

SABER MOTIVAR- SABER GANAR

LA MOTIVACIÓN LABORAL

Es imposible entender el comportamiento de las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación. De manera simple se podría definir motivación como aquello (el motivo) que impulsa a alguien a actuar de determinada forma y que da lugar a un comportamiento específico de manera que les produzca una recompensa. Este impulso para actuar puede ser ocasionado por un estímulo externo y puede ser también provocado internamente, es decir que está relacionado con el sistema de cognición del individuo.

Dentro del mundo del trabajo, la motivación así definida es una tarea muy sencilla; simplemente se ha de encontrar lo que una persona desea o necesita y mostrárselo como una posible recompensa. Sin embargo, es aquí donde se presenta la complejidad de la motivación y por varias razones. Hay que tener en cuenta que lo que una persona considera como algo importante, otra podría considerarlo como algo inútil. Incluso ofrecer una recompensa atractiva para los individuos no presupone que los vaya a motivar, a no ser que ese individuo perciba que el esfuerzo le llevará a alcanzar esa recompensa o que realmente sea una necesidad. Además, la gente difiere en los motivos que le impulsan a una acción, en la forma que aprovechan su oportunidad para conseguir la recompensa, en la duración de esa conducta o en su intensidad.

Bajo esta idea se pueden identificar tres elementos para explicar la motivación. El primero es la energía; la fuerza que hay dentro de las personas y que activa la conducta. El segundo se refiere a la dirección; las personas dirigen sus esfuerzos hacia unas situaciones. Esto lo que se intenta explicar y lo más difícil, la razón de esa elección. Y por último, la motivación implica un mantenimiento.

La motivación en el trabajo no debe ser considerada como una técnica para conseguir una mayor productividad del trabajador independientemente de la satisfacción de los trabajadores. De esta manera, para lograr una adecuada motivación en el trabajo el mando necesita, en primer lugar, saber cuáles son las necesidades de su personal, porque cuándo una persona realiza una acción en el trabajo, espera con ello satisfacer una serie de necesidades.

Las teorías sobre motivación son instrumento para comprender mejor esas necesidades, y predecir las condiciones bajo las que los individuos se sienten motivados a trabajar.

Hay que decir que existen una multitud de teorías y por lo tanto un gran número de criterios para su clasificación así, se han elaborado taxonomías en función de modelos clásicos o modernos, en función de las escuelas que han tratado el tema, según el grado de satisfacción de esa motivación, etc. No obstante la forma más extendida de enfocar el proceso motivacional es a partir de la satisfacción futura (qué es lo que produce la conducta laboral motivada), o por deficiencia inicial (cómo se origina la conducta laboral motivada). **A partir de estos dos enfoques se pueden clasificar las distintas teorías en dos grandes bloques: las denominadas ‘teorías del contenido’ y ‘teorías del proceso’.**

Las teorías del contenido contestan a la pregunta ¿qué motiva al trabajador? y se centran en averiguar qué motiva al empleado a trabajar, es decir busca la naturaleza de la motivación, tanto desde la perspectiva interna como externa del trabajador y de su contexto de trabajo.

Las teorías del proceso contestan a la pregunta ¿cómo se motiva al trabajador?, intentan determinar cuales son los elementos que originan, dirigen y mantienen los procesos de la motivación y que tienen lugar en el interior de las personas.

1.1. Teorías del contenido

En este apartado se agrupan aquellas teorías que pretenden demostrar qué es lo que motiva al trabajador, para ello estudian las necesidades y recompensas que provocan la conducta. Se trata de conocer los fenómenos

que llevan a una persona a actuar de una manera determinada. A continuación trataremos las teorías del contenido que surgieron desde principios del siglo XX.

1.1.1 Modelo Taylorista

Se considera este modelo, junto a la Escuela de Relaciones Humanas, como unas teorías clásicas fundamentalmente por ser las primeras. Frederic Taylor es el primer autor que propone una organización de trabajo y que incluye en sus trabajos el término motivación. Sus ideas se recogen en su obra *Principios de dirección científica*, donde describe los principios de la llamada Organización Científica del Trabajo.

La Organización Científica de Trabajo se presenta como un nuevo estilo de dirección, se interesa notablemente por la productividad en la empresa, por lo que sus ideas giran en torno a esos problemas causantes de la baja productividad y las soluciones para resolverlo. Los objetivos son la lucha frente a la 'holganza natural' del trabajador y el 'engaño sistemático' o la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir el nivel mínimo aceptable. Además se tenía en cuenta promover el rendimiento, elevar los niveles salariales y la satisfacción con el uso de incentivos financieros, al mismo tiempo que se disminuye el absentismo y los conflictos.

Para este autor los problemas de baja productividad es una consecuencia del incorrecto comportamiento de los trabajadores y aconseja tratar a los trabajadores como si fuesen un valor productivo más del proceso de producción. En su obra cita cinco postulados básicos que se pueden resumir de la siguiente manera;

- La ley del menor esfuerzo; el individuo se esfuerza tan poco como le es posible, trabaja calculadamente despacio frente a los planes de la dirección y esta holgazanería se acentúa en los grupos informales.
- Los trabajadores no son capaces de pensar y reflexionar por si mismos, esto no sólo implica que debe existir una figura que controle a los trabajadores, que los programe, que los vigile, sino que también ha de haber un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Esto hizo ver Taylor que era necesario estandarizar un 'día de trabajo justo', fue precisamente esta necesidad de evaluar científicamente cada puesto de trabajo lo que le condujo a lo que se llamó Organización Científica del Trabajo.
- El trabajador no desea tener iniciativas en su puesto de trabajo, no precisa de una autonomía sino que el trabajador desea que le ordenen, que le dirijan.
- Opinión negativa del trabajo en grupo, ineficiencia de grupos, cuándo el individuo se relaciona con otros se vuelve ineficiente.
- Lo único que motiva al trabajador es la recompensa económica, el 'Homo-economicus' ha de ser recompensado cuando alcanza los objetivos, a parte del salario base. Así popularizó el uso de incentivos financieros a través de recompensas económicas que se pagaban a los trabajadores cuya producción superaba un estándar determinado. En el modelo taylorista el factor fundamental de la motivación es el dinero, de tal forma que el aumento del rendimiento de los empleados sólo se puede originar por medio de incrementos en sus niveles salariales.

Se dijo que el método de Taylor era inhumano por la manera en cómo explotaba a los trabajadores por un salario más alto y que muchos de ellos iban a quedar desempleados pues con sus métodos no sería necesaria tanta mano de obra. Debido al alto índice de desempleo de ese momento, los ataques contra Taylor fueron virulentos y sus métodos fueron investigados. Taylor se defendió argumentando que aumentar la eficacia conlleva a una mayor, no menor, prosperidad, y que si los trabajadores no eran contratados para un determinado trabajo podrían serlo en otros más adecuados a sus potenciales. En 1917 la Primera Guerra Mundial estalló y la polémica cesó.

