

LECTURA:

FOMENTO DE LA CONDUCTA PRODUCTIVA

Autor: Dr. ANTONIO ARES PARRA
arescons@telefonica.net
www.antonioares.com

INTRODUCCIÓN

La conducta laboral debe contribuir al buen funcionamiento y al desarrollo de la Organización. Así que, desde el punto de vista organizativo, se fomentará que la conducta de cada persona resulte **productiva** para el conjunto de la Organización.

Ahora bien, ¿se puede hacer algo para conseguir que las personas “cambien” y adapten su conducta a las necesidades organizacionales?

Ya hemos expuesto que la conducta laboral es “gestionable” porque podemos **influir** sobre ella. Las personas no son autómatas programables pero sí son sistemas biopsicosociales influenciables.

Las personas activan su conducta hacia **metas atractivas** que se alcanzarán recorriendo un **camino interesante** y se sentirán **satisfechas** por su esfuerzo, los resultados y las **recompensas** que obtengan.

Estudiar los mecanismos de influencia sobre la conducta para activarla en la dirección correcta es lo que estudia la **motivación laboral**.

En las páginas que siguen matizaremos el concepto de motivación, expondremos algunas teorías explicativas del proceso motivacional y las necesidades que puede satisfacer la Organización y abordaremos los mecanismos que activan la conducta productiva en las Organizaciones Deportivas.

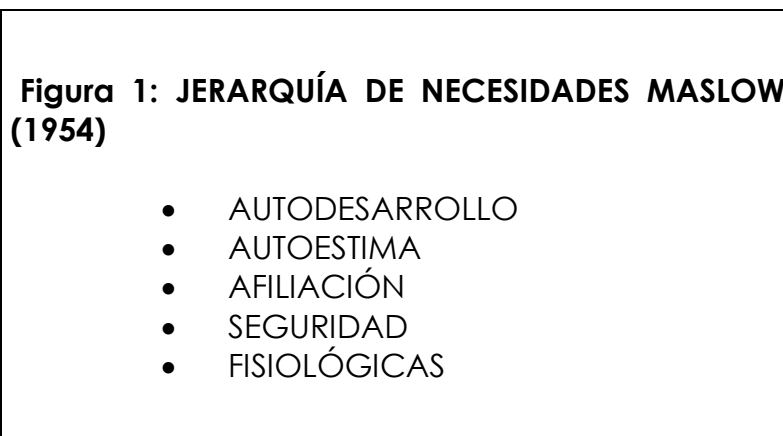
MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación de una persona no es observable directamente. Pero “por sus obras los conoceréis”. Lo que la persona dice y hace pone de manifiesto lo que piensa y siente. Al interesarnos por la motivación

nos preguntamos por qué la persona **quiere o no quiere** hacer algo. Cuando “sabe” y “puede” y no lo hace o lo hace mal nos planteamos: ¿“quiere” hacerlo? Así, el estudio de la motivación nos ayuda a comprender lo que las personas “quieren” y las posibilidades y mecanismos para satisfacer esos “deseos”.

Las ideas más tradicionales sobre motivación la consideran el **mecanismo para restablecer el equilibrio perdido**. Por ejemplo: “Sólo bebo agua cuando tengo sed”. Sólo **activo** una determinada conducta (beber) cuando tengo una necesidad, una carencia, un desequilibrio (sed). Una vez **satisfecha** esta necesidad me movilizaré por otras necesidades o cuando aparezca de nuevo esta misma necesidad.

Partiendo de este punto de vista MASLOW (1954) nos aportó un dato importante: la **jerarquía** u orden de **satisfacción de** las diferentes **necesidades** humanas (Figura 1).



Distinguió cinco tipos de necesidades y observó que cuanto más básica es una necesidad más prioritaria es su satisfacción. Sólo si se satisfacen las necesidades inferiores se pueden satisfacer las superiores y siempre que se van satisfaciendo unas necesidades van apareciendo otras necesidades a satisfacer.

Las necesidades más básicas son las fisiológicas (hambre, sed, frío, calor, etc.) porque su satisfacción garantiza la SUPERVIVENCIA INDIVIDUAL: mantenerse con vida **ahora**.

Garantizada esta inmediatez nos ocupamos en ORGANIZAR LA SUPERVIVENCIA, procuramos alimento, cobijo, vigilancia, defensa.

Y empiezan nuestras necesidades sociales, queremos pertenecer a otros, estar AFILIADOS: familia, grupos, organizaciones. Necesitamos ocupar un rol, desempeñar un papel, ser aceptados por otros.

