías existentes, nós imos estudar dúas delas: **a teoría da equidade de Adams** e **a teoría das expectativas de Vroom**.

#### **Teoría da Equidade (G. Adams):**

Está baseada na comparación que os individuos realizan entre a súa situación (en termos das achegas que fan e os beneficios que reciben) e a doutras persoas ou grupos que toman como referencia.

No seo dunha organización, cada individuo realiza certas achegas no seu traballo (coñecementos, experiencia, tempo, esforzo, dedicación, entusiasmo...) e percibe un conxunto de resultados (salario, outros beneficios socioeconómicos, prestixio, estima, afecto...).

Os individuos teñen tendencia a comparar os seus propios resultados e achegas cos resultados e achegas doutras persoas ou grupos de referencia.

O resultado da comparación pode presentarse de tres formas distintas:

- **Hai sensación de equidade.** Nesta situación, o individuo séntese motivado cara a unha conduta de alto desempeño.
- **Hai sensación de iniquidade negativa.** Neste caso, o individuo ve diminuída a súa motivación e desenvolve condutas compensatorias (por xeral, diminuíndo as súas achegas ou incrementando os seus resultados por calquera vía).
- **Hai sensación de iniquidade positiva.** Pode desenvolver certo sentimento de culpa e, igualmente, asumir condutas para restablecer a equidade (xeralmente, incrementando as súas achegas ou diminuíndo os seus resultados).

Ademais de alterar as achegas e/ou os resultados propios, as persoas poden desenvolver outras condutas para restituír a equidade, como por exemplo:

- Solicitar un aumento de salario
- Incrementar o absentismo
- Revalorizar o seu traballo
- Desprestixiar o traballo dos demais

Diminuír o seu rendemento, etc.

### Teoría das expectativas de Vroom

Segundo este autor, a motivación dunha persoa no contorno laboral consiste en que o esforzo que realiza para acadar un resultado depende da posibilidade de lograr ese resultado e de que, unha vez conseguido, sexa recompensado, de tal maneira que o esforzo realizado pague a pena.

A motivación segundo **Vroom** é o resultado do produto de tres factores: **valencia, expectativa e medios**, é dicir:

- O valor que cada traballador lle outorga ao resultado obtido co seu esforzo.
- O grao de certeza que ten o traballador de que un determinado esforzo producirá o resultado desexado.
- A estimación subxectiva que fai o traballador sobre a obtención da recompensa.

O grao de motivación dependerá, por tanto, do nivel de cumprimento das expectativas de cada traballador.

## 4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

---

Son moi diversas e variadas as técnicas que se poden aplicar nunha organización para xerar un clima de traballo que estimule as persoas traballadoras e as motive.

### Adecuación persoa-posto de traballo:

Procúrase incorporar nun posto de traballo concreto aquela persoa que teña os coñecementos, habilidades e experiencia suficientes para desenvolver con garantías o posto de traballo e que, ademais, estea motivada e interesada en desenvolver ese traballo.

### Manual de acollida de novas/os empregadas/os:

O seu obxectivo é que a incorporación á empresa das novas persoas contratadas se leve a cabo de maneira adecuada, informándoas da política da empresa, do seu funcionamento, composición, relacións interpersoais, etc., de xeito que se logre unha rápida integración na empresa.

**Establecemento de obxectivos:**

Consiste en fixar as metas que a empresa debe acadar nun período de tempo concreto. Estes obxectivos deben ser posibles, desafiante (que supoñan un esforzo e un reto para a persoa traballadora) e medibles (para comprobar a súa consecución ou non), debendo revisarse periodicamente para analizar o grao de cumprimento dos mesmos.

**Recoñecemento do traballo:**

As empregadas e empregados adoitan queixarse frecuentemente de que, cando fan un traballo especialmente ben, a empresa non lles comenta nada. Non obstante, cando cometen o primeiro erro, esta aparece inmediatamente para criticarlles. Esta situación é moi desmotivadora ata para a mellor persoa traballadora.

**A mellora das condicións de traballo:**

Referímonos a unha mellora do contorno de traballo, mellorando os factores hixiénicos e os relacionados co contexto laboral, favorecendo a confortabilidade no traballo.

**Enriquecemento do traballo:**

No caso de traballos monótonos, consistentes en realizar unha actividade rutineira, poderase favorecer a motivación aumentando o número de tarefas de cada posto, ou ben facendo o traballo máis desafiador, con maior autonomía, facendo sentir á persoa traballadora responsable do seu propio traballo.

**Participación na empresa:**

Procúrase que as persoas traballadoras participen na elaboración do deseño e planificación do seu traballo. Fundaméntase no feito de que son as propias persoas traballadoras as que mellor coñecen como realizar o seu traballo e, por iso, as que poden propoñer as melloras ou modificacións máis eficaces.

**Formación e desenvolvemento profesional:**

Conxunto de accións que permite ás persoas traballadoras actualizar os seus coñecementos ou adquirir novos e mellorar as súas habilidades para un mellor desempeño das súas tarefas.

**Avaliación do desempeño:**

Consiste en avaliar o rendemento das persoas traballadoras e a consecución dos obxectivos. Recoméndase realizalo de forma periódica e compartir coa plantilla a información obtida.

**Modelo de retribución:**

A retribución do traballo realizado non consiste só no salario. Desde a perspectiva da motivación, o sistema de retribución debe completarse cun conxunto de servizos sociais e persoais (asistencia sanitaria, axuda para os estudos dos fillos, lecer a cargo da empresa...).

**Contrato psicolóxico:**

Refírese ás expectativas ou acordos entre a persoa traballadora e a organización que non están escritos pero que supoñen un estímulo e contribúen á satisfacción da traballadora ou traballador.

- Viaxes.
- Regalos de Nadal.
- Escolas infantís no centro de traballo.

- Ofertas de hipotecas a prezos reducidos.
- Posibilidade de xubilación anticipada con incentivos económicos.
- Seguros médicos privados complementarios.
- Flexibilidade nos horarios.
- Posibilidade de compatibilizar a vida familiar e laboral.
- Entre outros.