1.1.2 Modelo de Relaciones Humanas

Este modelo aparece tras unos estudios realizados durante 1927 y 1932 en la **factoría eléctrica Western Electric en la planta de Hawthorne (Chicago)**. Estas investigaciones estuvieron dirigidas por **Elton Mayo**, uno de los autores más importantes de esta escuela, Roethlisberger y Dickson. Este grupo de científicos de la Universidad de Harvard intentó estudiar que es lo que ocurre respecto al rendimiento de los trabajadores cuando se producen variaciones de tipo ambiental (por ejemplo, aumento o disminución de la luz, la temperatura, el ruido, etc.) e incluso de incentivos materiales (descansos, almuerzo especial, reducción de jornada, etc.). La sorpresa de los investigadores fue enorme al descubrir que la productividad parecía no tener relación con los

niveles de tipo ambiental o de incentivos y que en el experimento realizado con seis operarias, éstas aumentaron su rendimiento, incluso empeorando sus condiciones de trabajo o de remuneración.

En esencia, el experimento de Hawthorne demuestra que existen muchos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo que hasta entonces se desconocía, los investigadores, por fin, supusieron que esos extraños los resultados del estudio al deseo de las empleadas por agradar, sus actitudes cambiaron cuando dejaron de sentirse una pieza más del mecanismo de la producción y se sentían aduladas por el hecho de ser incluidas en la investigación de una universidad, ellas sólo hicieron lo que pensaron que impresionaría a los investigadores, es decir, ser más productivos.

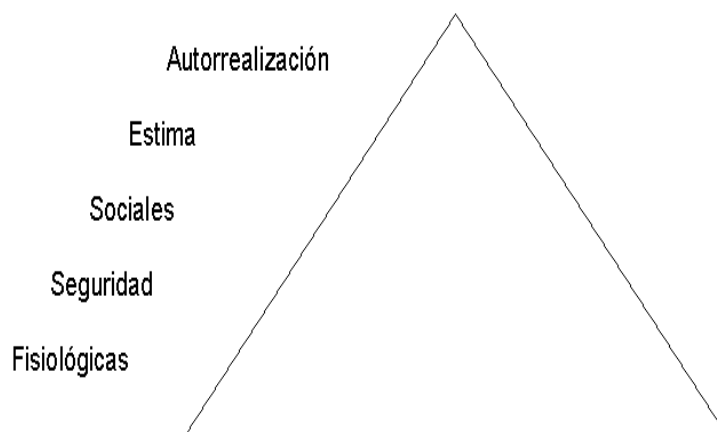
Mediante estos experimentos se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- La no validez de los supuestos tayloristas, se demuestra que no sólo los estudios científicos ayudan a aumentar la productividad, sino también la actitud del trabajador.
- El individuo no sólo tienen unas necesidades fisiológicas o, según Taylor, económicas, sino también unas necesidades psicosociales, de afiliación.
- Los estímulos financieros, los aspectos puramente técnicos no son el único factor motivacional, sino que pueden existir otros factores que motivan a la persona, como son los factores psicosociales.
- La importancia de los grupos informales y sus propias normas.
- El individuo no debe rotar de puesto de trabajo, se ha de realizar la misma tarea, pero no por las mismas razones que sostenía Taylor, sino porque esto supone un cambio, adaptación a un nuevo grupo de trabajo y esto podría restar eficiencia.

Los estudios de Hawthorne también han dado a conocer que en el interior de la organización formal de la empresa actúan grupos informales de trabajo y cuyo buen funcionamiento es sinónimo de satisfacción y productividad. A consecuencia de todo esto, se desarrolla una política de personal que pone su atención no sólo a los incentivos económicos y condiciones físicas y fisiológicas, sino al clima laboral como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad. De esta manera se entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

1.1.3. Jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943 Abraham Maslow formuló su concepto de jerarquía e necesidades que influyen en el comportamiento humano, los motivadores del comportamiento son las necesidades y éstas se ordenan jerárquicamente según su importancia. En la medida en que el ser humano satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento y cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha. A las necesidades fisiológicas y de seguridad se les consideran necesidades básicas, mientras que a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización se les considera necesidades de orden superior. No obstante, el grado de necesidad puede variar de una persona a otra y sólo cuando existe una necesidad no cubierta puede emplearse como incentivo. Si los dirigentes han de motivar a sus empleados a que contribuyan con su esfuerzo en las tareas de la organización, será necesario que averigüen que necesidades no están satisfechas a través de su trabajo.



- Necesidades fisiológicas; es el nivel más bajo en la jerarquía de Maslow, se trata de las necesidades más elementales de los seres vivos, el alimento, el agua, el reposo, el abrigo, el sexo... Sin cubrir estas necesidades la vida dejaría de existir, siempre se identifican con una actividad fisiológica del individuo y son necesarias para mantener el principio de 'homeostasis', y nos indican el esfuerzo de los seres humanos y de los animales por mantener un equilibrio interno. Estas necesidades fisiológicas sólo actúan cuando hay un desequilibrio debido a una carencia del alimento, el agua, el reposo, etc. Por este motivo su satisfacción es de carácter repetitivo y pensar en necesidades de orden superior cuando estas necesidades más básicas no están cubiertas es una utopía.
- Necesidades de seguridad; cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas se activan las necesidades de seguridad, son necesidades de protección contra el peligro, de estabilidad, o bien la seguridad de que las necesidades fisiológicas están satisfechas. En el ámbito laboral se puede traducir en seguridad económica, en forma de empleo fijo, y seguridad de futuro con relación a los salarios pasivos, pensiones, jubilación, etc.
- Necesidades sociales o de afiliación; es la necesidad de pertenecer a un grupo, asociarse con otras personas, con las que se pueda dar un intercambio afectivo y de amistad, esto es, hacen referencia a la habilidad del sujeto para vivir en armonía con los demás. Esta necesidad tiene un gran significado en las relaciones de trabajo, tanto en el inicio como en el mantenimiento, porque llega a ser determinante a la hora de explicar muchas conductas, dada la presión que ejercen los grupos.
- Necesidades de autoestima; Douglas MacGregor las interpretó de la siguiente manera, pueden ser las necesidades que se relacionan con la autoestima como es la necesidad de autoconfianza, de logro, de independencia, de confianza, de conocimiento o las necesidades que se relacionan con la reputación de las personas, necesidad de estatus, de reconocimiento, de aprecio, de respeto ganado ante los demás.
- Necesidades de autorrealización; es la necesidad que el individuo tienen de convertirse en la persona que cree poder llegar a ser. La autorrealización hace referencia al desarrollo de todo el potencial de uno mismo; con las palabras de Maslow: "convertirse cada vez más en lo que uno es, llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser".

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos; (más resumido en Psicología del trabajo)

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento.
2. Las necesidades fisiológicas son innatas o hereditarias. Sus primeros comportamientos se enfocan exclusivamente hacia estas necesidades.
3. A partir de ahí, el individuo comienza una trayectoria donde aprende nuevos modelos de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad que junto a las fisiológicas son las necesidades básicas, enfocadas hacia la autoconservación.
4. A medida que el individuo satisface sus necesidades básicas se activan las necesidades de orden superior. Esto significa que cuando la persona tiene cubiertas sus necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, se presentan las necesidades de autorrealización.
5. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, beber, descansar, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional considerablemente largo. Pero, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante un largo periodo de tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando las necesidades más elevadas.

