

Motivación laboral, implicación y compromiso. Algunas reflexiones desde un estudio institucional.

Msc Mirlena Rojas Piedrahita.

CIPS

Con el presente artículo los invito a compartir mi experiencia sobre el estudio de algunos aspectos de la motivación laboral y su relación con los procesos de implicación y compromiso en el mundo empresarial, específicamente en una empresa cubana.

Desde el ámbito de la Psicología Social y la Sociología del Trabajo, intenté rescatar teorías, reflexiones, quehaceres volcados en tan controversial temática; a partir de un análisis multicausal y desde una perspectiva individual, grupal e institucional.

Tomé como escenario un exitoso Instituto de Investigaciones del Tabaco (IIT), y desde sus propias necesidades, centré mi interés en explorar los factores motivacionales que inciden en los procesos de implicación y compromiso, especialmente en los investigadores del centro.

El propósito explícito de la investigación era obtener retroalimentación acerca de las consecuencias de la ausencia de motivación y sentido de pertenencia por parte de los investigadores, en primer lugar como entes individuales, en segunda instancia como grupo distintivo cuyo fin fundamental era la investigación y en un tercer plano como núcleo central de la célula viva a la cual pertenecían: la organización. Paralelamente nuestro estudio, desde una mirada sociológica, incorporó como uno de los objetivos específicos, el conocer aquellos cambios que se están generando en las empresas cubanas, particularmente en la institución objeto de estudio, que hacen que sus trabajadores busquen en mayor medida la motivación y la implicación en el ámbito laboral.

Todo ello para que en la medida de lo posible, prevenir, corregir, y sugerir los efectos negativos de dicha falta, a partir de sus criterios y con su participación.

El estudio de la Motivación Laboral

Amplia y diversamente tratado desde la Psicología el tema de la motivación cuenta con varias definiciones donde intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano.

En tanto las numerosas definiciones psicológicas respecto a esta categoría para el presente estudio nos apoyamos en que la motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad. Su potencial dinámico se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en conceptos, reflexiones, valoraciones, y que es a su vez portador de una carga emocional. (González y Mijans, 1989).

La idea anterior significa que la motivación es susceptible de cambios, en la medida en que varían aquellos elementos y condicionamientos intrínsecos y extrínsecos que influyen y determinan su sentido. En otras palabras, la motivación además de estimular el comportamiento de los individuos hacia la representación (bien o mal) de una “jerarquía de necesidades”, también es determinada por la multiplicidad de caracteres causales.

Esta idea nos lleva a concebir dicho tema desde tres unidades de análisis, la perspectiva individual, grupal e institucional. Tras asumir dicha representación, consideramos a la organización como un sistema, con el objetivo de obtener resultados integradores, e interrelacionados entre sí, asumiendo paralelamente la heterogeneidad de los procesos de dicha entidad. Literalmente los estudios acerca de la motivación en el ámbito laboral han privilegiado un enfoque configuracional. Así, admitimos como argumento la asunción de un análisis multicausal, desde diversas aristas de análisis¹ y susceptibles de cambios emergentes.

Esta idea para nuestra exploración la podemos asociar con una espiral, en dependencia de los procesos resueltos, asumidos o no en la organización.

La relación implícita en nuestro estudio entre los términos de implicación y compromiso, adyacente a nuestra variable de investigación: la motivación laboral ha sido el eje central, en un segundo momento de nuestra pesquisa. Dicha correspondencia resulta directamente proporcional entre sí, es decir mientras mayor sean los índices de implicación y compromiso con la organización, mayor será la motivación de las personas y viceversa.

Los conceptos y variables consideradas en nuestro estudio fueron:

La Motivación: Constituye la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada, es decir, es el conjunto de fuerzas que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera. En ella influyen tanto factores internos (cognoscitivos), como externos (del entorno), que hacen que un individuo adopte una determinada conducta. (Dolan, Martín, 2000, p-29)

Las teorías de la motivación, en Psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como por ejemplo el logro o el afecto.

En el ambiente laboral y desde el punto de vista social, cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural donde vive. Cuatro patrones de motivación especialmente importantes en el escenario laboral son los que a continuación se apuntan:

¹ Desde diversas ciencias sociales como la Psicología, la Sociología, la Comunicación Social, la Filosofía.

