

Gonzalo
Serrano
Martínez

La motivación laboral: mantenimiento y desarrollo

Catedrático de Psicología
social y básica.
Universidad de
Santiago de Compostela.

En sesiones anteriores han sido tratados diferentes aspectos de la motivación, desde los relativos al concepto, que posibilitan una comprensión general de la problemática, hasta fenómenos motivacionales estrechamente vinculados a la función directiva.

En la presente sesión se trata de abordar el proceso de la motivación en ámbitos laborales, señalando las variables fundamentales que intervienen en dicho proceso, con las consiguientes implicaciones para la práctica de la función directiva en tales organizaciones.

Pero la motivación es, sin duda, un constructo muy complejo, que presenta diversos niveles de análisis y también diferentes formas de expresarse y/o activarse. Estos "mecanismos" motivacionales no suelen tener una validez universal, más allá de cualquier tipo de condicionamiento, antes bien, hay que situarlos en contextos concretos y prever que sus consecuencias también serán diferentes. Por ejemplo, pueden ser motivos tanto un au-

mento salarial como el reconocimiento al trabajo bien hecho, pero su validez y sus consecuencias van a depender de los contextos en los cuales se den.

Así pues, los factores que contribuyen a motivar a los trabajadores y consiguientemente a generar un clima social positivo y satisfactorio pueden ser muchos. No obstante, vamos a fijarnos en una interesante y compleja estrategia conocida como "enriquecimiento del trabajo", estudiada ampliamente y que, bajo ciertas condiciones, ha evidenciado una notable eficacia.

Finalmente, presentaremos algunos de los más probados instrumentos de medida de la motivación laboral, subrayando su operatividad, dimensiones, etc.

Nuestra finalidad, por tanto, no consiste en transmitir "recetas psicológicas" que resuelvan cualquier problema de modo casi mágico, sino avanzar criterios suficientemente fundamentados que posibiliten ser concretados y permitan diseñar tácticas o programas activadores de la motivación en los ámbitos laborales de que se trate.

Por todo-ello, los puntos que vamos a desarrollar serán los siguientes:

1. Teorías sobre la motivación en organizaciones: el modelo de Lawler-Suttle
2. Bases motivadoras del comportamiento organizacional
3. Motivación y enriquecimiento del trabajo
4. Instrumentos de medida de la motivación

1. *Teorías sobre la motivación en organizaciones: el modelo de Lawler-Suttle*

Las teorías que han intentado dar cuenta del hecho motivacional pueden clasificarse en dos grandes grupos. Unas han fundamentado su explicación en las necesidades de los sujetos: son las llamadas "teorías centradas en el contenido"; otras han puesto su atención en el proceso mismo de la motivación y en las variables que en él concurren: son las "teorías centradas en el proceso".

Sin menospreciar las interesantes aportaciones realizadas por el primer grupo, las teorías centradas en el pro-

ceso reciben actualmente la mayor atención por cuanto permiten una operativización más contrastable de la motivación en las organizaciones y, consiguientemente, se revelan como más “prácticas” de cara al diseño de programas de intervención.

Las teorías centradas en el proceso subrayan todo un conjunto de aspectos de carácter cognitivo que inciden sobre la motivación, como expectativas, valencias, atribuciones, intenciones, etc..

Entre las teorías del proceso vamos a destacar la ,conocida como “teoría de la expectativa”, que centra primariamente su explicación en dos conceptos claves: el valor y la expectativa. El nivel de esfuerzo que un trabajador desarrolla para cumplimentar su tarea va a estar en función del valor que percibe como consecuencia de su acción y de la expectativa de que dicho esfuerzo le llevará a tales resultados.

La teoría de la expectativa ha tenido diversidad de formulaciones. De entre ellas vamos a detenernos en el modelo de Lawler y Suttle (1973).

Como puede apreciarse en la FIGURA 1, el centro del esquema está ocupado por la variable esfuerzo, que va a depender de tres factores:

- La expectativa de que con el esfuerzo se alcance una buena ejecución (E-A)
- La expectativa de que la ejecución conlleve una recompensa (A-R)
- El valor de esas recompensas para el sujeto (V)