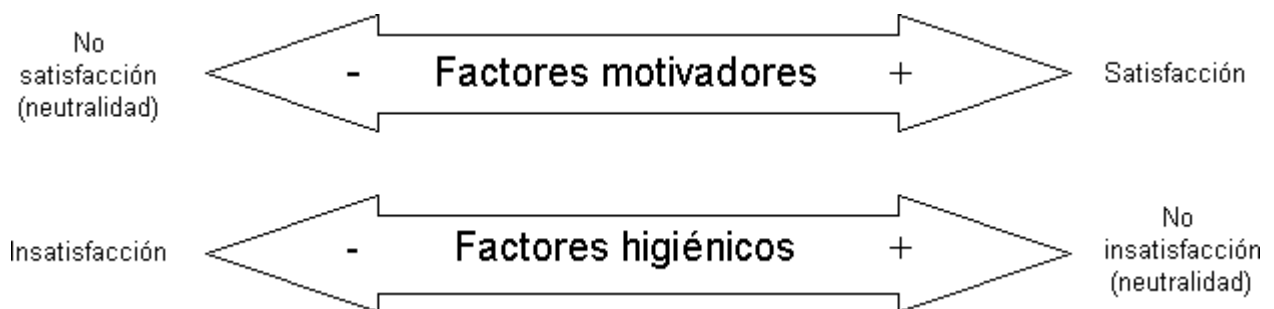
1.1.4. Teoría de los factores higiénico-motivacionales de Herzberg

Esta teoría se basa en los trabajos empíricos realizados por Frederick Herzberg, el objetivo de su estudio era determinar los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el trabajo y para ello realizó una serie de entrevistas entre ingenieros y contables de diferentes sectores industriales. En estas entrevistas se pedía al entrevistado que recordara algún momento agradable o desagradable en el lugar de trabajo, qué hechos provocaron aquel sentimiento, en qué momento se produjo ese hecho, su intensidad y duración, las repercusiones que tuvo en su trabajo, etc. Herzberg y sus colaboradores comprobaron la certeza de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción en el puesto de trabajo.

Un conjunto de factores los denominó 'factores motivadores o satisfactorios', originan satisfacción en el puesto de trabajo y mejoras en el desempeño. Estos factores hacen referencia al contenido del puesto de trabajo y a los deberes relacionados con el cargo. Los factores motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de proporcionar esta satisfacción en la organización empresarial sería a través de la delegación de responsabilidades, promoción, ascensos, uso pleno de actividades, establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos, etc. Son los factores motivadores los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad, cuando los niveles de estos factores son óptimos, aumenta sustancialmente la satisfacción, pero cuando son insuficientes o precarios provocan la ausencia de satisfacción.

El otro conjunto los denominó 'factores insatisfactorios o higiénicos', se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, la supervisión, el clima laboral, las oportunidades, etc. Se puede decir que son los factores que tradicionalmente la organización emplea para motivar a los empleados, sin embargo, Herzberg considera que estos factores son muy limitados para influir realmente en el comportamiento humano, las denominó 'higiénicas' para no olvidar que tienen un carácter preventivo y para recordar que se utilizan simplemente para evitar fuentes de insatisfacción o desequilibrio. Si estos factores se mantienen y son óptimos se evita la insatisfacción, pero si son precarios provocan insatisfacción.

Lo novedoso de los planteamientos de Herzberg es que el opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción, sino ninguna insatisfacción laboral, es decir que la eliminación de las características negativas de un puesto no supone que sea un puesto de trabajo motivador; y, de la misma manera, el opuesto de satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción, es decir que si no existen factores de motivación en un puesto no supone que las personas estén insatisfechas. Los factores que producen satisfacción son totalmente independientes a los que producen insatisfacción.



La ventaja de esta teoría reside en el hecho de que da a conocer sobre qué factores se debe actuar para lograr una verdadera motivación del trabajador (factores motivadores) y cuáles son los que no consiguen esto (factores higiénicos).

Los enfoques de Maslow y Herzberg coinciden en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto motivacional en las sociedades modernas y que casi por defecto están satisfechas las necesidades de orden inferior. No obstante, también manifiestan algunas diferencias. Mientras que Maslow sostiene que toda necesidad es motivadora de comportamiento, Herzberg deja claro que sólo las necesidades más elevadas actúan como motivadoras aún cuando las necesidades de orden inferior no estén totalmente cubiertas.

Herzberg tras elaborar su teoría es consciente de que muchos puestos de trabajo, por su naturaleza, difícilmente pueden ser susceptibles para motivar el comportamiento, son puestos que requieren una mayor dosis de motivación en el trabajo, para esto Herzberg propone la idea de enriquecimiento de puesto de trabajo (*job enrichment*), se trata de rediseñar las características y contenidos del puesto, ampliar deliberadamente los retos, responsabilidades y los objetivos de las tareas de forma que los empleados tengan la oportunidad de experimentar una sensación de logro, de crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con esto, existen cinco acciones específicas para enriquecer un puesto de trabajo:

1. Variedad de tareas, es una de las acciones centrales. La variedad permite al trabajador desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren diferentes habilidades. Con la variedad los algunos puestos de trabajo se liberan de la monotonía que resulta de una actividad repetitiva.

2. Identificación con la tarea, se trata de permitir al trabajador desempeñar una unidad completa de trabajo. En el modelo anterior de organización científica se tendía a los trabajos rutinarios y sobreespecializados, cada trabajador, de forma individual, trabajaba sólo en una pequeña parte de todo el producto, de manera que le era imposible identificar sus esfuerzos con ese producto
3. Autonomía, el puesto de trabajo ofrece a los trabajadores cierto criterio de control sobre las decisiones relacionadas con él. Esta acción crea un sentido de responsabilidad en los trabajadores.
4. Significado de la tarea, se refiere a los efectos, según la percepción del trabajador, que su trabajo tiene en los demás. Este efecto o influencia puede referirse a otros trabajadores de la organización o a personas ajenas a ella. El punto clave se da cuando los trabajadores saben que su labor es importante para su organización y/o la sociedad.
5. Retroalimentación, es una acción fácil de aplicar pero que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta su importancia. Se trata de informar al trabajador de cómo está realizando su trabajo. Los trabajadores necesitan saberlo con frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo se está desempeñando en ese momento.

1.1.5 Teoría de los impulsos motivacionales o de las necesidades aprendidas de Mac Clelland

Este autor sostiene, y ha demostrado científicamente en numerosas investigaciones realizadas en Harvard, que las personas se mueven fundamentalmente en base a las necesidades de poder, afiliación y logro, y que tienen vinculada a cada una de ellas una determinada conducta. Estas necesidades aprendidas se basan en necesidades atribuidas como consecuencia de la experiencia personal o social.

