

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Reconociendo la situación anímica de nuestros equipos docentes

Necesitamos recrear en las organizaciones en general y en nuestras escuelas en particular, un ambiente profesional en el que las personas movilicen plenamente sus recursos, se formulen preguntas relevantes, se respeten y confíen unas en otras. Un lugar en el que brote la creatividad y el gusto por el trabajo bien hecho. Esto es como crear un santuario.

1. Objetivos

Lograr que los participantes:

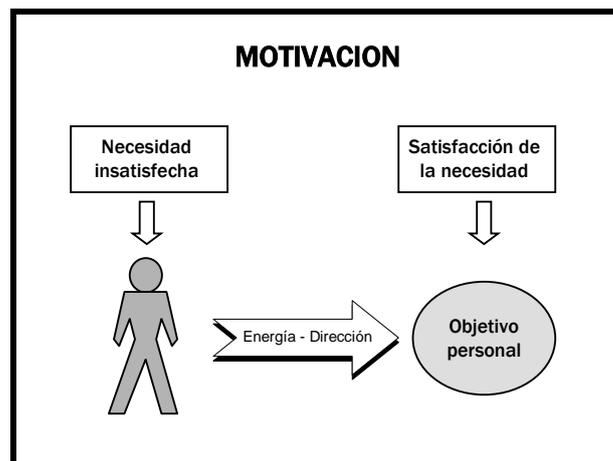
- 1.1. Fortalezcan sus aptitudes para consolidar los equipos docentes en sus instituciones
- 1.2. Rescaten, validen y compartan la propia experiencia como directivos y representantes legales
- 1.3. Reflexionen sobre su desempeño profesional desde una perspectiva espiritual

Trabajo individual

Contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el grado de su satisfacción actual en una escala de 1 a 5 respecto de su trabajo en la escuela?	
2. ¿Cómo ha sido la evolución de su grado de satisfacción laboral en los últimos cinco años?	
3. ¿En qué medida son claros para usted los motivos que determinan el diagnóstico de su respuesta anterior en una escala de 1 a 5?	
4. ¿En caso de reconocer algún grado de insatisfacción, en qué medida ha emprendido acciones por usted mismo para revertir o mejorar la situación?	

Concepto de motivación



Entendemos por motivación *el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.*

Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en el ámbito de las organizaciones, la definición del párrafo anterior resulta incompleta. Desde el punto de vista de la organización a los elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de alguna necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.



En algunos enfoques es válido encontrar la distinción entre *motivar* e *incentivar*. Así, se acentúa el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona. Consecuentemente, en sentido estricto, sólo existiría “automotivación” la organización nada podría hacer para “motivar” a la gente, sólo podría crear condiciones que resulten un incentivo, un contexto favorable al compromiso, pero sabiendo que el compromiso es un lazo que se anuda desde dentro.

Por ello, el tema de la motivación como capítulo de management, admite dos enfoques complementarios, a saber:

- El *enfoque psicológico*, tendiente a indagar en el funcionamiento interno de la persona, sus preferencias y expectativas, el componente orgánico y la historia personal, entre otros, y sus anomalías tales como neurosis, psicosis, etc.
- El *enfoque socio-organizacional*, enfocado en las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

Nuestro propósito es aportar elementos a los gerentes y directivos para mejorar las condiciones laborales, en orden a obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de la gente y mayores oportunidades para que las personas logren hacer de su trabajo una ocasión de crecimiento y dignificación. Por lo tanto, haremos hincapié en el enfoque organizacional, pero reconociendo que ambos enfoques son irrenunciables y mutuamente complementarios.

A. Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas

Uno de los enfoques ineludibles es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow¹. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía

¹ MASLOW, Abraham; *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954, y también, *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand Co., 1968.

piramidal, en la que las necesidades básicas o “instintoides” se encuentran debajo y las superiores o “racionales” arriba.



Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se aboque a la resolución de una instancia superior de necesidades. Por consiguiente, si la persona viera amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se abocaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos, respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.
2. Seguridad (o de estabilidad): Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con el evitar el peligro y prever el futuro.
3. Sociales (o de afiliación o aceptación): Necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, pertenecer a un grupo primario, como la familia y los amigos; y por extensión, secundario, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse de algún modo algunas de las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).
4. Estima: No nos basta con integrar un grupo o conjunto humano, necesitamos recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, status, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia.
5. Autorrealización: Dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se

relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una tensión autosuperadora permanente.