Una vez que estamos con otros, nos comparamos para saber quien soy yo y mi valor, necesitamos AUTOESTIMA.

Alcanzando este nivel el ser humano no se conforma y necesita evolucionar, desarrollarse, actualizar todo su potencial bio-psico-social-espiritual, necesita AUTODESARROLLO.

Este orden de satisfacción de necesidades es el mismo para todos los seres humanos y es un orden bidireccional, o sea, que se asciende y desciende en esta jerarquía: cada vez que una persona siente una necesidad en un nivel inferior "desciende" para satisfacerla; una vez alcanzada la meta a ese nivel sigue escalando de nuevo en la jerarquía de las necesidades humanas para tender hacia su REALIZACIÓN PERSONAL.

Siguiendo esta línea de investigación HERZBERG (1959) hizo una precisión conceptual muy útil para entender y aplicar la motivación al ámbito laboral. Su TEORÍA BIFACTORIAL distingue entre factores "higiénicos" y factores "motivadores". Los factores "higiénicos" consiguen que no se produzca INSATISFACCIÓN pero no provocan SATISFACCIÓN; los factores "motivadores" facilitan la SATISFACCIÓN LABORAL pero sólo pueden actuar si se dan las condiciones adecuadas, es decir, si no hay INSATISFACCIÓN por carencia de factores "higiénicos". Pongamos un ejemplo para compararlo con esta teoría. Al construir una casa tenemos que poner cimiento bajo el suelo; no se ven pero debemos "sostener" los vistosos ladrillos que decoraremos. Sin cimientos puedo construir la casa pero resistirá poco; a la menos vibración se derrumbará. Lo mismo ocurre al "construir" la motivación; los factores "higiénicos" son los cimientos, que no producen satisfacción, pero impiden que se produzca insatisfacción. Podemos edificar la

motivación sólo con factores “motivadores” pero tendrá poca consistencia. Podemos proporcionar muchos y buenos factores “higiénicos” pero serán insuficientes para “mantener” la motivación.

Así que, desde el punto de vista de HERZBERG (1959) debemos no sólo crear las condiciones sino también desarrollar la motivación (Figura 2).

Figura 2: TEORÍA BIFACTORIAL DE LA MOTIVACIÓN (HERZBERG, 1959)

<p>Factores “motivadores”</p>	<p>LOGRO RECONOCIMIENTO TRABAJO EN SÍ MISMO RESPONSABILIDAD PROMOCIÓN INICIATIVA COMUNICACIÓN CON EL SUPERIOR</p>
<p>Factores “higiénicos”</p>	<p>POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN SALARIO RELACIONES INTERPERSONALES CONDICIONES DE TRABAJO SEGURIDAD</p>

En el contexto organizativo la MOTIVACIÓN LABORAL hace que las personas se interesen y comprometan con su trabajo, poniendo a disposición de la Organización sus conocimientos y habilidades para alcanzar las metas propuestas, sabiendo que su esfuerzo redundará en beneficio propio por las características del trabajo que realiza y por las recompensas materiales y psicosociales que obtiene.

La SATISFACCIÓN LABORAL es un estado emocional agradable en relación con la experiencia laboral, que hace que la persona se interese por las características del trabajo.