Motivación por logro: Es el impulso que presentan algunas personas para superar retos y obstáculos que presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que la acompañan.

Motivación de afiliación: Es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Las personas motivadas por afiliación suelen trabajar mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración, seleccionan amigos para que trabajen con ellas, y sienten y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones.

Motivación por competencia: Es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás.

Motivación por poder: Es el impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva y destructivamente. Generalmente su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal. Estas personas buscan el poder legítimo, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso, y, por tanto, son aceptadas por los demás.

Motivación por autorrealización: Es el impulso de desarrollar integralmente las posibilidades personales de cada individuo. Las personas motivadas por autorrealización, además de satisfacer sus necesidades básicas y elementales como por ejemplo: respirar, comer, beber o mantener relaciones sexuales, también se satisfacen sus necesidades superiores como obtener éxito en el trabajo, poseer buenas condiciones en el mismo, alcanzar eficiencia y calidad.

(Davis Keith y Newstrom John W, 1985, p- 95)

En el caso particular de la organización estudiada, esta variable junto a las dimensiones anteriormente apuntadas cobra una relevancia acentuada, ya que como hemos planteado existe una falta de motivación y sentido de pertenencia. Consideramos que desde el punto de vista sociológico dicha operacionalización nos permite transitar desde el sujeto individual hasta el sujeto organizacional.

En nuestro estudio concebimos al **compromiso organizacional** como el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Robbins, 1999).

La **implicación** del personal en la organización es un proceso a través del cual las personas tienden a convertirse en sujetos de las acciones de la organización laboral a la que pertenecen. Comúnmente se desarrollan de una manera envolvente con los procesos y actividades que tienen que ver con la organización tanto en el ámbito interno y externo, comienzan a llevar en sí y a mezclarse con todo lo que acontece a

su alrededor, comienzan a creer en lo que hacen lo que conlleva a mantener un vínculo más sólido y estrecho con la entidad.

El compromiso y la implicación organizacional se han convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional. Una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que dichas variables vinculadas a la organización han permitido alcanzar altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo (Arceniega, 2002, p 21).

En este sentido, más que evaluar si los investigadores se sentían comprometidos e implicados con la entidad, indagamos sus percepciones en torno a la relación que podía existir entre estas tres variables (motivación- implicación-compromiso). Si bien en la práctica tales acciones se originan de forma articulada, tratamos de distinguirlas en su expresión, a fin de poder identificar cuáles de ellas no resultaban bien evaluadas.

Participación: Esta variable en la toma de decisiones es el acceso del sujeto popular (los trabajadores) en la toma de decisiones en aquellos espacios sociales (fábricas, centros de trabajo, etc) y en aquellos aspectos de naturaleza pública o de interés colectivo (asuntos de la producción, los servicios, la política económica, la comercialización, las condiciones de trabajo, la estimulación, etc) que están en su competencia.² (Grupo de estudios del Trabajo del CIPS, 2002, p-3)

Estimulación: Son aquellos elementos que se utilizan en el espacio laboral, y contribuyen a la retribución espiritual, dígase lo moral y material, que se le puede brindar a las individuos que trabajan en un momento y espacio determinado. Constituye un mecanismo de control, homeostático, del sistema de relaciones laborales, cuyo rol es regular las conductas de las personas, premiando lo positivo y reprimiendo lo negativo. (Campos, Juan Carlos, 2004, p-2)

Condiciones de trabajo: Conjunto de circunstancias en el marco de los cuales se desarrolla la actividad laboral y que inciden significativamente tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales. Varían y cambian, según los tiempos y lugares. (Ribas, Blanch i, Joseph M, 2003)

² Como se ve es una aplicación del concepto de participación social a la esfera económica y del trabajo. Ahí está una primera precisión: para el grupo de investigadores del CIPS, la participación en la esfera económica y laboral es una expresión, una manifestación concreta de la participación social, y ésta, en la dirección, refiere del sujeto popular a la toma de decisiones en aquellos espacios sociales y en aquellos aspectos de naturaleza pública o de interés colectivo que están en su competencia. (Martin, 2002, p-3)

A estas condiciones las consideramos en cinco grandes grupos³:

Condiciones de naturaleza normativa: son los principios funcionales, generales o específicos, que regulan la actividad de trabajo en una sociedad o/y locación laboral determinada por un tiempo determinado. Incluye los mecanismos de aplicación y vigilancia de estos principios.