El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Para algunos críticos, Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Nosotros creemos que queda claro que “cada persona es un mundo”, pero el enfoque de Maslow identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos, lo cual está reconocido por el autor.
2. Para otros es determinista, porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta subvertirla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran postergar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo, Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo de escalonamiento de necesidades.
3. Según otros enfoques, no resulta práctico para el management, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Nosotros creemos que no es legítimo hacer una crítica a un modelo desde lo que no dice, ningún modelo puede ser omniexplicativo. Además, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow, tanto a la política de administración de personal en las empresas como al marketing en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleados y clientes para su segmentación.

A pesar de estas y otras observaciones que los aportes de Maslow han recibido, su modelo tiene la ventaja de responder sinópticamente a una pregunta básica: ¿Cómo funciona el ser humano, qué busca, qué lo motiva? En definitiva, ¿por qué se esfuerza, se afana y trabaja? Resulta claro que reconociendo la singularidad individual y que mediante la libertad la persona puede ir en contra aun de su propia “naturaleza”, produciendo casos excepcionales a cualquier modelo que se presente como demasiado rígido, el aporte del autor es un excelente punto de partida.

Por otra parte, Maslow supera la antigua discusión filosófica entre enfoques *hedonistas*, en los que toda conducta humana no sería más que la búsqueda del placer y la huida del dolor en forma directa o mediata; versus los *eudemonistas*, para los que lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según

Maslow, las personas no somos ni bestias esclavas del principio de placer ni ángeles morales, sino mas bien una mezcla.

Finalmente y desde el punto de vista de su aplicabilidad, creemos que el modelo de Maslow resulta útil para deducir algunos corolarios:

1. No existe un único tipo de necesidad entre el personal, por lo tanto, ningún factor motivador o incentivo solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un “abanico” de estímulos y condiciones laborales holísticamente consideradas. Todo lo que rodea el puesto es importante.
2. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socio-culturales del grupo de que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
3. Destaca que en la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran. Se trata de no perder la idea de proceso e indagar cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos mediante feedback constante respecto de las aspiraciones reales de la gente, que es cambiante.

B. Factores motivadores e higiénicos

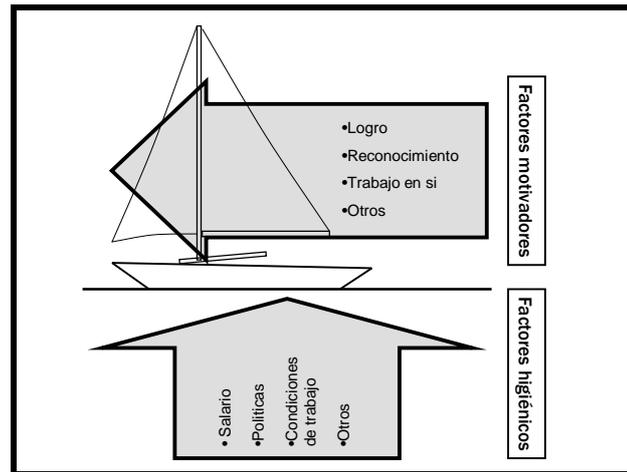
A fines de la década del ‘50, un grupo de investigadores dirigidos por Frederick Herzberg desarrollaron un extenso trabajo de campo entre contadores e ingenieros de diez empresas en Pittsburgh, Estados Unidos². El estudio se basó en cuestionarios individuales, en los que se indagaba cuáles aspectos de su trabajo les provocaban satisfacción y cuáles insatisfacción. Los resultados permitieron consolidar sendas listas de factores. Lo sorprendente para los investigadores fue que dichas listas resultaron distintas, por lo que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan³.

Herzberg y su equipo lograron aislar dos tipos de factores:

² HERZBERG, Frederick; MUSNER, Bernard; PETERSON, Robert A.; y CAPWELL, D.; Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Psychological Services of Pittsburgh, Pittsburgh, 1957.

HERZBERG, Frederick; MUSNER, Bernard; y SNYDERMAN, Bárbara B.; The Motivation to Work, John Willey & Sons, New York, 1959.