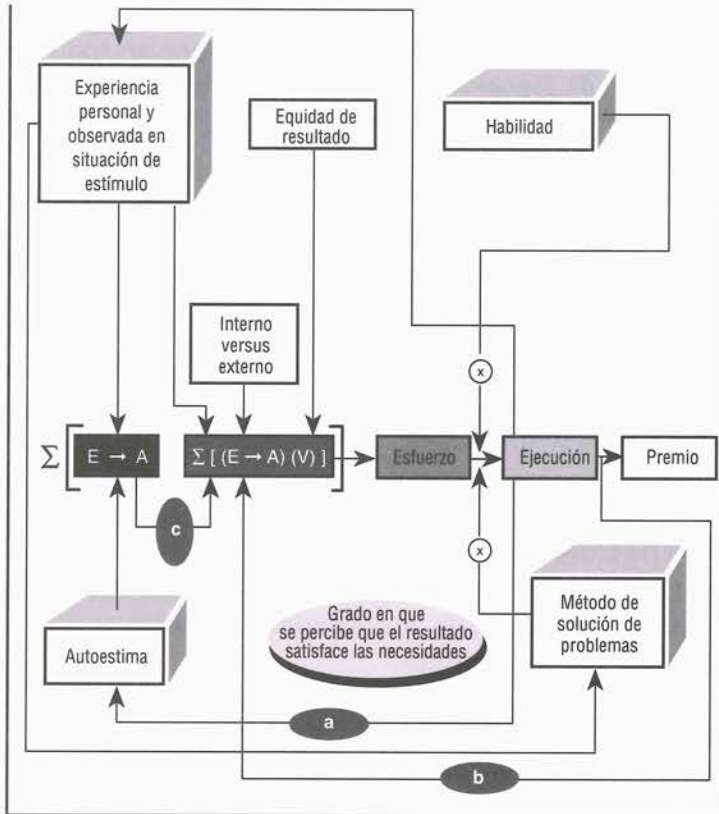
Pero la ejecución que se realice va a estar determinada no sólo por el nivel de esfuerzo, sino también por las aptitudes o habilidades de los sujetos y por los mecanismos con que éstos afrontan los problemas a resolver. Todo ello dará un tipo de ejecución y, la consiguiente, recompensa o premio para el trabajador.

Como puede observarse, sobre el nivel de esfuerzo inciden relevantemente otros factores: el efecto de la experiencia pasada, el grado de autoestima, el locus de control y el sentimiento de equidad que percibe el sujeto entre recompensa y esfuerzo efectuado.

La relación entre todas estas variables no es exclusivamente unidimensional, sino que entre ellas aparecen formas de feedback. A saber:

Figura 1

Teoría de las valencias y expectativas. Representación de modelo.
(LAWLER y SUTLER, 1973)



■ La ejecución informa, a través de su incidencia sobre la autoestima y la experiencia pasada, acerca de la relación entre expectativas y ejecución (a)

■ La eventualidad de recompensas, a su vez, informa sobre la relación entre ejecución y consecución de recompensas (b)

■ La ejecución da cuenta de las expectativas de la instrumentalidad de la misma ejecución para alcanzar recompensas (c)

Como decíamos más arriba, una de las virtualidades de este tipo de teorías reside en las consecuencias que tienen sobre la estructura tanto del trabajo como de la organización, de cara a fomentar la motivación laboral.

Según Nadler y Lawler (1977), se evidencia que los patrones de comportamiento laboral son determinados por factores derivados de las características de los sujetos y del entorno. Así pues, las diferencias individuales y las distintas características del medio laboral generan la variabilidad de comportamientos que de hecho se dan.

Además, los individuos que forman las organizaciones tienen distintas metas, expectativas y necesidades; de ahí la obligación de tenerlas en cuenta con el fin de prever las decisiones de los individuos sobre sus propias conductas.

Todo ello está implicando la necesidad de propiciar un diseño de trabajo capaz de adecuarse a las situaciones específicas que puedan darse. Asimismo, supone un diseño flexible de las organizaciones por las mismas razones expuestas. Es lo que Lawrence y Lorsch entienden como "aproximación contingente", que implica desechar fórmulas universales, más allá de las características de cada caso; no existe una única manera de organizar: la descentralización positiva en un contexto puede ser negativa en otro...

Porter, Lawler y Hackman (1975), en coherencia con lo anterior, plantean que un diseño organizacional poco estructurado será eficaz si contamos con sujetos hábiles y con altas necesidades de autorrealización, la tecnología es cambiante y el entorno general resulta muy dinámico; cuando estos datos se presentan a la inversa, obviamente resulta más eficaz un diseño más estructurado y con normas más firmes.

2. Las bases de la motivación en las organizaciones

Con objeto de disponer de una perspectiva abarcadora de los problemas que presenta la motivación en las organizaciones, Katz propone un proceso analítico que de respuesta a tres preguntas claves:

1. ¿Cuáles son los tipos de comportamiento requeridos para un eficaz funcionamiento de la organización?.
2. ¿Cuáles son los patrones de motivación que se emplean y pueden utilizarse en las organizaciones?; ¿cuáles son las consecuencias de los posibles patrones de moti-

vacación sobre el comportamiento esencial para el funcionamiento de la organización?.