Afirma, asimismo, que la mayoría de las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado, pero reconoce que raramente se dan con la misma intensidad. Por ejemplo, una persona podría tener una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación, otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

Las tres necesidades que establece Mac Clelland se resumen de la siguiente manera.

- Poder: es la necesidad o el impulso por influir en los demás y ser capaz de ejercer control sobre ellos. El comportamiento de los individuos sujetos a una alta necesidad de poder se caracteriza por su deseo de dominar y controlar a otros para conseguir los objetivos propuestos e incluso, están dispuestas a correr riesgos para alcanzarlo. El poder, por parte de un individuo, es el interés en todo lo que se refiere a su reputación y a su posición, tratará de dar sugerencias y de tomar posiciones de liderazgo en actividades grupales. Serán buenos dirigentes cuando su impulso este orientado en hacer más poderosa la organización a la que pertenece.
- Afiliación: es la necesidad de agrandar y buscar la aceptación de los otros en situaciones participativas. Las personas motivadas por la necesidad de afiliación se preocupan por mantener o renovar una relación afectiva con otras personas, disfrutando con aquellos trabajos donde puedan estar con gente, donde se trabaje en equipo. A través de grupo el individuo pretende conseguir seguridad, autonomía, control de las condiciones de trabajo, y se caracterizan porque tienden a buscar la aprobación de los demás, luchan por los objetivos del grupo, empatizan con los demás, prefieren trabajos de elevada interacción y dan importancia a las relaciones de trabajo, tanto en su inicio como en su conservación.
- Logro: es la necesidad de superar retos y obstáculos para alcanzar metas. Una persona con una alta necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado, en la realización de lo que hace, es decir que el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas recibidas. Generalmente estas personas trabajan con esmero cuando perciben que su esfuerzo será reconocido, cuando sus acciones tienen un riesgo moderado de fracaso, cuando pueden tomar responsabilidades personales, etc.

MacClelland sostiene, además, que la necesidad de logro de los miembros de una organización tiene importancia para el éxito organizacional, demostrando que el crecimiento económico de las empresas tiene una relación estrecha con los niveles de necesidad de logro de sus miembros.

1.2. Teóricos del proceso

En este grupo de teorías los autores no se centran en estudiar qué es lo que provoca la conducta motivada, sino en **cómo se origina la conducta laboral motivada**. Bajo esta idea la necesidad es un elemento más del proceso de motivación bajo el cual las personas justifican su comportamiento. Las teorías que más destacan en este grupo son; la teoría de las expectativas y la teoría del equilibrio.

1.2.1 Teoría de las expectativas

Esta teoría ha sido formulada por varios investigadores pero quien la expuso como explicación de la conducta del trabajo fue Víctor Vroom en 1964 quién llevó la teoría de las expectativas al área de la investigación sobre la motivación. Desde que la formuló Vroom, han sido varios los investigadores que han ido proponiendo algunas modificaciones a la teoría original. En este apartado nos centraremos en la teoría que diseñó Vroom.

Víctor Vroom rechaza cualquier tipo de nociones preconcebidas, su teoría se basa en que las personas no actúan por una serie de necesidades sino que cada cual toma la decisión racional de dedicar cierto esfuerzo a unas actividades y que sabe que le reportarán las recompensas deseadas.

El grado de motivación que presenta una persona para llevar a cabo una actividad determinada, está en función del valor que asigne al resultado final de sus esfuerzos y por la seguridad de que tal acción le permitirá conseguir ese resultado deseado.

Las personas saben que es lo que desean conseguir en su trabajo y comprenden que depende de su desempeño que se alcancen o no las recompensas deseadas.

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores:

- La **valencia** es el grado en que un trabajador desea una recompensa y que generalmente se define en términos de satisfacción anticipada, esto sería los objetivos individuales, que pueden ser dinero, seguridad, reconocimiento, trabajo interesante, etc. Son las personas las que estimulan la satisfacción anticipadamente (le atribuyen una valencia) para cada resultado esperado. Esa estimulación se hace en una escala de -1 a +1, y el individuo puede suponer si el resultado tiene una valencia positiva o negativa, si cree que los resultados serán satisfactorios, le asignará unas valencias positivas, y le atribuirá valencias negativas si anticipa que los resultados serán insatisfactorios. Por último, si el trabajador es indiferente ante unos resultados, se le asigna una valencia de cero. La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado y está condicionada por la experiencia, además puede variar sustancialmente a través del tiempo en la medida en que, unas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

- La **expectativa** es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. La expectativa se presenta en términos de probabilidades; la estimulación que haga el individuo del nivel en que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Como la expectativa es la probabilidad entre un enlace entre el esfuerzo y el desempeño, su valor varía de 0 a 1. Si no siente posibilidad alguna su expectativa es 0. Por el contrario, si la persona tiene mucha confianza en realizar la tarea, su expectativa es 1.

- La **instrumentalidad** es la idea que tiene una persona de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, realiza una evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue la recompensa de acuerdo con la ocasión. El valor de la instrumentalidad va de 0 a 1.

El producto de la valencia, la expectativa y la instrumentalidad es la motivación.

1.2.2. Teoría de la equidad

Adams propuso una teoría de la motivación de los trabajadores basada en el principio de la comparación social. El deseo de trabajar en una persona depende de las comparaciones con los esfuerzos de otras personas u otros sistemas de su entorno. Dicha comparación se lleva a cabo en términos de equilibrio, es decir, la persona

establece lo equitativo de su recompensa, con respecto a su esfuerzo y lo compara con las recompensas que han obtenido otros individuos con idénticos esfuerzos.

La teoría del equilibrio tiene cuatro partes principales:

1. Al ser una teoría basada en la percepción, el sujeto se percibe a sí mismo comparándose con los demás. La persona que percibe se denomina Persona.
2. Esas personas con las que se compara se les llama Otros.
3. Todo lo que una Persona aporta a la organización se denominan entradas. Y todo lo que se aporta a una organización puede incluir la experiencia, la formación, la disponibilidad, la habilidad, la salud, etc.
4. Todos los beneficios que la Persona obtiene en su trabajo es lo que se conoce como salidas, estas se consideran como el salario, las condiciones de trabajo, el estatus o reconocimiento recibido, las prestaciones, etc.

La teoría afirma que una Persona establece una relación entre sus entradas y sus salidas y las compara con las percepciones acerca de la relación entradas/salidas de los Otros. Imaginemos que las salidas y entradas se pueden cuantificar, y que una Persona cuantifica sus salidas en 50 y sus entradas en 50 para comprobar que la proporción es justa la Persona tendrá que comparar su proporción con la de Otro, si las salidas y entradas del Otro son de 50:50 se puede decir que hay una equidad, una justicia. Si las salidas y entradas del Otro fueran 200:200, es decir, recibe más sueldo y estatus pero porque aporta más experiencia y habilidades, también se considera equitativo; esto es 50:50 igual a 200:200.