Condiciones de naturaleza socioeconómica y política: refiere las formas de concreción de las relaciones económicas, sociales y políticas predominantes en una sociedad sobre espacios laborales específicos. Incluye los soportes institucionales de esas relaciones.

Condiciones de naturaleza física: son las características del entorno físico y de los recursos en que y con que se realizan las actividades de trabajo.

Condiciones de naturaleza tecnológica: caracterizan la pauta tecnológica predominante en un proceso de trabajo concreto y los referentes materiales, intelectuales y organizativos asociados a ella. Enfatiza el nivel de informatización de la actividad de trabajo.

Condiciones de naturaleza subjetiva: son configuraciones subjetivas resultantes de la interacción de los trabajadores con su entorno social y laboral que condicionan la disposicionalidad del trabajador ante el proceso de trabajo en que se inscribe.

(Campos, Juan Carlos y otros, 2004, p-3-5)

Metodología y resultados

Los métodos de investigación utilizados fueron la observación participante, la entrevista individual a ejecutivos e individuos identificados como influyentes en la organización y un cuestionario que integró preguntas abiertas y cerradas.

Por tratarse de un instituto con subsedes en las regiones occidentales y central del país, se les aplicó el cuestionario a 32 investigadores, lo cual constituía prácticamente la totalidad. En este sentido, la muestra seleccionada ha sido intencional o no probabilística.

Pese a su rigidez, el cuestionario aplicado nos permitió colocar a todos los investigadores en una misma situación psicológica, y nos facilitó el examen y la comparabilidad de las respuestas. La entrevista en cambio, nos brindó la posibilidad de acceder al conocimiento de los fenómenos sociales, en tanto si bien no son aprehensibles en cuanto tales, sí se manifiestan en la interacción de dos o más personas.

La investigación que aquí presentamos solo es una breve síntesis de los principales resultados obtenidos en relación con las dimensiones del estudio realizado:

³ Esta conceptualización y clasificación se realizó a propósito de la investigación: "La Experiencia Transformativa del Complejo Agroindustrial Azucarero Camilo Cienfuegos en 1998, por los investigadores: Dr. José Luís Martín Romero, Lic. Armando Capote González, Lic. Juan Carlos Campos Carrera y Lic. José Luís Nicolau Cruz.

La motivación en el ambiente laboral:

- Algunos consideran a la motivación laboral en sentido general para la institución, como un factor “*importante, fundamental, indispensable, imprescindible, necesario*”, pues permite obtener mejoras en, *las condiciones de trabajo, estabilidad en el centro de trabajo, no éxodo de profesionales, atención al hombre (reconocimiento moral, material, individual, laboral) así como atención desde el punto de vista individual y social.*
- Sus necesidades se centran en una mayor asignación del presupuesto para los proyectos, reconocimiento social y material, diferenciación respecto a la estimulación. En este sentido, algunas entrevistas grupales arrojaron la información de que “en el Instituto se aplica el criterio tan arraigado del **igualitarismo**”.
- Se consideran como incentivos que motivan a los investigadores: el establecimiento de Proyectos de Investigación, la posibilidad de participar en eventos científicos, la estimulación salarial, la realización de maestrías y/o doctorados.
- Teniendo en cuenta sus necesidades en la organización reclaman la presencia y conformación de mecanismos, estrategias, metas trazadas de conjunto en el centro. Lo que abundan son “tareas de choque e impacto”, por lo que las expectativas de la Institución que se cumplen han sido por “compulsión”.
- En la actualidad no se lleva a cabo una filosofía de equipo, lo que prima es un “yo te ayudo, si tú me ayudas”. En este sentido los investigadores e investigadoras se sienten bien desarrollándose individualmente, obteniendo éxitos en su trabajo, alcanzando una mayor eficiencia y calidad en el mismo. El principal factor que motiva a los investigadores para asistir a su centro, es el desarrollo y realización de sus investigaciones y la estimulación monetaria. Quizás el indicador de motivación que prevalece es la motivación por autorrealización.
- En la actualidad están organizados por Proyectos, constituyendo la célula básica de la entidad. Los Proyectos se desempeñan como una ley natural, respondiendo a una demanda real, pero en la mayoría de los casos, lo que conspira es la falta de esclarecimiento entre sus metas y objetivos comunes como grupo y la articulación necesaria que debe existir entre los diferentes departamentos de la entidad, como por ejemplo el tratamiento que demandan del área de los Recursos Humanos.
- En algunos investigadores se manifiesta su alto sentido de pertenencia, esencialmente en los más antiguos, por lo que influyen notablemente a la hora de ganar en calidad del trabajo, y en un mayor sentido de colectivo de trabajo.