3. ¿Cuáles son las condiciones que propician determinado patrón de motivación dentro de una organización?.

Vamos a ir desarrollando las respuestas a estos tres problemas centrales.

Con relación al primer tema, son tres los tipos básicos de comportamientos para que una organización funcione: el ingreso y permanencia de los sujetos en la organización, el desempeño de papeles que se asigna a cada miembro y la existencia de una actividad innovadora y espontánea, más allá del estricto cumplimiento del rol.

De todos estos patrones de comportamiento quizá el que ha merecido menos atención sea el último; es decir, las múltiples acciones que no se hallan estrictamente reglamentadas y que, con frecuencia, resultan imprescindibles para que, una organización alcance sus objetivos. Formas de innovación serían, señala Katz, las conductas cooperadoras, aquellas que posibiliten protección para la organización y sus bienes, sugerencias creativas para mejorar métodos de trabajo, el autoperfeccionamiento en conocimientos y habilidades para llevar a cabo tareas de mayor responsabilidad y la contribución a la creación de un clima favorable de la organización en su entorno social.

Pero, si bien estos tres tipos de comportamiento están relacionados, no responden a idénticos motivos. De ahí la necesidad de preguntarnos por los patrones motivacionales y responder a las segunda cuestión antes formulada.

Los patrones motivacionales son básicamente tres: el acatamiento de las normas y reglas organizacionales, las recompensas instrumentales extrínsecas y las de tipo intrínseco.

Las diferencias entre la motivación extrínseca y la intrínseca provienen del carácter externo o interno de la fuente de procedencia de las recompensas y, por otra parte, del locus de control que el sujeto posee sobre ellas: puede tener la percepción de que la recompensa depende de personas exteriores a él mismo o, por el contrario, de que se, halla bajo su control y depende de su propia actividad.

Pasemos finalmente a examinar las consecuencias que presenta cada uno de los patrones motivacionales.

Por lo que toca a la aceptación de las normas o reglamentos de la organización, se trata de algo obviamente necesario para que una organización funcione y se garantice que sus miembros cumplan las tareas asignadas de un modo mínimamente aceptable. Pero si no se trasciende el mero cumplimiento de las normas, los miembros no desarrollarán comportamientos innovadores. En general cuando más énfasis se ponga en el apego a las reglas, menos motivados estarán los individuos para superar las meras prescripciones de sus roles organizativos.

De todas formas, debe haber una serie de características para que resulten máximamente eficaces; a saber, pertinencia, claridad y carácter reforzador de las sanciones.

Con relación a las recompensas extrínsecas, éstas pueden ser generales o individualizadas.

Las de tipo general suelen ser eficaces para mantener a los sujetos dentro de la organización, pero dado su carácter indiferenciado no son pertinentes para alcanzar mayores niveles de productividad, aunque, por otra parte, afectan al nivel de rendimiento si sube el del conjunto de sujetos que conforman el grupo; para ello sería importante que los miembros consideren positivamente su pertenencia en comparación con las ventajas que le podría ofrecer otro grupo u organización. Finalmente, señalar que la eficacia de las recompensas generales necesita de una aplicación uniforme, y en modo alguno diferenciadora, de modo que no se produzcan situaciones de percepción de injusticia.

Las recompensas extrínsecas individualizadas presentan una amplia gama, desde las de tipo económico hasta el reconocimiento por parte de los directivos, pasando por la promoción o ascenso. Para algunas funciones organizativas suelen ser eficaces, como el mantenimiento en la organización o la creación de un clima positivo. De todos modos, requiere que se de bajo ciertas condiciones, entre las cuales algunas de las más importantes son la percepción de equidad y vinculación funcional y temporalmente entre recompensa y desempeño eficaz.

Las recompensas intrínsecas son aquellas que derivan del propio trabajo, de modo que la gratificación provie-

ne del mismo desempeño, por cuanto posibilita la expresión de sus propias habilidades y el ejercicio de las propias decisiones.

Un primer elemento activador de la satisfacción intrínseca es el mismo trabajo, lo suficientemente variado y complejo como para ser gratificante. La perspectiva del enriquecimiento del trabajo, de la que más adelante hablaremos, opera en este sentido. Hay organizaciones, como aquellas caracterizadas por la sobreespecialización o la automatización en las que este planteamiento resulta más difícil, pero son muchas las organizaciones que por su estructura lo posibilitan.

