

# Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva

---

Dra. C. Teresa Cruz Cordero

“No sois máquinas,  
Hombres es lo que sois”

Charles Chaplin

## ***Introducción***

La dirección eficiente de una organización en busca de un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de ésta.

Desde el punto de vista social, en los últimos 50 años se han desarrollado transformaciones más aceleradas de las formas de satisfacer las necesidades del hombre y las capacidades de la fuerza de trabajo, que en toda la historia anterior de la humanidad.

Llevado por este radical proceso, sin atender las diferencias regionales, de hecho se ha producido un cambio agregado de técnica, conocimiento, actuación y pensamiento. El desarrollo de los recursos humanos, las nuevas tecnologías, el progreso de la ciencia y la dirección se entremezclan y apuntan en el mismo sentido, el papel activo es, en todo orden, del hombre, y se centra en la solución de problemas, la creatividad y la innovación.

La transformación de la cultura organizacional que exige el mundo actual es un reto para nuestro sistema empresarial.

La cultura de una organización, a juicio de la autora, puede definirse como, “Una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

Teniendo en cuenta lo anterior, la respuesta al reto puede partir de diferentes caminos:

- ✚ de la generación empresarial/organizacional actual,
- ✚ de las futuras generaciones,
- ✚ de ambas inclusive.

La respuesta al reto, en el primer caso, está en manos de los directivos empresariales, con el apoyo de actores internos y externos. Se parte de la propia cultura y del estadio del desarrollo de la organización.

La segunda está dada por los profesionales de todo el sistema de educación y a la larga nuevamente por los directivos empresariales. Ésta enfoca un criterio más generalizado de la sociedad sobre nuevas bases en el modo de hacer y el ritmo de ello.

No se trata de distinguir cuál es la más importante, sino de tomar conciencia de que hay que responder al presente y al futuro, y ambas son una herramienta estratégica en dos tiempos que parten del hoy. A quién esperar, es sólo una doble dirección: actuar y actuar.

Es importante señalar que la motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

La motivación es “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre”. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción.

Las motivaciones son tantas como los individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

Existen dos tipos de motivaciones, las intrínsecas y las extrínsecas. Las primeras vienen de adentro de uno mismo y las recompensas son propias del individuo, que ama la actividad que realiza. En el segundo caso, se deben a factores externos, los que son dados por otros. Las personas realizan su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo externo.

Desde hace mucho tiempo los filósofos y más modernamente los psicólogos, han intentado determinar qué es lo que estimula a una persona a actuar de determinada manera, para poder llegar, como objetivo, a la predicción de la conducta humana.

Precisamente por esta preocupación surgieron teorías, que en un principio fueron monofactoriales, que consideraban un factor o elemento único como causa de la conducta humana; posteriormente han surgido teorías bi- y multifactoriales, tratando de determinar dos o más necesidades que permitan predecir la conducta humana.

El examinar la diferencia entre “motivación” y “estimulación” le permite a la empresa ver con más claridad la situación que presenta.

En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está “estimulando” y/o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones.

Se debe diferenciar las acciones que dan estímulos de conjunto, extendiéndose a “todo el personal” sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual, de los estímulos administrativos “individuales” en forma de promoción, u otro tipo, por ejemplo, beneficios que influyen a las personas a entrar o pertenecer a una institución.

Las primeras no actúan como motivadores, ya que no influyen al individuo a trabajar más y mejor, sino a trabajar el mínimo necesario para seguir perteneciendo a la organización.

La productividad y la motivación están relacionadas, lo que no nos lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad; se han realizado investigaciones al respecto que han demostrado la existencia de trabajadores motivados y que se sentían satisfechos, cuya productividad del trabajo, sin embargo, era baja.

La productividad consiste en producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros; el considerar que el aumento de la productividad está dado únicamente como resultado del esfuerzo físico y mental del trabajador y como consecuencia del incremento del esfuerzo del mismo es un error.

La experiencia de la autora como consultora gerencial le permite compartir estas afirmaciones y considerar que el directivo tiene que hacer algo más que dar órdenes si quiere que se haga un esfuerzo máximo para el logro de los objetivos organizacionales.