³ HERZBERG, Frederick; Una y más - Cómo motivar a sus empleados, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, N° 49.



1. Las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación corresponden con la satisfacción de necesidades básicas. Funcionan como el mínimo nivel de agua para un yate; la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia destino. Del mismo modo, la satisfacción de las necesidades básicas, mediante los factores que los investigadores llamaron “*higiénicos*”, no producirían insatisfacción o quejas entre los empleados (evitaría que se “hundan” en la insatisfacción); pero no garantizarían una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y la superación de rendimientos (navegar hacia destino). Herzberg utilizó el término sanitario de “higiénicos” para expresar la idea de su función preventiva. Algunos de estos factores serían:
 - Las políticas de recursos humanos de la empresa.
 - La calidad de la supervisión.
 - El clima de las relaciones interpersonales.
 - Las condiciones físicas del trabajo.
 - El salario recibido.

2. Los que, según Herzberg, verdaderamente “mueven el barco” fueron llamados “motivadores”. Algunos de ellos serían:
 - El trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona).
 - El grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil o rutinaria, ni excesivamente difícil o de logro imposible).
 - La posibilidad de progreso.
 - El grado de responsabilidad y autonomía asignados.
 - El reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

Si bien el mismo Herzberg reconoce que sus investigaciones hubieran requerido mayor extensión en sus muestras y, por lo tanto, su generalización o universalización puede resultar cuestionable, sus aportes para la época fueron muy importantes.

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la organización, lo que Herzberg nos dice es que si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo respecto de lo

que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humana se acrecentarían considerablemente.

Muchos sistemas de incentivos basados en factores motivadores han fracasado por no haberse cuidado previamente los factores higiénicos.

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o “instintoides” de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas no aparecerían como motivadoras las superiores.

Por lo tanto, cuando no se respeta esta ecuación, el monto invertido en incentivos por la empresa no equivaldrá al valor recibido en términos de resultados y compromiso de los empleados.

C. Teoría de las expectativas

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque complementario, Víctor H. Vroom⁴ profundizó en la dinámica del proceso de la motivación. Sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosas para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlas es alta.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa, y la expectativa de su posible logro.



La fuerza didáctica de la expresión matemática de Vroom, radica en subrayar la idea de que si cualquiera de ambas variables tuviera valor cero, la persona no se motivaría en

⁴ VROOM, Víctor H.; *Work and Motivation*, John Willey & Sons, New York, 1964.

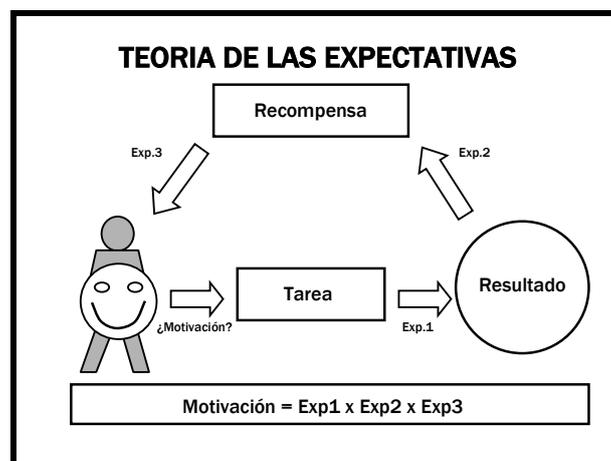
absoluto. Ello se daría en los casos en los que la meta o recompensa resultase indiferente para la persona, o bien cuando la expectativa del logro fuera dudosa o poco probable.

A su vez, si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, apercibimiento, castigo), la motivación dejaría de ser indiferente para traducirse en aversión o huída de dicha conducta y su orientación hacia otra.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III⁵, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la “cantidad” de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.



⁵ PORTER, Lyman W.; y LAWLER III, Edward E.; *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1968, también, LAWLER III, Edward E.; *Motivation in Work Organitacions*, Jossey Bass, 1994.