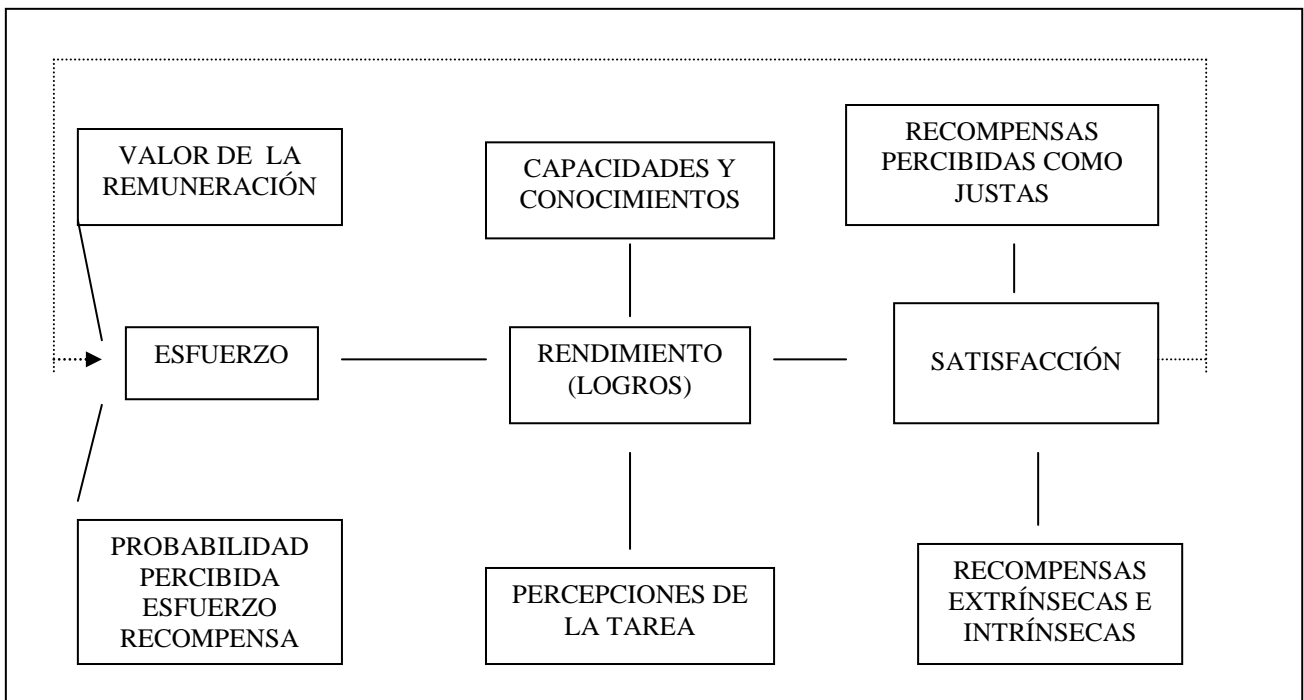
- Las recompensas que obtiene
- El aprendizaje que adquiere
- La valoración y autoestima que le proporciona

- La utilidad que consigue para la Organización
- El confort en las relaciones sociales que establece

La satisfacción se produce cuando la persona percibe proximidad entre lo que desea y lo que obtiene en su puesto de trabajo.

Otro enfoque teórico es el de las EXPECTATIVAS. Dentro de este enfoque vamos a exponer el MODELO DE CIRCULACIÓN de PORTER y LAWLER (1968). Estos autores centran la motivación laboral en la probabilidad de que el esfuerzo realizado conduzca a la consecución de resultados que posean valor para la persona (Figura 3).

Figura 3: MODELO DE CIRCULACIÓN (PORTER y LAWLER, 1968)



Una persona está en el circuito motivacional desde que inicia una actividad y mientras se mantiene en ella. Se esforzará si percibe que le merece la pena la meta a alcanzar y considera que depende de su esfuerzo el lograrlo.

Claro está que no todas las personas, a igualdad de esfuerzo, consiguen los mismos resultados; dependerá de sus expectativas sobre las dificultades de la tarea y de su capacidad para realizarla.

Una vez realizado el desempeño y conseguidos los resultados éstos proporcionan recompensas de dos tipos: “extrínsecas” que las proporciona el mundo social en forma de dinero, seguridad, estatus, etc. e “intrínsecas” que se las proporciona el propio circuito interno de energía vital de la persona cuando ésta considera que el esfuerzo realizado y los logros conseguidos despiertan su interés por ser un trabajo:

- **estimulante** por los conocimientos y habilidades demostradas y desarrolladas
- **autónomo**, que ha podido responsabilizarse y controlar
- que **añade valor** a los resultados conseguidos por la Organización
- y que le proporciona pertenencia, estatus, reconocimiento y realización personal.

El grado de motivación determina el inicio de la conducta y su forma, dirección, intensidad y duración.

Como vemos, cada teoría enfatiza algún aspecto diferente del proceso motivacional. No se contraponen entre sí sino que cada una que va apareciendo se basa en las anteriores y matiza y enriquece las anteriores aportando nuevos matices.

Las teorías de MASLOW y HERZBERG indagan las necesidades que se tratan de satisfacer con el trabajo y, por tanto, los aspectos que hay que motivar y la teoría de PORTER y LAWLER explica cómo se produce la motivación, es decir, el proceso motivacional.

Como resumen, podríamos decir que la MOTIVACIÓN es:

Un proceso circular que activa una determinada conducta que se considera instrumental para conseguir una meta que produzca satisfacción y que, al conseguirla, conduce a esforzarse de nuevo, repitiendo el proceso en futuras ocasiones.