El problema surge cuándo la Persona y el Otro contribuyen con la misma cantidad de entradas, pero el Otro obtiene más salidas. 50:50 de la Persona frente a 50:100 del Otro. Para Adams esta situación representa la inequidad, estos sentimientos de injusticia van a provocar una tensión que mueve a la Persona conseguir ese equilibrio. Estos sentimientos de injusticia son necesarios para que exista motivación, porque si hay una posición justa respecto al Otro, no habrá motivación.

Existen dos tipos de injusticia, el pago subgratificado es cuándo una Persona considera que obtiene menos salidas que el Otro, cuando ambos contribuyen con las mismas entradas (Persona 50:50 y Otro 50:100) y, pago sobregratificado, cuando la Persona considera que en su trabajo obtienen más salidas que el Otro, mientras que ambos contribuyen con las mismas entradas. (Persona 50:100 y Otro 50:50).

Adams sospechaba que las personas podían variar sus niveles de motivación como un intento por solucionar los sentimientos de injusticia. La manera de reducir o eliminar la tensión causada por la injusticia se traduciría en un mayor o menor esfuerzo en el trabajo, o lo que es lo mismo, en el tipo o cantidad de entrada.

Esta teoría, nos demuestra que, desde el punto de vista empresarial, las recompensas que reciben los empleados deben ser justas y equitativas para que sean consideradas motivadoras.

2. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es una de las áreas de la sociología industrial más estudiadas, hay tres razones, que simplificando demasiado, podríamos llamar culturales, funcionales e históricas.

La primera razón es cultural en el sentido que, como sociedad desarrollada, damos un valor al individuo, a su libertad, a su desarrollo. Por todo esto, surge la preocupación por si las personas son felices en su trabajo, y consideramos que toda persona tiene derecho a un trabajo que le satisfaga y recompense.

La segunda razón que hace que nos interese por la satisfacción en el trabajo es funcional. Con las investigaciones se ha demostrado que en numerosas ocasiones la satisfacción en el trabajo está vinculada a otras variables importantes como el absentismo, la rotación o el rendimiento. Aunque se desconoce si existe una relación causal con estas variables, si sabemos que los sentimientos de satisfacción altos se asocian a unos niveles determinados de estas variables.

Por último, hay bases históricas en el estudio sobre satisfacción laboral. Con los experimentos de la Western Electric de Hawthorne hubo un cambio en las variables a analizar, así las variables económicas y estructurales dejaron de tener tanta importancia, tomando relevancia las variables personales y actitudinales. Durante la 2ª Guerra Mundial aumentó el interés por el liderazgo, relacionando la importancia de la satisfacción con un estilo de liderazgo. Y en la década de los 60 se dedicó mayor atención al diseño de los trabajos para que fueran más satisfactorios.

Como cualquier sentimiento, la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional, es un estado emocional agradable o placentero que resulta de la percepción positiva de las experiencias laborales del individuo por diferentes causas como es, la pertenencia al grupo, las condiciones salariales, las sociales, de reconocimiento, etc.

Al tratar el tema de la satisfacción en el trabajo no hay que olvidar un término moral laboral, a diferencia de la satisfacción, que es una respuesta individual, la moral laboral es el sentimiento que experimenta el trabajador al verse aceptado y pertenecer al grupo y se refiere a las actitudes del grupo, que son importantes de evaluar ya que los individuos con frecuencia obtienen sus claves sociales de sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes con las del grupo. Hay que tener en cuenta, que la moral de un grupo puede ser alta, pero que uno de sus miembros esté insatisfecho, y también puede suceder lo contrario.

2.1 Teorías sobre la satisfacción laboral

Se han propuesto varias teorías para explicar por qué las personas están satisfechas en su trabajo, pero la satisfacción es un fenómeno complejo y ninguna de ellas ha conseguido una confirmación empírica.

Hay tres teorías a tener en cuenta:

- la teoría de comparación intrapersonal
- la teoría de comparación interpersonal
- la teoría de los factores higienicos-motivadores. Esta última, elaborada por Frederick Herzberg, la hemos tratado en el tema de motivación laboral por lo que no volveremos en esta ocasión sobre el tema.

Cada una de estas teorías parece explicar una parte de la satisfacción laboral pero no hay una que aporte una comprensión total del asunto.

2.1.1. Teoría de comparación intrapersonal

Según MacCormick e Ilgen, la satisfacción laboral es el grado de placer que experimenta una persona al cumplir su objetivo, en comparación entre el estándar o norma y su propia percepción. El grado de satisfacción es la diferencia entre la norma y lo que recibe del trabajo en ese momento. Las teorías de comparación intrapersonal miden lo que una persona quiere (el estándar o norma) con lo que recibe, cuánto más pequeña sea esa diferencia mayor será la satisfacción. Se llama intrapersonal porque la comparación ocurre dentro del individuo.

Se debe definir norma o estándar. Para algunos investigadores los estándares están compuestos por las necesidades humanas que son innatas y pueden clasificarse en dos categorías; necesidades físicas (aire, comida, reposo, etc.) imprescindibles para la supervivencia del hombre, y necesidades psicológicas, necesarias para el funcionamiento mental (estima, autorrealización, etc.). Un trabajo satisfactorio será un trabajo que satisfaga las necesidades en función de lo que uno perciba como suficientes o de la fuerza de esas necesidades.

Las teorías sobre los procesos de comparación intrapersonal tratan de observar hasta que punto se percibe que un trabajo va a satisfacer las necesidades de la persona. Si existe una divergencia entre lo que necesita o desea y lo que obtiene, entonces surgirá la insatisfacción laboral.

2.1.2. Teoría de comparación interpersonal

El origen de la teoría de comparación interpersonal es la creencia de que las personas se comparan con otras a la hora de valorar sus propios sentimientos de satisfacción laboral. En lugar de ser intrapersonal, dentro de la propia persona, las comparaciones se hacen dentro del sistema social, es decir, interpersonalmente. El individuo examina a otros en trabajos similares y deduce cuán satisfechos se sienten, entonces compara su satisfacción con la de los otros y de ahí extrae sus sentimientos de satisfacción.

Esta teoría tiene en común a la anterior, la certeza de que los sentimientos de afecto acerca del trabajo son comparativos, aunque difieren en las bases sobre las que se hace la comparación.

La idea de que los factores sociales intervienen en nuestro sentimiento de satisfacción es interesante. Hay numerosas investigaciones que nos indican que las personas se valoran en función de las percepciones que los otros tienen de ellos. Por esto es razonable considerar que las comparaciones sociales están relacionadas con la satisfacción laboral.

2.2 Relación entre satisfacción laboral y comportamiento en el trabajo

La satisfacción laboral ha sido una variable de criterio básica en la sociología del trabajo. Otras variables importantes son el rendimiento, el absentismo, la rotación y el robo.