La Participación:

- Mayoritariamente la participación es un indicador considerable en el sistema del IIT. A criterio de las personas entrevistadas, el mismo gira alrededor de actividades políticas, días señalados como: el Día de la Ciencia, Día del Trabajador Tabacalero; se efectúan chequeos trimestrales, condecoraciones.
- Los entrevistados aluden que la participación de los investigadores y de los trabajadores en general se cumple, inclusive se obtienen parámetros de sobrecumplimiento. En otras entrevistas se plantean que los acuerdos redactados en las reuniones sindicales y los consejos de dirección, se toman en cuenta las preocupaciones de los trabajadores y sus representantes.
- Los fundamentos que plasman los investigadores e investigadoras están referidos al tratamiento vertical y no horizontal que se le brinda a este aspecto. Es probable que no exista un equilibrio a la hora de tomar las decisiones, la mayoría consideran que *“no ponen en una balanza las decisiones”*. Tienen presente que los criterios personales, los problemas y dificultades, las inquietudes se plantean, mas, en la totalidad de los casos, se escuchan, se anotan, pero se justifican.
- Otros enfoques giran entorno a que no se efectúa un cambio institucional, a pesar de encontrarse la entidad en proceso de Perfeccionamiento Empresarial. En este sentido la participación es reclamada como un proceso articulado en el que todos y todas se sientan inmersos en el proceso de cambio que se esta llevando a cabo.

La estimulación:

- Se privilegia fundamentalmente la estimulación en divisa, constituyendo la prioridad número uno para los investigadores e investigadoras del sistema del IIT, En este aspecto es válido destacar que actualmente los obreros agrícolas son mayormente remunerados en esta moneda que los propios investigadores.⁴
- El reconocimiento moral y social hacia los investigadores e investigadoras es otro de los tipos de estimulación manifiesto. Se otorgan algunas distinciones en días señalados como el día de la ciencia, y también reconocimientos en el sindicato de la entidad, pero aún no constituyen incentivos suficientes para los investigadores.

⁴ Actualmente se ha propuesto un nuevo sistema de estimulación que se vincula con el salario y que pudiera establecer diferencias.

Las condiciones de trabajo:

- Aunque las condiciones de trabajo por observación parecen ser favorables en los marcos de la sede central (IIT), ocurre que un notable por ciento de las personas encuestadas considera que son negativas. Aquí es necesario realizar distinciones entre las estaciones experimentales, ya que no se comporta este indicador de la misma manera y aporta una distinción peculiar a cada estación.
- La estación occidental y central del país (subsedes), expresan que sus condiciones son muy desfavorables. Su entorno físico directamente constituye una de sus principales debilidades, al igual que la ausencia de recursos tecnológicos. Si bien el lugar donde se encuentran geográficamente resulta muy idóneo para las investigaciones concebidas y la plantación del producto, consideran que necesitan una mayor articulación entre las partes, para entonces alcanzar un mayor desenvolvimiento del proceso de trabajo.
- En cambio, los investigadores e investigadoras de la estación sede consideran que sus condiciones de trabajo son favorables, aunque a pesar de la inversión millonaria realizada, algunos laboratorios presentan licencia de explotación, y otros carecen de todo el equipamiento técnico necesario, conjuntamente con aquellas normas o principios que regulan la actividad que se realice.
- En el Instituto también fue expresada la necesidad de incrementar aquellos recursos informáticos con vista a facilitar el trabajo de los investigadores, y en mayor medida aquellos recursos humanos que inciden en una adecuada organización de los procesos de trabajo.