Por otra parte, la identificación con las metas organizacionales, de modo que el sujeto pueda expresar sus propios valores en el trabajo, supone un mecanismo motivacional de gran importancia reforzando la permanencia en la organización, la eficacia en la tarea y el desarrollo de comportamientos no prescritos e innovadores.

La identificación con los objetivos de la organización suele darse a través de la socialización que tiene lugar en la propia organización. La identificación puede ser con los ideales, con la misión o con la imagen de la organización.

También resulta especialmente motivador la identificación y/o la satisfacción derivada de la pertenencia a un grupo de trabajo. Obviamente la vinculación afectiva será mayor si se participa en las decisiones importantes de los objetivos grupales, si la contribución es significativa y si se comparten las recompensas. Muchos estudios clásicos (Tavistock, Hawthorne, etc.) evidencian el papel motivador de la pertenencia a un grupo primario. La táctica de introducir grupos de trabajo relativamente autónomos, cohesionados, con responsabilidades globales y con un apropiado feedback evaluativo ha tenido en muchos casos un buen resultado.

3. Motivación y enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo, como un conjunto de mecanismos comprobadamente eficaz para el desarrollo motivacional, aunque ha tenido variadas formulaciones, procede originariamente de la teoría de Herzberg, conocida como "teoría bifactorial" (cfr. Herzberg, 1980).

Para nuestro autor las necesidades que inciden en la vida de las organizaciones pueden ser de dos tipos:

a) Necesidad de evitar molestias provocadas por el entorno exterior y por las necesidades biológicas básicas. Se relacionan con los llamados "factores de higiene" que más que posibilitar la autorrealización, su papel radica en evitar el sufrimiento o la tensión.

b) Necesidad de desarrollar la capacidad de realización y experimentar una sensación de crecimiento psicológico. Se relacionan con los denominados "factores motivadores", causantes directamente de la satisfacción y felicidad humanas.

Pues bien, como conclusión de una serie de trabajos, Herzberg llega a la conclusión de que los factores contribuyentes a la motivación y la satisfacción laboral son distintos e independientes de aquellos que provocan insatisfacción.

Esta diferenciación se explica por su vinculación a los dos grupos de necesidades humanas referidos anteriormente. También la estimulación es distinta para cada caso: los estímulos de las necesidades de crecimiento se inscriben en el contenido mismo del puesto de trabajo; la estimulación de las necesidades más primarias se sitúa en el entorno del puesto de trabajo.

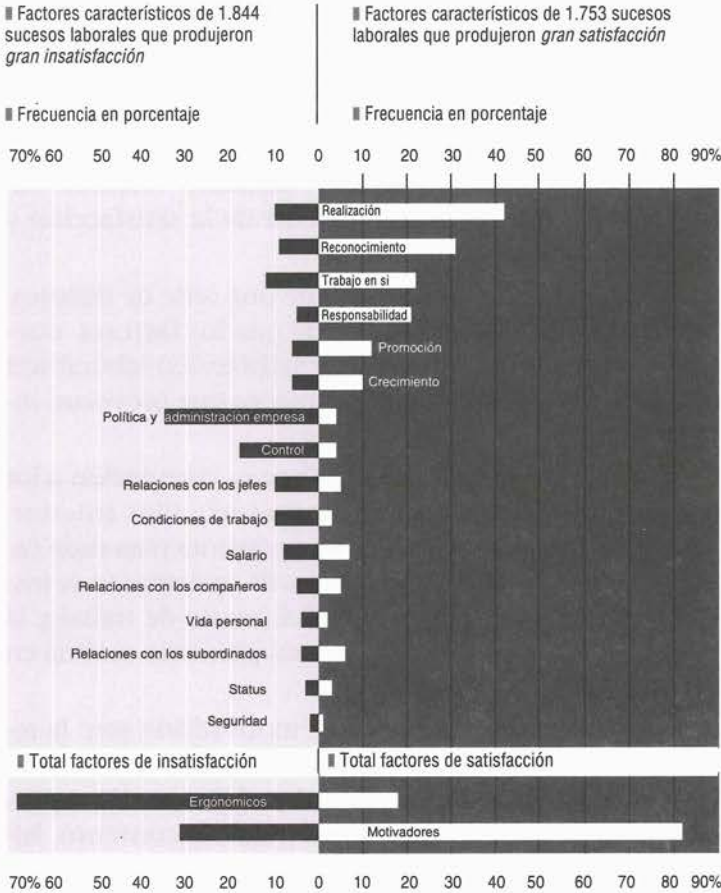
Los factores de crecimiento o motivadores son: la realización personal, el reconocimiento de ésta, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción. Los factores de evitación del descontento, higiénicos o ergonómicos serían: política y administración de empresa, control, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, estatus y seguridad.