- Satisfacción y rendimiento, ningún tema a suscitado tanto interés como la relación entre satisfacción laboral y rendimiento. Muchos han sido los que han creído en el viejo mito "satisfacción alta produce un alto desempeño por parte del trabajador", conseguir que el trabajador esté satisfecho mejorando sus condiciones, bien materialmente, bien psicológicamente, daría al final un resultado positivo y aumentaría el rendimiento. Las experiencias han demostrado que esto no es cierto, ni en las mismas ocasiones o circunstancias. Otros autores hacen otra representación de la relación en lugar de "satisfacción alta-alto desempeño" plantean que un alto desempeño es el que lleva a una alta satisfacción en el trabajo. La secuencia es que un mejor desempeño, por lo general produce una mayor recompensa económica, social o psicológica, si se consideran estas recompensas como equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los trabajadores perciben que reciben la recompensa en proporción a su desempeño. En cambio, si se considera la recompensa inadecuada para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción.

- Satisfacción laboral y absentismo, parece lógico pensar que aquellas personas que no están satisfechas en sus trabajos falten con mayor frecuencia. Esta conexión no está muy clara, por dos razones. Primero, en algunas ocasiones algunas faltas al trabajo son producto de razones legítimas y, por lo tanto un trabajador satisfecho puede tener una falta válida. En segundo lugar, los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar a su trabajo, pero parece que les resulta más sencillo aprovechar oportunidades para hacerlo.

Otra manera en la que los trabajadores podrían expresar su insatisfacción con las condiciones de empleo es mediante los retrasos, o las impuntualidades. Los retrasos son una especie de absentismo de corto plazo que va desde unos cuantos minutos a unas horas, y es una manera en que los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización

- Satisfacción laboral y rotación, se puede asociar mayor satisfacción con menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que abandonan la organización. Está claro que los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidad de pensar en renunciar a su puesto y es más probable que se queden por más tiempo en la organización. En el mismo sentido, los trabajadores que poseen una menor satisfacción en el trabajo, tienen niveles más altos de rotación, y es probable que busquen mejores oportunidades. Pero en este tipo de trabajador intervienen otras variables a la hora de presentar su dimisión, por ejemplo en época de crisis económica o de desempleo, los trabajadores insatisfechos prefieren tolerar sus sentimientos de insatisfacción antes que abandonar su puesto.

- Satisfacción laboral y robo, aunque existen muchas causas de robo por parte de los trabajadores, muchos de ellos pueden tomar lo que no les pertenece para solventar parte de su insatisfacción. Estos trabajadores pueden justificar su comportamiento como una manera de buscar el equilibrio ante salarios injustos, desacuerdo ante ciertas políticas de la empresa, mala supervisión, malas condiciones de trabajo o el sentimiento de no ser reconocido o apreciado.

2.3. Medida de la satisfacción laboral

Para la evaluación de la satisfacción y la moral laboral se pueden utilizar diferentes métodos. Entre los métodos más utilizados se incluyen los cuestionarios. Un aspecto que caracteriza a esta evaluación es que no se elabora con juicios ajenos, sino que es el propio sujeto o el grupo quienes autoevalúan sus niveles de satisfacción. La satisfacción en el trabajo está integrada por varios factores (trabajo en sí, supervisión, salario, compañeros, etc.) lo que obliga a analizar el grado en el que se da los factores que lo provocan, pues podría ser que aparecieran en la investigación objetivos comunes con carácter positivo, pero fallasen otros como la cohesión del grupo.

El uso de los cuestionarios no es una cosa tan fácil como puede parecer a primera vista. Por una parte, requiere su construcción y, por otra, su aplicación e interpretación, para lo cual existe una técnica determinada, lo que requiere que el realizador sea un especialista en estas técnicas.

Por otra parte, hay que tener en cuenta las consecuencias, las encuestas suponen que la dirección va a tomar una decisión o futuras modificaciones. Si estas modificaciones no se realizan es contraproducente. Las consecuencias de las encuestas son; elevan la moral momentáneamente, hay que dar a conocer los resultados, hay que tomar medidas o soluciones sobre algunos puntos y, se ha de explicar por que no se actúa sobre algunos puntos.

La entrevista es un método que requiere más tiempo y, por tanto, es más caro. En muchas ocasiones se utiliza en combinación con los cuestionarios. En el caso de medida de satisfacción laboral, la entrevista debe ser realizada por una persona que no tenga mando directo sobre los entrevistados, ya que así puede obtener una visión más objetiva. Lo apropiado sería que el entrevistador fuera una persona ajena a la empresa, porque así se enfrentaría a la situación sin prejuicios ni actitudes previas, el personal se sentiría ante él menos cohibido y más sincero, y su impresión final sería mucho más objetiva y ecuánime.

FORMAS NO ECONÓMICAS DE MOTIVAR

Sea agradecido: Hay una tendencia generalizada a creer que el agradecimiento a un empleado queda establecido con el pago de la nómina. Tenemos poca cultura social para agradecer. Sabemos perfectamente cómo decir a alguien lo que nos molesta de él, pero nos cuesta mucho más trabajo cuando se trata de dar las gracias.

Haga una prueba; envíe una nota agradeciendo su tiempo e interés a ese empleado que hizo horas extras para terminar un proyecto. Será un reconocimiento que tardará en olvidar. O siéntese frente a él y agradezca su esfuerzo. O ambas cosas. No deje pasar demasiado tiempo. Agradezca con frecuencia y de forma sincera.

Dedique tiempo a sus trabajadores: Las personas necesitamos ser escuchadas. Tal vez éste sea uno de los comportamientos que más satisfacción nos produce: que nos escuchen... y más si se trata de nuestro propio jefe. Encuentre tiempo para reunirse con sus empleados y escucharlos. Será un tiempo bien invertido.

Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso): Mantenga a la plantilla informada acerca de su desempeño. Aunque son mejor que nada, las revisiones anuales dejan poco margen de maniobra para mejorar las cosas. Sea específico al ofrecer información. Y recuerde que, hasta en la peor de las situaciones, se puede sacar algo positivo.

Cuide el ambiente de trabajo: Sea amable con todo el mundo. Si ha de recriminar a un empleado hágalo en privado, si ha de reconocer su labor hágalo en público. Salude a las personas por su nombre. Las normas de cortesía que sigue su empresa con los clientes externos deben hacerse extensivas también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados.

Proporcione información sobre la empresa: Permita a sus empleados conocer todos los productos de la empresa, no sólo aquéllos con los que tienen relación directa. Posibilite que tengan una visión de conjunto de la empresa en la que trabajan. Cuanto más conozcan la empresa más vinculados se sentirán a ella.

El sentimiento de pertenencia a un grupo es uno de los motivadores más ancestrales del ser humano. Las personas nos definimos por los grupos a los que nos sentimos vinculados y de los cuales nos sentimos orgullosos (equipo de fútbol, partido político, barrio, empresa para la que trabajamos...).

Las grandes compañías como Microsoft y Google conocen muy bien la importancia del sentimiento de pertenencia. Prueba de ello es que a todos sus nuevos empleados les ofrecen formación acerca de cómo funciona la empresa, del papel que van a realizar en ella y de cómo su desempeño afectará a sus compañeros y al funcionamiento general de la compañía.