La relación entre motivación, compromiso e implicación de los investigadores por la entidad.

La exploración de las dimensiones e indicadores constató que estábamos en presencia de una organización que poseía un clima laboral caracterizado por ciertas disfunciones en el sistema, fundamentalmente centradas en la ausencia de un sentido de pertenencia por la entidad y falta de motivación, así como la manifestación de un comportamiento individual y egocéntrico, por parte de los investigadores e investigadoras de la entidad.

Todos los investigadores encuestados sintieron la posibilidad de influir y de desahogarse ante situaciones que en ocasiones se justifican y no se les brindan el tratamiento adecuado. Si bien algunos están conscientes de sus tareas y de su rol como investigador en la organización en la mayoría de los casos, sus actitudes se corresponden con un desánimo por la ausencia de una filosofía de trabajo en equipo, la necesidad de intercambios e integración entre áreas de trabajo interdependientes, y por consiguiente un sentido de colectivo de trabajo mayor.

Si bien la motivación, el compromiso y la implicación pueden formar parte de un proceso continuo y en espiral, condiciona hasta entonces la madurez implícita de la organización y su repercusión en las actividades y cambios que en la entidad se estaban gestando como la conformación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Consideramos en este sentido que la relación entre estas variables puede

resultar directamente proporcional, donde recomendamos utilizar como herramienta, la comunicación efectiva de los procesos de cambio y organizativos de la entidad, así como el esclarecimiento y la conformación de los objetivos y metas entre todas y todos los investigadores.

Algunas reflexiones finales

La importancia de los estudios de motivación desde una perspectiva sistémica, enfocando al sujeto como ser individual, grupal y organizacional, constituye una premisa imprescindible a la hora en punto de analizar los cambios que están sucediendo al interior de las empresas y especialmente en la realidad cubana. Lo que nos interesa resaltar es la particular utilidad que presenta al ser un producto del ambiente cultural de la organización y a través de la misma se puede manifestar la presencia de elementos tan imprescindibles en una entidad como: Participación, Comunicación, Liderazgo, entre otros; que en notable medida influyen en una mayor articulación no solo de los procesos al interior de la empresa, sino también aspectos del entorno social más general.

Afortunadamente, la mayoría de los directivos y todos los investigadores de la entidad tuvieron conciencia de sus propios problemas y la voluntad que mostraron para eliminarlos. De ahí a que consideraran oportuno realizar una intervención luego del estudio realizado con vista a mejorar sus dificultades fundamentalmente aquellas que dependían directamente en una mayor organización de sus procesos de trabajo, como el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades comunicativas, mejorar el comportamiento individual de las personas no solo en sus puestos de trabajo sino también teniendo en cuenta su proyección hacia la organización, y por último desarrollar acciones en función de una articulación e integración fundamentalmente entre las diferentes partes que conforman la estructura interna de la organización.

Por último queremos señalar que nuestro importante aprendizaje consistió en realizar un primer acercamiento a una problemática vigente en una empresa cubana, que permitió dilucidar varios caminos como vías alternativas para dar solución a las dificultades existentes. De alguna forma, la reflexión en estos temas probablemente permita redefinir mejor el tratamiento que se le ha brindado en las empresas cubanas, con el fin de incorporar nuevas formas de organización del trabajo en nuestro país, adaptadas a nuestra imagen y semejanza.

Bibliografía:

- Carrera, Campos Juan Carlos, “El sistema de relaciones sociales en el trabajo. Principales categorías y conceptos”,_CIPS, GEST, CITMA, 2003, Cuba.
- Davis, K. y Newstrom, J. “Comportamiento humano en el trabajo”. Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.
- Dolan Simón L, Martin Irene, “Los 10 mandamientos para la dirección de las personas”, Gestión 2000, Barcelona.
- Robbins, S.P. “Comportamiento Organizacional”, México: Prentice Hall, Octava edición, 1999.
- Rey González, Fernando Luis, “Motivación moral en adolescentes y jóvenes”, editorial Científico Técnica, 1987, Ciudad de La Habana.