Este planteamiento supone una importante novedad con relación a otros más tradicionales en que la satisfacción y la insatisfacción se consideraban polos opuestos de un mismo continuo. Para Herzberg la presencia o ausencia de los factores motivadores puede generar satisfacción o no-satisfacción. Los higiénicos, por su parte, insatisfacción o no-insatisfacción. Así pues, los conceptos de satisfacción e insatisfacción no son opuestos, sino expresiones de contenidos diferentes.

La FIGURA 2 expresa gráficamente lo anterior, sintetizando doce trabajos de investigación al respecto.

Figura 2

Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo, según 12 trabajos de investigación



Las consecuencias de la teoría de Herzberg son claras: neutralizar la insatisfacción mejorando las características del entorno y posibilitar la satisfacción mejorando el trabajo en sí mismo. Dado que sólomente la segunda es, realmente motivadora, hacia ella se dirigen los esfuerzos mediante el “enriquecimiento del trabajo”. Consiste en diseñar un tipo de trabajo que permita el desarrollo psicológico del individuo, aumentando las responsabilidades, posibilidades de éxito, formación y promoción. Pero este enriquecimiento llamado “vertical” se opone a otro “horizontal”, consistente en generar un trabajo sim-

NOTAS E COMENTARIOS

plemente más variado pero igualmente irrelevante y de similar responsabilidad.

El enriquecimiento vertical, o en sentido estricto, posee una serie de principios generales:

- a) Eliminación de algunos controles manteniendo la responsabilidad
- b) Aumento de la responsabilidad individual por el propio trabajo
- c) Asignación al individuo de una unidad natural y completa de trabajo.
- d) Concesión al trabajador de una mayor autoridad en su actividad
- e) Confección de informes periódicos a disposición inmediata del propio trabajador
- f) Introducción de tareas nuevas y más difíciles, no realizadas previamente
- g) Asignación de tareas específicas o especializadas a los individuos, permitiéndoles convertirse en expertos

En la FIGURA 3 se detallan algunas propuestas concre-

Figura 3

Propuestas de "enlargement" y de "enrichment" del contenido del trabajo en la realidad de la empresa

Propuestas de <i>job loading</i> horizontal (rechazadas)	Propuestas de <i>job loading</i> vertical (adoptadas)	Principio
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fijación del número estricto de cartas a contestar diariamente, usando un baremo difícil de conseguir. ■ Las corresponsales podrían mecanografiar las cartas ellas mismas, así como redactarlas o realizar cualquiera otra función administrativa. ■ Todas las consultas difíciles o complejas podrían pasar a unas pocas corresponsales, de forma que el resto pudiera conseguir una elevada tasa de producción. Estas tareas podrían ser intercambiadas de cuando en cuando. ■ Las corresponsales podrían rotar por las unidades tratando con clientes diferentes y luego volver a sus propias unidades de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se asignaron a cada unidad expertos en temas específicos a quienes los miembros de la unidad podían consultar antes de solicitar ayuda del jefe. (Los jefes contestaban antes a todas las consultas difíciles y muy especializadas.) ■ Las corresponsales firmaban las cartas con su propio nombre. (los jefes firmaban antes todas las cartas.) ■ El trabajo de las corresponsales con más experiencia es comprobado con menos frecuencia por los jefes. (Anteriormente todas las cartas eran comprobadas por los jefes; ahora sólo un 10%.) ■ Se hablaba de la producción a obtener, pero sólo en términos de "se espera un día completo de trabajo". A medida que pasó el tiempo, incluso esto dejó de mencionarse. (Con anterioridad, se le recordaba constantemente al grupo el número de cartas que debía contestar.) ■ La correspondencia de salida iba directamente al correo sin pasar por las mesas de los jefes. (Las cartas habían pasado siempre por las manos de los jefes.) ■ Se animaba a las corresponsales para que contesten las cartas con un estilo más personal. (La práctica normal anterior estaba basada en la carta tipo circular.) ■ Se hace a cada corresponsal responsable personalmente de la calidad y la exactitud de sus cartas. (Esta responsabilidad era anteriormente incumbencia del jefe y del verificador.) 	<p>G</p> <p>B</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>A</p> <p>C</p> <p>B, E</p>

tas de enriquecimiento en un departamento de correspondencia con los accionistas de una gran empresa.