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom, no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1. El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que la persona tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes:
 - Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea. Esto tiene que ver con la propia autoestima y el feedback que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y a través de sus jefes directos en particular. Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente, se debilita su disposición a esforzarse en la tarea, y en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.
 - Las exigencias reales y objetivas de la tarea. Aquí importa la claridad de las asignaciones de tareas y proyectos. En un contexto cada vez más cambiante y dinámico, es difícil hacer descripciones detalladas de tareas. Pero esta exigencia se puede cubrir si en lugar de trabajar sobre la descripción de puesto o tarea tradicional, se definen áreas de competencias necesarias y, potenciando el trabajo en equipo, la complementación y la polifuncionalidad. De todos modos, ello no anula la necesidad de achicar al máximo posible la brecha de expectativas entre la organización y la gente, respecto de las funciones a desempeñar.
2. Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí “valiosa” significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proporción es reconocida en la mente de la persona, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará su disposición hacia la tarea.
3. Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resultan determinantes. Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes. Aquí se destaca la idea de que cuando alguien intenta influir en la motivación propia o de otros, no sólo debe tratar con cosas “reales”, sino también con el complejo mundo de las percepciones. En el vertiginoso cambio que estamos protagonizando en las organizaciones, entre un tipo de contrato laboral caducante y un nuevo contrato psicológico ascendente, las expectativas de muchos trabajadores, basada en los viejos parámetros, quedan totalmente desfasadas

respecto del tipo de contrato que los gerentes y administradores de recursos humanos de nuevo tipo están dispuestos a respetar. En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivo sobre bases firmes.

D. Tipos de motivación

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.



1. La motivación intrínseca. Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la realización misma de la tarea. El ejemplo más cercano es el de los deportes, el arte, los hobbies, el juego, la conversación con amigos. Nos interesan y gozamos de estas actividades por su misma realización; no nos preocupan los ulteriores beneficios que podrían acarrearlos. También, este tipo de motivación puede estar presente en lo laboral. En verdad, es un desafío para las empresas, pero también para cada persona, el intentar convertir la jornada laboral en una ocasión de disfrute, y no en una mera carga. Este tipo de motivación se asienta sobre dos aspectos:
 - Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea (así habrá gente más orientada a tareas ejecutivas-operativas, otras más analítico-administrativas, etc.).
 - Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor "enriquecimiento".

Así las tareas menos enriquecidas, repetitivas, burocráticas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menos motivación intrínseca. Esta última hipótesis constituye una generalización, toda vez que se encuentran personas que prefieran tareas más simples, que les resulten menos exigentes. Por otra parte, la organización puede incrementar la

motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas a la tarea, y que hoy pueden identificarse como factores de “calidad de vida laboral”. Estas condiciones pueden agruparse en cuatro tipos:

- Logísticas: Las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.
 - Entorno físico: El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc.
 - Entorno humano: Corresponde al “clima” que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores internos y externos de la organización.
 - Resultados: Se trata de la percepción del producto del proceso laboral en el que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada la propia tarea, bien hecha y entregada a su destinatario.
2. La motivación extrínseca. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos). Aquí importa el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente como contraprestación por su contribución. En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, toda vez que exista un valor ulterior buscado. Un ejemplo de dicha situación sería el de quien emprende un penoso tratamiento para conservar su salud, o para evitar sufrimientos mayores.
3. La motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero. Esto verifica que el destino de los demás no nos es indiferente, sino que en condiciones normales, nuestra naturaleza humana nos lleva a actuar solidariamente con o para otros. Esto explica el espíritu de servicio que se expresa en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan en su trabajo para obtener un mejor nivel de vida para sus hijos, o de todas aquellas personas que se desempeñan como voluntarios (ad honorem) en organizaciones de bien público, incluyendo al médico fiel a su juramento hipocrático.

Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro, haciendo una tajante escisión entre la búsqueda de rentabilidad y la responsabilidad social que esta tiene. Hoy en día, se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva o la ética comercial.

Cuando una empresa emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir hacia sus empleados y funcionarios. Es esperable que mas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización

socialmente responsable, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa.

Algo similar sucede ya no respecto de la organización en general, sino con la significación que la persona percibe en una determinada tarea. Es conocida la anécdota de aquellos tres albañiles que estaban desempeñando la misma tarea, cuando un distraído transeúnte se acercó a ellos. El caminante le preguntó al primero: *“¿Qué está usted haciendo?”*. A lo que el albañil respondió: *“¿No ve? ¡Apilando ladrillos!”*, con un gesto molesto, consecuencia de una pregunta que éste percibió como tonta y de respuesta obvia. El caminante repitió la misma pregunta al segundo albañil. La respuesta no se hizo esperar: *“¡Levantando una pared!”*. El tercer albañil también respondió al particular interrogatorio, y con una amplia sonrisa de orgullo dijo: *“¡Construyendo el hospital de niños del pueblo!”*. Obsérvese que en esta historia, la tarea es exactamente la misma, pero el grado de comprensión entre los tres albañiles respecto de la significación de su trabajo para otras personas, es muy distinto, tan distinto como distintos son sus respectivos niveles de motivación y compromiso en la labor.