REFUERZO Y CORRECCIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL

La responsabilidad de la conducta laboral radica principalmente en quien la realiza. La persona pone sus conocimientos, habilidades y actitudes a disposición de su hacer profesional. Si no hace o hace mal su conducta resultará **improductiva**. Si hace bien y a gusto su conducta será **productiva** y satisfactoria.

Una conducta improductiva puede consistir en **no hacer nada**; otras veces puede ser de **sobreadaptación**, pensando que satisface al otro sin preguntarle qué es lo que quiere. Otra conducta pasiva, aunque no aparenta serlo, es la agitación. Tenemos que distinguir la agitación de la actividad. Mientras la actividad conduce al objetivo, la agitación no nos lleva a ninguna parte. La agitación de una persona le mantiene en movimiento pero lo que está haciendo no es más que disimular o que expresar su propia angustia, ansiedad o preocupación. Cuando una persona está muy preocupada puede agitarse. Si estuviera ocupado, en vez de pre-ocupado, no tendría por qué agitarse. Por lo tanto si alguien nos dice que está muy preocupado, podemos proponerle que quite el "pre" y se mantenga ocupado. Puede ser que esté tan preocupado que no tenga tiempo para ocuparse. No hay que reprimir la ansiedad pero no hay que confundir una cosa con otra. No darle un valor de actividad laboral o algo que no es actividad sino simplemente agitación. A veces podemos tener conductas más extremas que tampoco conducen al objetivo buscado. Se pueden producir desmayos, distracciones o violencias, para tergiversar la realidad. Son conductas humanas que habrá que encauzar, pero no les podemos dar el valor de actividad porque son conductas agitadas de violencia con uno mismo o con otros que no conducen a la eficacia.

Podemos descubrir, observar y fomentar la conducta productiva en la Organización.

La conducta productiva tiene un componente de pensamiento estratégico: darse cuenta, crear alternativas, elegir opciones. Es

también una energía motivacional, en la que las personas tienen mayor autocontrol y mayor activación de sus propias energías emocionales que les conducen a conductas más adecuadas. Los seres humanos podemos sentir rabia, alegría, miedo, ira y afecto. En el mundo laboral las conductas emocionales que más fomentan el movimiento hacia la actividad son el amor y el humor, porque estando enfadados, asustados o tristes, no activamos las tareas ni las relaciones. Debemos reforzar toda la energía emocional del humor y del afecto como mecanismos de energización de las relaciones interpersonales y de la atención al trabajo, conjugando lo que las personas hacen y lo que dicen con lo afectivo y reflexivo de cada persona.

La conducta laboral **improductiva** produce en la Organización fenómenos como absentismo, pasividad, agitación y acoso. La conducta **productiva** integra en el equipo y compromete a la persona con los objetivos a alcanzar, desarrolla personal y profesionalmente y proporciona recompensas materiales y psicosociales (autoestima, reconocimiento).

La Organización tiene mecanismos para influir (motivación extrínseca) en la **mejora** de la conducta laboral. Puede informar a la persona de lo que **hace** bien o mal en relación con lo que se espera que haga y de cómo se le percibe (cómo creen que **es**). También del grado de aceptación o rechazo que provoca en otros. Esta información se da, sobre todo, en las **Entrevistas de Desarrollo y Progreso** que deben acompañar cualquier **Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral**. Fuera de este momento cualquier acontecimiento de la vida laboral da opción para corregir errores y alabar aciertos.

Se **refuerza** una conducta cuando se le informa al actor de que ha realizado lo correcto, lo que se le demandaba. Se **corrige** una conducta cuando se le indican los aspectos concretos que son inadecuados o incompletos en relación a lo que se esperaba que hiciera. Es bueno resaltar los dos aspectos, lo mejor y lo peor de lo que ha conseguido hacer. Si sólo se le informa de lo positivo puede pensar

que ya está perfecto y que no necesita seguir mejorando (con esfuerzo, creatividad, experiencia); si sólo se le resaltan los aspectos defectuosos e inadecuados puede pensar que todo está mal y que la corrección es imposible, con lo cual no puede **hacer** nada; su única salida es emocional, sintiéndose mal por **ser** incapaz.

Necesitamos ser aceptados como personas y no sólo por lo que hacemos. Cuando expresamos aspectos positivos (aspecto, personalidad, etc.) a una persona le ayudamos a sentirse aceptado como persona.