Herzberg informa sobre los resultados del experimento, en base a los cuales el grupo experimental, después de un cierto tiempo de incertidumbre provocada por las nuevas responsabilidades, superaban claramente en rendimiento y satisfacción al grupo de control; también mejoraban las actitudes hacia el trabajo y descendió el absentismo.

Finalmente, a modo de síntesis, enunciarnos los pasos que deben darse para implantar de modo adecuado un programa de enriquecimiento laboral.

1. Seleccionar aquellos trabajos más adecuados en base a las siguientes características: que tengan costes menores, que generen actitudes más negativas o que la motivación pueda modificar el rendimiento.

2. Analizar estos trabajos con la convicción de que pueden ser reestructurados.

3. Analizar los posibles cambios que puedan enriquecer, eliminando los que implican ergonomía, es decir, no motivación efectiva.

4. Eliminar generalidades y concretar en conductas.

5. Eliminar sugerencias de enriquecimiento horizontal.

6. Evitar la participación directa de los trabajadores cuyas tareas vayan a ser enriquecidas, con objeto de evitar los efectos contaminantes.

7. Realizar un experimento controlado, evaluando posteriormente los cambios en actitudes y rendimiento.

8. Contar con cierto descenso de rendimiento en el grupo experimental durante las primeras semanas.

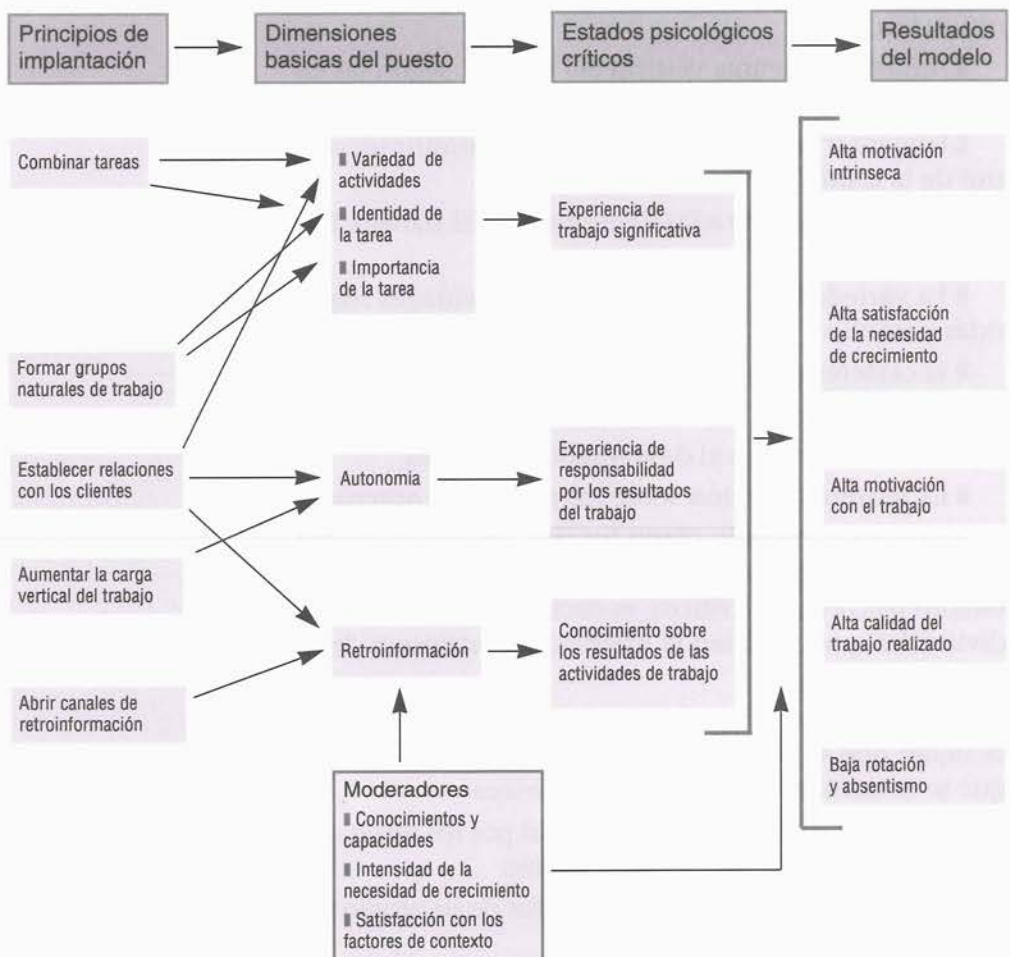
9. Esperar cierta reserva o ansiedad por parte de los directivos respecto a los cambios, en base a la posible aparición de situaciones de ambigüedad de rol.