Es factible esperar entonces que, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona. Por ello, no es indiferente para mucha gente trabajar en una editorial, una escuela, una fábrica de armas o en el narcotráfico.

Los tres tipos de motivación no se dan aislados, convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones. Algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros, se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización. Un tercer grupo es el de los quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados, y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria.

Factores y medición de la satisfacción laboral

Emoción y razón no son cuestiones apartadas, sino dos modos diferentes de captar y valorar la realidad que nos rodea. Nuestra relación con nuestro trabajo también es emocional y racional, y ambos aspectos se influyen mutuamente.

Para asumir mayor dominio sobre nuestra carrera laboral, es importante partir de un análisis sereno de la situación en la que nos encontramos. Se trata de reconocer qué aspectos de mi actual trabajo son positivos y estimulantes para mí, y cuáles no lo son. La dificultad radica en que los aspectos percibidos como negativos o insatisfactorios enturbian muchas veces nuestra capacidad para evaluar mejor una situación. Se produce un efecto “halo”, en el que un aspecto que me molesta mucho, me contamina la ponderación de otros que están bien, pero que puedo llegar a despreciar.

Un análisis sereno incluye:

- a. La evaluación racional de los factores presentes y futuros que determinan la calidad de vida laboral de mi actual puesto.
- b. La repercusión subjetiva de esta situación en mis preferencias y su vinculación con
- c. Mis deseos y expectativas de mediano y largo plazo.

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario recorre los principales factores que pueden afectar positiva o negativamente nuestra motivación en el trabajo. Están reunidos en capítulos o categorías, algunas vinculadas con la tarea en sí, otras con el clima de relaciones y otras con los beneficios que ofrece la organización. Para cada afirmación tilde:

- a. El grado de **importancia** que usted le concede a ese factor:
 - Indispensable para usted
 - Importante para usted
 - Indiferente para usted

- b. Su grado de **satisfacción** actual respecto de ese factor:
 - Alto
 - Aceptable
 - Insuficiente
 - Clara insatisfacción

LISTA DE FACTORES

	INDISPENSABLE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	ALTO	ACEPTABLE	INSUFICIENTE	CLARA INSATISFACCION
1. LA ORGANIZACIÓN							
1.1 Es una empresa de prestigio, pertenecer a ella me beneficia curricularmente.							
1.2 Es una empresa socialmente responsable, con la que es fácil identificarse y sentir orgullo por pertenecer a ella							
2. LA TAREA							
2.1 Coincide con mi vocación e inclinaciones.							

2.2 Desafía buena parte de mis talentos y capacidades.							
2.3 El nivel de exigencia en cuanto al estrés que provoca es adecuado							
2.4 Aporta visibilidad (es decir, me “muestra” suficientemente dentro de la empresa de modo de poder ser conocido obteniendo así probabilidades de carrera).							
2.5 Me permite aprender cosas útiles e interesantes.							
2.6 Me permite ejercer creatividad e innovación.							
2.7 Me permite contribuir al bien común de la sociedad a la que pertenezco.							
3. POLÍTICA DE RR HH							
3.1 La remuneración que percibo en todo concepto es acorde con los valores de mercado.							
3.2 Además de la remuneración percibo otros beneficios significativos como viajes, estudios, auto, etc.							
3.3 Obtengo suficiente capacitación en cantidad y calidad.							
4. SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO							
4.1 Tengo una buena comunicación con mi/s jefe/s.							
4.2 Las asignaciones de tareas, objetivos y normas son claras.							
4.3 Cuento con suficiente nivel de autonomía.							
4.4 Recibo muestras de confianza en relación con mi capacidad.							
4.5 Aprendo de mi jefe.							
4.6 Sus evaluaciones de mi desempeño son justas y útiles para mi auto desarrollo.							
4.7 Recibo reconocimientos por mis logros.							