Cuando nuestras empresas estaban protegidas por entornos estables, poco competitivos, la preocupación directiva ante el comportamiento de los trabajadores consistía en actuar puntualmente ante los errores, incidiendo sobre las personas concretas que los cometían.

Desde esta perspectiva, los mandos dedican su energía, sobre todo, a lo que no funciona, tratando de indicar lo que está **mal** al que lo hace **mal**.

Como consecuencia de esta tendencia, los mandos se dedican “poco” a sus trabajadores “buenos” porque, como lo hacen “**bien**”, no necesitan de su acción como mando.

Empresas con esta filosofía de acción directiva han podido sobrevivir cómodamente en situaciones de entorno estable. Ahora bien, ¿qué sucede cuando nuestra competencia “exterior” es “mejor” que nosotros?

Cuando ser “buenos” no es suficiente para sobrevivir, debemos “re-enfocar” nuestra visión de la realidad: facilitar procesos de cambio no sólo cuantitativos, sino sobre todo, cualitativos. (no se trata de hacer “más”, sino “de otra manera”).

El cambio de conducta que se requiere en empresas con entorno competitivo no consiste tanto en la corrección puntual de errores, sino en planificar la mejora permanente de todos y cada uno de los trabajadores, no sólo corrigiendo sus acciones disfuncionales e

inadecuadas, sino sobre todo, desarrollando sus capacidades, estando abiertos a **cambiar lo que funciona**, introduciendo **innovación**, asumiendo **riesgos** y explorando **oportunidades** (Figura 4).

Niveles de conducta	Procesos de cambio de conducta	Acción a realizar	Cultura de Empresa
Excelente	+++++		
	↑ ↑	Refuerzo positivo Acción permanente	Entorno competitivo orientado a resultados
Normal	+++		
	↑ ↑	Corrección errores Acción puntual	Entorno estable acción burocrática
Erróneo	- -		

Figura 4

En Empresas ocupadas en potenciar su rentabilidad, orientadas culturalmente a la consecución de resultados, es necesario **implicar** al colectivo humano para que desarrollen su contribución e impacto en los procesos de la dinámica organizacional.

Las “broncas” y “regañinas” cumplen una función importante en la salud de quien las imparte: le desahogan y relajan. No así en la salud de quien las soporta, pues aumenta su tensión e insatisfacción.

Decirle a otro que lo hace mal servirá como desahogo propio o sofoco ajeno pero poco ayudará a la mejora de la conducta organizacional.

Lo importante no es decirle a otro qué hace mal sino **cómo** debe hacerlo y con qué ideas, medios, tiempo, etc., cuenta para lograr su objetivo. La conducta realizada es adecuada no cuando **gusta** (al jefe) sino cuando es **útil** (a la empresa).

La necesidad de ofrecer CALIDAD en los productos o servicios que ofrecemos nos apremia y limita el tiempo del que disponemos para corregir nuestros errores y desarrollar nuestras capacidades.

En el intento de influir sobre otros, para fomentar la conducta productiva en la organización, es necesario considerar **toda la actividad** (lo que se hace “bien” y lo que se hace “mal”), **con el mismo nivel de detalle**. Si decimos a otro: “en general, tu trabajo está bien; salvo los 3.000 detalles que paso a enumerarte”.

Fases como ésta indican que:

- Lo que se dice en positivo es falso
- Tantos detalles negativos expresan que no hay aceptación, o que todo se hace mal o que el cambio no es posible.

Si enumeramos puntos débiles (para corregirlos) y puntos fuertes (para reforzarlos) debemos equilibrar el “peso” (como en una balanza).

Debemos colocar en cada plato de la balanza un número aproximado de temas, de dimensiones parecidas y de carga “llevadera” (podría suceder que la carga fuera aplastante y no transportable).

No olvidemos que la pretensión empresarial, cuando queremos influir sobre los otros, es MOTIVAR, es decir, **activar** al otro para que realice una conducta más productiva.

Desde el punto de vista motivacional, conseguimos influir adecuadamente en otro cuando constatamos que:

- mejora la relación entre el que realiza la conducta y el que la supervisa.
- mejora la realización de la tarea a través de las indicaciones que se incorporan y a través de los aprendizajes que se van adquiriendo al realizarla.

El refuerzo positivo de la conducta ajena, en el ámbito empresarial, debe centrarse más sobre la conducta de rol que sobre las características de personalidad. Se debe reforzar más lo que la persona "HACE" que lo que la persona "ES" (Figura 5).