Tenemos el criterio de que un aumento de productividad se consigue al lograr mejoras en la planificación, así como en los métodos de trabajo que se utilicen para alcanzar la efectiva coordinación de esfuerzos individuales y colectivos y el óptimo rendimiento de los medios de producción con la adecuada tecnología y los medios de protección al trabajador.

Los estímulos individuales, según Katz y Khan, deben cumplir tres condiciones básicas para ser efectivos y actuar como motivadores sobre la conducta de los trabajadores.

- “Ser percibidos con claridad como lo suficientemente grandes en cantidad para justificar el esfuerzo adicional necesario para su obtención.
- Ser percibidos como relacionados directamente a la actuación requerida y ser administrados a su cumplimiento.
- Ser percibidos en forma equitativa por la mayor parte de los miembros del sistema, muchos de los cuales no los tendrán.”<sup>1</sup>

Parece sencillo pero no lo es, se debe manejar con sumo cuidado y atención estas tres condiciones básicas, ya que éstas no se cumplen con frecuencia. Por eso se hacen planes de atención al hombre y fracasan debido a que la propia falta de conocimientos en teoría y práctica sobre motivación y estimulación lleva a la gerencia a no aplicar adecuadamente este proceso. Por tal razón se propone el realizar en nuestras empresas estudios similares al que presentamos.

Cuando se habla de estímulos no sólo nos referiremos a “dinero”, son muchas las personas que están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en el lugar que prefieren, en una actividad más fácil o tener mayor independencia en

---

<sup>1</sup> D. Katz, & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, N.Y, Joseph W. McGuire, Prentice-Hall, 1997, pag.555. Citado por Mello Faria en *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Limusa, Mexico 1995.

cuanto a las tareas a realizar o el tipo de horario, cercanía al lugar de residencia o el mantener el status creado, entre otros. Por otro lado están las promociones (ascensos); aquellas que son merecidas, producen satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa.

La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según plantea Robbins,<sup>2</sup> ya que:

- ✿ Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ✿ Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ✿ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

En tal sentido la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo. El tema es muy debatido en nuestros días en los campos académicos y empresariales, y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

Esto no es aceptado por todos, pues representa un cambio de paradigma. Por ello se plantean algunas reglas como son:

- ✚ No pueden cambiarse empleando viejas formas.
- ✚ Cambian por una acumulación de errores, conflictos crónicos, anomalías y problemas que no pueden ser resueltos bajo el viejo paradigma.
- ✚ La apertura mental, la creatividad, el romper esquemas preestablecidos ayuda al cambio.
- ✚ Afectan el contenido y los procesos.
- ✚ Conflicto y Crisis son a menudo la voz del nuevo paradigma, la oportunidad para comprender e impulsar el cambio.

En este caso el cambio ha de ser planificado y no espontáneo.

### ***Desarrollo del proceso***

A continuación se presenta un estudio de Motivación y Estimulación, realizado en una empresa productiva, el cual ofreció elementos significativos para los planes de acción a desarrollar por esta organización.

<sup>2</sup> Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional Prentice Hall, 1994

Para el diseño e inicio del trabajo se partió de los diferentes análisis obtenidos mediante el proceso de consultoría. Este permitió conocer la importancia que en esta Empresa tenía la satisfacción laboral, la motivación y la estimulación personal, lo que se ponía en evidencia en la misión, la visión, las direcciones principales de trabajo y el análisis de fuerzas internas y externas que se había realizado.

En relación con la percepción de los trabajadores sobre sus principales necesidades, se puede plantear que los factores de motivación en el contexto laboral de esta Empresa son el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de *necesidades básicas*.

Cuando un trabajador experimenta estas necesidades, su conducta estará motivada fundamentalmente por obtener “aquello” que le satisface y, por lo tanto, estará motivado por los factores antes mencionados; en esta Empresa el 67% de los encuestados manifiesta este tipo de necesidades. Conviene considerar estos resultados como una señal de alerta, teniendo en cuenta el alto por ciento que representa.

En la medida que el trabajador obtiene un nivel óptimo de satisfacción de sus necesidades básicas (y este nivel depende de las características de cada individuo y de su medio), ellas dejan de ser fuerzas motivadoras y surgen otras motivaciones que tienen en su base las llamadas *necesidades superiores*. Ambos tipos de necesidades forman un sistema en el ser humano y su división sólo es válida a los fines de establecer una clasificación que facilite su estudio.