4.8 Sus correcciones resultan constructivas.							
4.9 Invita a una suficiente participación en la toma de decisiones del área.							
4.10 Reconoce y resuelve con solvencia las diferencias y conflictos inevitables en todo grupo humano.							
4.11 Promueve el trabajo en equipo.							
5. LOGÍSTICA Y CONFORT							
5.1 Trabajo con las herramientas adecuadas.							
5.2 Trabajo en lugar físico confortable y adecuado para desarrollar mi tarea.							
5.3 Trabajo con suficientes condiciones de seguridad física.							
6. RELACIONES INTERPERSONALES							
6.1 El clima de la relaciones interpersonales es bueno.							
6.2 Existe suficiente confianza y cooperación entre las personas.							
6.3 Las personas con las que interactúo me resultan interesantes y estimulan mi auto desarrollo							
7. CALIDAD DE VIDA							
7.1 Mi horario laboral semanal me permite un adecuado equilibrio de vida laboral- vida personal y familiar.							
7.2 El lugar geográfico en el que trabajo en cuanto a costos, tiempo, riesgos, traslados, etc. No afectan negativamente mi calidad de							

Analizando la actual situación laboral

El cuestionario que acaba de completar no arroja un puntaje final. El producto final que buscamos consiste en sendas listas de factores claves que le ayudarán a alcanzar una evaluación mas ponderada de su situación. Le será útil identificar en sus respuestas:

Los tres factores indispensables para usted en el trabajo son:	Su grado de satisfacción respecto de cada uno es:

Tres factores importantes muy satisfactorios o claramente insatisfactorios:

Dos preguntas finales:

¿Cuál es la tendencia de los factores más atractivos y más negativos para usted en su trabajo? ¿Se mantienen estables, tienden a mejorar o a deteriorarse?

Si su evaluación final es de insatisfacción respecto de algunos factores importantes,

1. ¿hay algo que puede usted hacer para mejorar esa situación sin cambiar de trabajo?
2. ¿qué puedo hacer para mejorar la situación de mis colaboradores?

Algunas pistas que pueden servir

1. Escuchar y escucharse
2. No juzgar ni buscar culpables de la insatisfacción
3. Buscar sin desesperar
4. Vivir bien el presente tratando de saborearlo

Bibliografía

1. ABRAHAM, Tomás, La empresa de vivir, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2000.
2. BENFARI, Robert, Cómo cambiar su estilo de gestión, Edit. Paidós, Bs.As., 1997, Capítulos 1, 2 y 3
3. GINI, Al, Mi trabajo mi vida, Cómo entender el papel que tiene el trabajo en el desarrollo personal, Edit. Pearson Educación, Méjico 2001. Capítulo 1, 2 y 3.
4. GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane, Aprendizaje y organización, Edit. Granica, Buenos Aires, 2006.
5. GOLEMAN, Daniel, La inteligencia emocional, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.
6. GÓMEZ FERNÁNDEZ, José Manuel, Recursos humanos, Ediciones Encuentro, Madrid, 1999
7. GRÜN, Anselm, Orientar personas, despertar vidas, Editorial Verbo Divino, Navarra, 2001.
8. LÓPEZ ESPINOSA, Gustavo, 'Motivación' y "liderazgo" Conceptos & Herramientas de Management, Colección de la Revista Mercado, Cuadernos N° 21 y 22, Junio y Julio de 1997. Completo
9. LÓPEZ ESPINOSA, Gustavo, 'El Nuevo Papel de la Función de Recursos Humanos', en 'El Management del Siglo XXI', Arthur Andersen, Edit. Granica, Bs.As.,1999.
10. MOORE, Thomas, El cuidado del alma, Ediciones Urano, Barcelona, 1998
11. MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso y otros, Gestión integrada de personas, Edit. Descleé, Bilbao 1999.
12. PFEFFER, Jeffrey, La ecuación humana, Gestión 2000, Barcelona, 1998.
13. ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, Edit. Prentice Hall, Méjico, 1993
14. SCHÖN, Donald, El profesional reflexivo, Cómo piensan los profesionales cuando actúan, Paidós, Barcelona, 1983.
15. WOLK, Leonardo, Coaching, Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2004.