Figura 5: MEJORA DE LA CONDUCTA LABORAL

	ERES	HACES
POSITIVO	Acepta a la persona	Refuerza conducta productiva
NEGATIVO	Rechaza a la persona	Corrige conducta errónea

Vamos a entender por **Refuerzo** positivo el **reconocimiento** de la tarea realizada adecuadamente, con eficacia, que conduce a la consecución de las metas previstas.

En las empresas deberían desaparecer las indicaciones negativas sobre lo que el trabajador "es". Las indicaciones positivas sobre lo que la persona "es" suelen resultar adecuadas siempre que no se perciban intenciones de manipulación disimulada.

Lo correcto en las indicaciones que pretenden cambio de conducta ajena sería la abundancia de reconocimiento concreto y positivo de lo que la persona "hace" y el uso discreto de crítica sobre lo que se hace mal siempre que se indiquen caminos de corrección y que se perciban las posibilidades de cambio y mejora posible en la persona implicada y con el tiempo de que disponga.

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES

La descripción de las actividades que realiza una persona para llevar a cabo una acción y la constatación del nivel de éxito con el que consigue culminar su tarea, nos permite apreciar el grado de capacidad demostrada y suponer los requisitos complementarios que le hubieran hecho falta para que el éxito alcanzado fuera mayor.

Si pretendemos fomentar la conducta productiva en la empresa debemos incidir en las capacidades de las personas para llevar a cabo las tareas.

Entendemos por **capacidades** el grado de **conocimientos** y **habilidades** que una persona manifiesta en el **desempeño de su rol**, la percepción que tiene de sus puntos fuertes y débiles (**auto-imagen**) que le facilitan o dificultan tal desempeño, la **motivación** para llevar a cabo su responsabilidad y las condiciones de su **personalidad** para adaptar sus expectativas a la conducta de rol.

	CAPACIDADES →	DESARROLLO
1	CONOCIMIENTO	INFORMACIÓN
2	HABILIDADES	ENTRENAMIENTO
3	DESEMPEÑO DE ROL	EVALUACIÓN
4	AUTO-IMAGEN	APRECIACIÓN
5	MOTIVACIÓN	ACTIVACIÓN
6	PERSONALIDAD	ORIENTACIÓN

Hemos indicado seis niveles, la **incidencia** del supervisor será **mayor** cuanto **menor** sea el **nivel** indicado. Por ejemplo, es más fácil desarrollar los conocimientos (nivel 1), proporcionando información, que desarrollar la personalidad (nivel 6), para lo que se requiere una técnica mayor como orientador.

Para incidir en el desarrollo de capacidades necesarias para mejorar la productividad, la supervisión cotidiana debe basarse

fundamentalmente en proporcionar la información que mejore los conocimientos y facilitar la puesta en práctica de tales conocimientos para que cada persona pueda ir entrenándose y así ir desarrollando sus habilidades.

Periódicamente, habrá que hacer un “alto en el camino” para evaluar el desempeño del rol, y proporcionar el “feed-back” sobre la imagen que proyecta el sujeto (reconociendo los aciertos e indicando los errores).

Las capacidades que se manifiestan como resultado del grado de motivación o de las características de personalidad del sujeto deben ser tenidas en cuenta por el supervisor, aun reconociendo la dificultad que presenta incidir en su desarrollo.

Conocer la motivación y personalidad de alguien permite adaptarse mejor a sus necesidades e intereses pero este conocimiento no proporciona el poder para cambiar “al otro” sino información para cambiar “yo ante el otro”.

Las empresas, en mercados competitivos, necesitan fomentar la conducta productiva en el trabajo, incidiendo en el proceso de cambio de comportamientos “normales” a comportamientos “excelentes”.

Esto exige un “re-enfoque” en la acción de los supervisores ante la conducta de trabajo:

- Debe incidirse en **todos** y **cada uno** de los trabajadores.
- Dedicar más atención en **cambiar lo que funciona normal** que lo que funciona mal.
- Indicar **cómo** hacer más que lo que **hay que** hacer.
- Actitud permanente de mejora, no puntual.
- Proporcionar **información** y dar oportunidades para ir **entrenando** los conocimientos.
- Proponer **metas**, aclarar **rol** y evaluar el **desempeño**.
- **Permitir** la **innovación** y cualquier indicación de “activación” y **proteger** y respetar la **manera de ser** de cada cual.