El enriquecimiento del trabajo ha sido durante estos años enormemente utilizado; con frecuencia fue exitoso, unas veces en mayor medida que otras, pero también ha fracasado. En ocasiones la tarea tenía objetivamente pocas posibilidades de enriquecimiento; a veces los sujetos no deseaban un trabajo enriquecido. Ello lleva a una conclusión sencilla: el enriquecimiento no es una estrategia aplicable universalmente, más allá de cualquier con-

texto y de las características concretas de los trabajadores cuya tarea va a enriquecerse. Por tanto, se trata de detectar las circunstancias que hacen del enriquecimiento una estrategia adecuada y motivadora, las condiciones para que pueda darse probablemente una motivación intrínseca.

Presentamos a continuación un modelo que, recogiendo aportaciones de distintos autores, han sintetizado Hackman y Oldham (1980). (Cfr FIGURA 4). Se consideran cuatro conjuntos de aspectos:

Figura 4
Modelos del diseño sobre las características del puesto
(HACKMAN Y OLDHAM, 1980)



- 1) Los criterios o principios de implantación del enriquecimiento.
- 2) Las dimensiones básicas del puesto de trabajo.
- 3) Los estados psicológicos "críticos" que posibilitan la motivación.
- 4) Los resultados.

Los principios para implantar la estrategia de enriquecimiento pueden resumirse en los siguientes:

- Combinación de tareas, reuniendo las fraccionadas y conformando módulos de trabajo nuevos y más complejos

- Formar grupos naturales de trabajo que hagan aumentar la significación del mismo

- Establecer contactos con otras unidades de trabajo, que incrementen la variedad de las actividades y su significación

- Aumentar la carga vertical del trabajo, según las características específicas de éste

- Fomentar la retroinformación para permitir un control de la calidad

Por lo que respecta a las dimensiones del trabajo, tendríamos:

- La variedad de actividades y las actividades requeridas para ello

- El carácter unitario e identificable de la tarea

- La importancia de la tarea

- La autonomía en el desempeño de la tarea

- La retroinformación sobre los resultados obtenidos

Véase en el modelo cómo los dos conjuntos de factores anteriores se asocian y engarzan para posibilitar los estados psicológicos críticos, es decir, las condiciones individuales que permiten la motivación intrínseca. Estas serían:

- La experiencia de trabajo significativa; si no percibe el sujeto que su trabajo es relevante resulta improbable que se desarrolle la motivación intrínseca

- La experiencia de responsabilidad por los resultados del trabajo, atribuyéndosela a sí mismo

- Conocimiento sobre los resultados de su propio trabajo

Pero, junto a estas condiciones individuales, el modelo señala otras características o variables moduladoras, asimismo subjetivas, cuya presencia o grado también determinan los resultados:

- Alta intensidad en la necesidad de crecimiento, pues así habrá más probabilidad de tener experiencias psicológicas críticas, dadas las dimensiones básicas de los puestos de trabajo

- Satisfacción con los factores contextuales, de modo que la atención de los trabajadores se centre en la motivación intrínseca

- Conocimientos y habilidades para el puesto de trabajo, pues sin ello no podrá lograrse un buen desempeño, condición básica de la satisfacción

Si todas estas variables se dan, el modelo pronostica resultados positivos:

- Mejora de la motivación y satisfacción.

- Incremento de la calidad e incluso de la cantidad de trabajo

- Aumento del compromiso con la tarea y descenso del absentismo laboral

En resumen, la estrategia de enriquecimiento del trabajo es, sin duda, útil, pero requiere el concurso de una serie de condiciones para que pueda implantarse de modo que active la motivación y la satisfacción laboral.

4. Instrumentos de medida de la motivación

Como hemos ido viendo, la motivación laboral incluye, implica y se relaciona con otros muchos aspectos que hacen referencia a características personales o estructuras sociales relevantes. Vamos a presentar tres instrumentos que permiten medir dimensiones de la motivación u otro tipo de realidades psicosociales que, a la postre son importantes para diagnosticar la situación motivacional de una organización.

Nos parece innecesario hacer una descripción minuciosa de cada uno de ellos, para lo cual se puede consultar los manuales correspondientes, cuyas referencias ofrecemos. Creemos más apropiado hacer un breve comentario sobre su utilidad y pertinencia.

En primer lugar la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) (cfr. Moos, R. y otros 1987, Escalas de Clima Social. TEA. Madrid).