Involucre a los empleados: Cuando se adquiere el hábito de involucrar a los empleados en la toma de decisiones que les afectan directamente, se descubre que son muchos los temas en los que se

puede solicitar su opinión. Desde la simplificación del proceso de elaboración de un producto, hasta una mejora introducida en el proceso que se sigue para impartir la formación.

Fomente la autonomía: Lo más importante cuando tenemos trabajadores bajo nuestra responsabilidad no es la cantidad de poder que tenemos sobre ellos, sino cómo utilizamos ese poder. Hay que tratar de que los empleados se conviertan en colaboradores y para ello hay que darles libertad para tomar algunas decisiones. Siempre obtendrá mejores resultados de una tarea que se realiza de forma “desorganizada” por personas implicadas y comprometidas con ella, que de una tarea detallada y definida en cada paso realizada por personas desganadas y que no se sienten partícipes de la misma.

Establezca alianzas con cada trabajador: Conozca las necesidades de cada uno de sus trabajadores sin limitarse al aspecto económico. Prepare con cada uno una estrategia de desarrollo personal y de adquisición de nuevas habilidades dentro de la empresa. Fije metas individuales a conseguir por cada uno. Sintonicé las metas personales con las metas de la empresa, de manera que la consecución de logros de la empresa suponga una mejora en el desarrollo del empleado, y viceversa.

Celebre los éxitos: Toda empresa tiene (o debería tener) unos objetivos que alcanzar. Estas metas deben ser conocidas por los empleados. Todos deben tener claro en cada momento tanto la situación de la empresa con respecto a esos objetivos, como su propia situación. Puede hacerse colocando gráficos en lugares visibles, publicando informes o mediante comunicaciones personales. Lo importante es que la información esté al alcance de todos.

Cada vez que se alcanza una meta hay que celebrarlo, darle valor. Cuanto más ambicioso sea el objetivo alcanzado más importante debería ser la celebración. Recompensar el esfuerzo es uno de los motivadores más directos que existen.

Todas estas formulas no son fáciles de aplicar y necesitan de un gran esfuerzo y muchas veces de cambios importantes en el entramado de una empresa, ya sea por falta de tiempo, ganas, miedo a perder autoridad, etc. la aplicación de este tipo de técnicas no son comunes en nuestro país, aunque grandes empresas como Microsoft parecen estar muy convencidas de ello y realmente les funciona.

LAS EMPRESAS QUE MÁS “MIMAN” A SUS EMPLEADOS

Madrid, 13 mar (El Mundo).- El 'ranking' de las 25 mejores compañías para trabajar en España refleja que las multinacionales extranjeras y tecnológicas son las que más cuidan a sus trabajadores, según Great Place to Work. Danone, Lilly y Roche Farma lideran una lista en la que hay siete sociedades de capital español. La seguridad física y el sueldo, lo mejor y peor del mercado laboral.

Raquel acaba de incorporarse a su puesto de directiva en Microsoft, después de un año sabático que le ha llevado a recorrer Australia. Mientras, Ángel, como ya es habitual, va a entrar una hora más tarde a la oficina para llevar a su pequeño a la guardería, gracias a las dos horas que Lilly ofrece de margen de entrada y salida. Por su parte, Eva ha quedado al mediodía con el fisioterapeuta que Roche Farma ha puesto a disposición de los empleados en una sala del edificio. Nombres ficticios, para situaciones reales que van ganando terreno en las empresas, que buscan en la conciliación y en la salud medidas para mimar a sus empleados, en una época en la que el talento escasea. Una tendencia que reporta pingües beneficios a las compañías, pero que entre las de capital español cala lentamente.

Las extranjeras y las tecnológicas son las que más cuidan a sus trabajadores. Así se desprende del ranking de las 25 mejores empresas para trabajar en España de 2006, elaborado por el instituto de origen estadounidense Great Place to Work, y que Nueva Economía publica esta semana. Según el estudio, la filial española de Danone ha sido elegida por su plantilla como la compañía que mejor trata a los empleados. El segundo y tercer puesto de la lista lo ocupan dos farmacéuticas, Lilly y Roche Farma. De las 25, siete son de capital español: Automóviles Utilitarios (Ausa), Bankinter, MRW, Muebles Expomobi, Mutual Cyclops, R Cable y Sadiel. Por sectores, predominan las tecnológicas (cinco) y farmacéuticas (cuatro), ya que son mercados que requieren una importante inversión en la atracción y retención del talento. En la anterior edición, el podium lo ocuparon la consultora estadounidense Bain & Company, Danone y Lilly y entre las 25 había cinco compañías españolas.

Para elaborar la lista, Great Place to Work se ha basado en una extensa encuesta - en número de partícipes y preguntas- de clima laboral. En ella, los empleados examinan, de forma anónima, su relación con los directivos, los compañeros y la propia empresa a partir de cinco temas: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo. Preguntas sobre si los jefes saben llevar el negocio, cumplen con sus promesas, asignan adecuadamente las funciones o ascienden a quienes se lo merecen; sobre si la empresa implica a los empleados en la toma de decisiones, tiene en cuenta sus sugerencias, reconoce su trabajo o permite la flexibilidad. En definitiva, si al personal le gusta ir a trabajar a su empresa. Este sondeo supone dos tercios de la puntuación. El resto lo aporta una auditoría interna sobre las prácticas y políticas de recursos humanos. En esta cuarta edición del ranking Great Place to Work han participado 104 empresas y 10.000 trabajadores.

Algunas de las conclusiones que se desprenden del informe reflejan que un 73% de los encuestados considera que puede flexibilizar su horario laboral cuando lo necesite y que un 62% opina que los directivos cumplen sus promesas. Lo mejor de las empresas es la seguridad de las mismas (90%), la igualdad de oportunidades (87%) y el trato justo con independencia de su sexo (84%). En cambio, lo peor es el salario (sólo el 48% de los trabajadores cree que es justo), la conciliación (el 57% se

siente apoyado por su empresa para compaginar vida personal y profesional) y reconocimiento del trabajo (59%).

«La información que las compañías pueden obtener sobre qué opinan sus empleados y cómo están respecto a la competencia» dice Montse Ventosa, directora general en España de Great Place to Work, «es una información muy valiosa para saber cuáles son los puntos débiles y por tanto, identificar áreas de mejora en el entorno laboral».

Las empresas partícipes en el estudio reconocen que, a diferencia de otros sondeos, el de Great Place to Work es más riguroso ya que abarca a todos los empleados. El precio por dejarse examinar puede llegar hasta los 5.000 euros, en función de los datos que la compañía quiera conocer sobre sí misma. La investigación «no tiene precio», apunta Santiago Vázquez, director de Recursos Humanos de una de las empresas españolas dentro del ranking, R Cable. No en vano coloca a esta pyme gallega de 194 empleados dedicada a las tecnologías a la altura de gigantes de la talla de Microsoft, PricewaterhouseCoopers o American Express.