Entre las necesidades superiores, el 62% de los trabajadores encuestados refirió las siguientes: relaciones de comunicación entre personas y departamentos, reconocimiento de sus capacidades, organización de actividades extra laborales, participación en la solución de problemas que se presentan, posibilidades de desarrollo, oportunidades de calificación y ubicación en puestos más atractivos, y oportunidad de cambios o innovaciones en su puesto de trabajo.

Los resultados permiten la siguiente reflexión. Si bien la situación actual de Cuba no permite la satisfacción óptima de todas las necesidades básicas del trabajador, en el caso particular de la Empresa que estudiamos, sin restar importancia al esfuerzo que se debe realizar para aumentar el nivel de satisfacción de dichas necesidades, la dirección de la misma debe prestar atención a las necesidades superiores, las que regularmente requieren pocos recursos.

Otras vías de recopilación validan los resultados anteriores, poniéndose de manifiesto las motivaciones superiores, particularmente las asociadas a la autoestima y la autorrealización.

El resultado concluye que los mecanismos de bienestar laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas. Estos resultados

sugirieron la necesidad de contar con un amplio margen de autonomía en sus tareas y en las posibilidades de desarrollar iniciativas propias.

A un mismo nivel que la motivación anterior se encuentran la estima y el status, que se refleja en la valoración del éxito, el respeto por sí mismo, el prestigio y el reconocimiento.

El 54% de la muestra seleccionada, manifiesta alto y aceptable nivel de motivación y el 46% está entre preocupante y bajísimo; esto último requiere atención, porque como puede apreciarse, representa un por ciento significativo. Además, estos trabajadores refieren ser muy propensos al stress negativo y a afectaciones de la salud que pudieran repercutir en el trabajo.

De hecho, los resultados laborales de esas personas mejorarían si lograra elevarse su nivel de motivación. Esto último es igualmente válido para los ubicados en el nivel aceptable que representa el 16%.

Vistos los resultados anteriores desde otro ángulo, se tiene lo siguiente:

- 39% de los encuestados otorga baja puntuación a la libertad e iniciativa que tienen para la programación de su trabajo y su influencia en la eficiencia del mismo.
- 32% evalúa con baja puntuación la claridad en cuanto al conocimiento en cualquier momento del nivel de eficiencia que logran en su trabajo.
- 16% evalúa como baja la influencia de su trabajo en la vida y trabajo de otras personas.
- 21% otorga la mayor calificación a las posibilidades de realizar su trabajo de principio a fin y ver sus resultados finales.
- 32% otorga baja puntuación a las habilidades y conocimientos que pueden aplicar para el desarrollo de su trabajo.

En los resultados expresados pudiera estar influyendo la falta de claridad en los objetivos y la insuficiente sistematicidad en la retroalimentación.

Estos resultados constituyen una señal de alerta, ya que representan el 31% del total de trabajadores, lo que refleja un estado latente puesto de manifiesto, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de proyectar las acciones.

Para conocer alguna de las razones por las que se trabaja, se obtuvo que éstas están asociadas a las necesidades de autoestima y autorrealización. Este tipo de individuo requiere asumir tareas que pongan a prueba sus capacidades, gozar de prestigio, ser tomado en cuenta en la solución de problemas, desarrollar iniciativas, aportar ideas y soluciones novedosas y contar con autonomía para ejercer sus funciones, por lo que requieren de un ambiente institucional que favorezca estas condiciones.

Este resultado nos reafirma la importancia que tiene la atención a las necesidades superiores, sin dejar de olvidar, como expusimos anteriormente, las necesidades básicas.

Por parte de la dirección de la empresa se tomó una serie de medidas, atendiendo a estos resultados, que han ayudado a que los trabajadores se sientan importantes y necesitados para los logros de la empresa.

## **Conclusiones**

Introducir y manejar cambios para el mejoramiento organizacional es una tarea compleja y retadora que los directivos tienen que acometer. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a este trabajador a sentirse motivado.

Toda organización debe tener en cuenta lo siguiente: *el estímulo, para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.*

Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que éste tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y, lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación de ese hombre.