Esta Escala, original de Moos y publicada por primera vez en 1974, es un instrumento que pretende evaluar características socioambientales y relaciones personales en el ámbito laboral. Su administración es sencilla y rápida. Tenemos una versión adaptada y tipificada con muestras españolas.

La escala está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio.

Por Relaciones se entiende una dimensión integrada por las subescalas Implicación, Cohesión y Apoyo, que evalúan el grado en que los trabajadores están comprometidos con su trabajo y el grado en que la dirección les apoya y les anima al apoyo mutuo.

La dimensión Autorrealización abarca las subescalas de Autonomía, Organización y Presión, que dan cuenta del grado en que se estimula a la autosuficiencia y a tomar decisiones; la importancia a una buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión domina el ambiente laboral.

La dimensión Estabilidad/Cambio integra las subescalas Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Estas subescalas miden el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas de trabajo; el grado en que la dirección utiliza normas y presiones; la importancia que se da a la variedad y al cambio en el trabajo y el modo en que el entorno físico contribuye a generar un ambiente grato.

Como puede observarse, muchas de estas dimensiones sirven para diagnosticar problemas organizativos que afectan directamente a la motivación y también para evaluar la utilidad de programas establecidos y de diseños organizacionales llevados a cabo.

La fiabilidad de las subescalas del WES es francamente satisfactoria. Tanto utilizando el procedimiento "test-retest", como la fórmula de Kuder-Richardson los resultados oscilan entre .69 y .86. Los análisis factoriales realizados expresan una muy apreciable consistencia interna.

Algunos trabajos hechos en España (cfr. Seisdedos, 1986) han evidenciado la utilidad del WES y subrayado cómo el clima laboral afecta a procesos psicoorganizativos tales como la comunicación, la solución de problemas y la motivación.

La Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara (TEA, 1987). es otro instrumento cuya finalidad consiste en evaluar procesos psicológicos vinculados a la dinámica motivacional, la importancia relativa de los motivos para los sujetos y el nivel de rendimiento dimanante de ellos.


Se estudian seis motivos psicosociales básicos: aceptación e integridad social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad. Cada uno de ellos resulta medido desde los siguientes niveles o componentes: nivel de activación motivacional, de expectativa, de ejecución, de los incentivos y de la satisfacción.

La administración también es sencilla y rápida, existen baremos para la población española y los índices de fiabilidad y los análisis de la validez resultan bastante positivos.

Finalmente, presentar el Cuestionario de Motivación y Ansiedad de Ejecución (MAE), de Pelechano (Fraser Española, Madrid, 1975).

Los items del MAE se agrupan en seis factores básicos, expresión de los ámbitos que pretende medir. Son los siguientes: tendencia a sobrecarga de trabajo, indiferencia laboral, autoexigencia laboral, motivación positiva hacia la acción, ansiedad inhibidora del rendimiento y ansiedad facilitadora del rendimiento.

En general, el cuestionario está rigurosamente construido; la administración puede hacerse individual o colectivamente y el tiempo de aplicación no supera los quince minutos. Por otra parte, los índices de validez interna son positivos y los criterios de validez de constructo quedan bien establecidos.

Obviamente, con los cuestionarios expuestos no se agotan las posibilidades de medida de la motivación. Lo fundamental, como anteriormente hemos señalado, estriba en detectar el problema, concretar los objetivos que nos planteamos en cada caso y, consiguientemente, estudiar los instrumentos más adecuados para alcanzarlos. 

- ATKINSON, J.W. (1964). *An Introduction to Motivation*. Van Nostrand. Princeton.
- ENGEL, P. y RIEDMAN, W. (1982). *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Deusto. Bilbao.
- GELINIER, O. (1989). *Estrategia y motivación. Civilización*. Barcelona.
- GENESCA, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Hispano-Europea. Barcelona.
- HACKMAN, J.R. and OLDMAN, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison. Mass.
- HERZBERG, F. (1980). "Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?", en *Motivación*. Deusto. Bilbao.
- KATZ, D. (1977). "Bases motivadoras del comportamiento organizacional", en Vroom-Deci, *op. cit.*
- LAWLER, E. E. and SUTTLE, J. L. (1973). "Expectancy theory and job behavior". *Org. Beh. and Human Performance*, 9.
- MAYOR, L. y TORTOSA, F. (1990). *Ambitos de aplicación de la psicología motivacional*. Desclée. Bilbao
- MUNDUATE, L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Serv. Publ. Minis. Trabajo y S. Social. Madrid.
- VROM, V. H. y DECI, E. L. (1979). *Motivación y alta dirección*. Trillas. México.
- WEINERT, A. (1985). *Manual de psicología de la organización*. Herder. Barcelona.