Aunque es difícil cuantificar el impacto económico de estas medidas en la cuenta de resultados de las compañías, lo cierto es que estas prácticas motivan al trabajador. Y un trabajador motivado y contento se traduce en mayor eficiencia y menor rotación y, por ende, rentabilidad y competitividad. Sin duda, en la era del buen gobierno, las buenas prácticas en recursos humanos también se están convirtiendo en un termómetro para medir la capitalización bursátil de las compañías. Los gurús en la materia dicen que el 65% del éxito de las empresas depende de las personas.

Estas buenas prácticas son claves para que la conciliación no se quede en papel mojado.

Pero además, estas medidas también son fundamentales para atraer y retener al talento, un bien escaso que, para más inri, se ha vuelto muy exigente. El sueldo ya no es lo esencial para aceptar un trabajo. Aspectos como flexibilidad horaria y posibilidades de desarrollo se están volviendo determinantes a la hora de firmar un contrato laboral.

Ante este panorama, las compañías tienden a ajustarse a las necesidades de cada trabajador, personalizando las prácticas. Por lo que empiezan a ser habituales las jornadas a la carta.

Entre las 25 empresas del ranking español hay prácticas comunes como flexibilidad horaria, jornada intensiva, permisos de paternidad, tickets restaurante o subvención de la comida, apoyo formativo, buzón de sugerencias, eventos para fomentar el buen ambiente o instalaciones deportivas.

Pero ya está apareciendo otro nivel de medidas, aunque no están muy extendidas entre todos los clasificados de excelentes entornos laborales, como la mejora del permiso de paternidad y maternidad, flexibilidad en el período de lactancia, ayudas para la guardería, teletrabajo (posibilidad de trabajar desde casa), bonificación por ideas nuevas, subvención del gimnasio, habituación de una sala para masajes o incentivos para realizar labores de voluntariado. Y hay un tercer estadio, que es el que marca la diferencia entre unas y otras.

En el caso de **Microsoft** -cuarta en el ranking-, el año sabático que Raquel se ha tomado sólo es accesible para la alta dirección, pero la compañía de Bill Gates ofrece un buen número de posibilidades para conciliar, que incluso permiten que la familia acompañe al empleado en viajes de trabajo. Este año, Microsoft ha puesto en marcha la segunda fase del Plan de Conciliación enfocándose en la salud. Así se subvenciona la práctica de deportes o la asistencia a spa, charlas antitabaco e incluso se ha habilitado una sala para un profesional que ofrece desde tratamientos terapéuticos hasta estéticos, a precios especiales. La idea es acercar servicios al empleado. En esta línea, se acaba de estrenar un puesto de lavado de coches en el parking de las oficinas de la compañía.

Los empleados de **la farmacéutica suiza Novartis** tienen su momento Trébol, en el que los empleados disponen de una hora para organizarse sin que nadie les moleste. Además, están prohibidas las reuniones más allá de las 17.30 horas.

American Express destaca por una práctica que apenas está extendida que es la figura de un mentor, un compañero que ayuda y orienta la carrera profesional de otro.

El deseo de la cúpula directiva de Royal Canin (alimentación animal) de implicar a los empleados en el negocio llega hasta tal punto que el logotipo institucional está formado por la fotografía de todos los empleados. En esta compañía los regalos a los trabajadores son una práctica habitual. Así, los que tengan perros o gatos tienen su comida gratis, los que se casen, un cheque, y los que tengan un hijo, una cesta. Y todos, tan contentos.

En **Masterfoods Effem** se trabaja sin despachos, según la propia compañía, nadie tiene uno. Todo son espacios abiertos, para fomentar la comunicación y mejorar la resolución de incidencias.

Una vez al año, **The Walt Disney** reúne a toda la plantilla en el llamado Employee Forum, donde se examina in situ a la dirección. «La libertad de expresión y una relación cercana entre el jefe y el empleado forma parte de la cultura corporativa», dicen en la empresa.

Amgen, también lleva a cabo sesiones informativas y turnos de preguntas entre la dirección europea y la filial de España. Destacan sesiones entre el mentor y el empleado para evaluar a su superior.

Por su originalidad, **Expomobi** destaca por su política de motivación. En una compañía donde el personal trabaja cuando el resto de los mortales está en su tiempo libre, lograr mantener a los empleados contentos es hartamente difícil. Entre otras medidas, se ha implantado un sistema por el que los trabajadores se entregan tarjetas de reconocimiento. Y el que más acumule. Premio. Un viaje.

En **Automóviles Utilitarios** hay un plan de acogida de hasta tres semanas para que el empleado aterrice y programas de coaching y mentoring (como el anterior pero a un nivel inferior).

Además de recibir una nómina todos los meses, los empleados de **Mutua Madrileña, Psicosoft, Text 100, Sun Microsystem, Coca-Cola y Opencor** reciben ciertos pluses que les hacen la vida un poco más agradable. Tan agradable que incluso pueden cogerse tres meses sabáticos.

- Algunas de las medidas más llamativas son los tres meses sabáticos que ofrece la agencia de comunicación **Text 100** a los trabajadores con una antigüedad de seis años.
- **Mutua Madrileña** da 6.000 euros por nacimiento o adopción de hijos y el pago de las subidas del tipo de interés de las hipotecas de sus empleados. Algo que para **Dulce Subirachs**, directora de Recursos Humanos de la aseguradora, se debe a que "estamos preocupados de crear un entorno laboral de confort".
- La consultora **Psicosoft**, da la tarde libre a sus trabajadores cuando tienen un cumpleaños familiar.
- **Sun Microsystem** organiza campamentos para los hijos de los trabajadores.
- **Coca-Cola** revisa cada tres meses las medidas de conciliación de la compañía.
- **Opencor** contrata a mujeres maltratadas y tiene un teléfono gratuito en el que los empleados pueden plantear sus quejas y sugerencias.

El secreto, según Subirachs, es "gestionar el tiempo con menos charlas, menos cafés, reuniones más cortas y comidas no tan largas".

Demasiadas horas en el curro

Casi la mitad de los trabajadores se quejan de falta de tiempo libre y alrededor del **40% reconoce que pasan "demasiadas horas en el puesto de trabajo"** y muy pocas con la familia, según un estudio de la Comunidad. En la región se ha multiplicado el número de mujeres trabajadoras, pasando de las 600.000 de hace diez años a las más de 1,5 millones actuales.

En líneas generales, según Great Place to Work, la empresa española está atrasada en implicación del empleado en el proyecto, comunicación interna y conciliación. En este sentido, algo que es más habitual en Europa, como la jornada comprimida, es decir, la posibilidad de trabajar cuatro días y librar tres, en España aún se sigue con las comidas de dos horas. Para nota son prácticas como la retribución a la carta, la bonificación por presentar candidatos sin tener que caer bajo la sospecha del enchufe, el fomento del liderazgo individual o el llamado couching (mentor que guía la carrera profesional del trabajador). Y para qué hablar de nombramientos tipo Empleado del mes.

Fuente: Fundación Entorno

<http://www.fundacionentorno.org/noticias/index.asp?cid=11273&mode=default>