Una tarea de primer orden para los directivos es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se:

- ✿ Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.
- ✿ Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- ✿ Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- ✿ Elabore un sistema de estímulo en correspondencia con éstos.

No siempre se logra lo anterior y, en muchos casos, no se tiene en cuenta que el ser humano pasa por un proceso de percepción que nos hace evaluar a los demás en ocasiones a través de los deseos propios.

La situación actual del país y los retos que deberán enfrentar las organizaciones (empresas) cubanas, la profundización en los valores que las sustentan y la transformación y consolidación de éstos, contribuirá a la formulación de una estrategia más congruente, que permita alcanzar resultados revitalizadores en este sentido, en correspondencia con la Estrategia Económica del País. Esto mejorará integralmente las empresas por medio de la conjugación de las situaciones cambiantes, al identificar las características que obstaculizan el desarrollo efectivo, tanto de la organización en su conjunto como de las personas y grupos que la conforman.

Los cambios que han tenido lugar en la economía cubana necesitan en esencia de la interrelación entre racionalidad y eficiencia económica, justicia social y equidad, el

papel del estado y del individuo, para la satisfacción de las necesidades básicas y superiores del hombre.

Los mecanismos de motivación y estimulación precisan determinar lo que debe ser repartido igualmente. Cada individuo ha de tener iguales posibilidades para la realización de su trabajo y la satisfacción de sus necesidades básicas; pero esto debe estar en consonancia con la calidad y cantidad de trabajo, siendo reconocida su recompensa en correspondencia con su aporte individual.

En este contexto la capacidad de los directivos (empresarios) y los trabajadores de conocerse a sí mismos y generar un cambio evolutivo, renovador, es decir, la capacidad de autodiagnóstico y autodiseño organizacional, significa la búsqueda de sus valores esenciales, lo que ayuda a comprender actitudes y conductas y esto tiene una influencia trascendente e importante en el desarrollo integral de la sociedad.

Los valores humanos-sociales y económicos-productivos acortan sus distancias y los métodos y prácticas administrativas los conciben no sólo como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización.

Las organizaciones comprometidas con sus valores serán las más preparadas para esta construcción, con un alto sentido de responsabilidad social, apoyadas por las ciencias sociales y de la conducta.

Estas serán las que puedan crecer, desarrollarse técnicamente y, por ello, consolidar su permanencia en el entorno, además de su éxito económico y social y su participación en el bien común.

Es recomendable que para desarrollar los planes y acciones orientados en las "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial", se realicen en las empresas dentro del diagnóstico orientado, estudios que permitan descubrir los valores individuales en los que se sustentan las necesidades de los trabajadores, en correspondencia con los valores organizacionales. De esta forma, las acciones previstas en el Subsistema de Atención al Hombre en la Empresas Estatales Cubanas tendrán un basamento teórico-práctico.

Existen diferentes técnicas para mejorar la motivación en el trabajo referidas por diferentes autores que son investigadores de los Recursos Humanos como ente principal en la organización. *Cada una de las empresas ha de buscar su fórmula, sin olvidar que existe la cultura organizacional, que pone de manifiesto valores que no se pueden dejar de tener en cuenta para potenciar la motivación que nos garantiza el cambio empresarial, hoy y mañana.*



## **Bibliografía**

- Cruz Cordero, Teresa (1995): *Consultoría Gerencial*. Tesis de Maestría
- Cruz, Teresa y Mirta Villanueva (1993): *Motivación. Apuntes Gerenciales*.
- Cruz Cordero, Teresa (1998): Motivación. Hoy y Mañana, ponencia.
- Fabelo, José Ramón (1997): *Mercado y Valores Humanos*, material inédito.
- García, Oscar y María Martín (s/f): *Administración y Desarrollo Gerencial*, Editorial Diana
- Kenneth Cloke: *Resumen sobre la Investigación de Motivación*, sin referencia bibliográfica.
- Kenneth, C. y Goldsmith (1996): *Manual para el Cambio Organizacional Humanizando el Puesto de Trabajo*, U. H.
- Mello, Faria (1995): *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*, Editorial. Limusa.
- Robbins, Stephen (1994): *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall.