

# Las Motivaciones Laborales Hoy

*Dedicado a todos los seres humanos que siguen confiando en el futuro*

¿Hay alguien que no se haya enterado aún de que vivimos una etapa histórica confusa, caracterizada por vertiginosos cambios? Todo es posible en momentos como éste, cuando los medios de comunicación nos transmiten constantemente noticias inquietantes –algunas, aparentemente casuales o imprevisibles- que paulatinamente socavan las creencias del ser humano tal como lo conocíamos en el siglo XX, ese mismo ser humano que pensaba que estaba en el camino de la conquista de sus derechos, de un mayor bienestar personal, familiar, profesional y social. Pero no, de una manera imperceptible, la realidad nos demuestra que algo está fallando, que ya no valen las antiguas soluciones y que debemos buscar otras armas, como –por ejemplo- la imaginación.

Y, ya puestos a imaginar, tomemos un ejemplo: Gamb ha sido durante veinte años un trabajador convencido de que la empresa en la que presta sus servicios merece todos sus esfuerzos porque es “su empresa”. Ha obedecido la orden de su despertador un día tras otro, aún en los casos en que las inoportunas gripes u otras dolencias le sugerían que lo más prudente era quedarse en la cama. No lo hacía, eso no estaba registrado en su escala de valores. Fue soportando un día tras otro las molestas horas en su vehículo, ésas horas que separan a cualquier individuo civilizado desde su casa hasta el edificio de su empresa y, durante el trayecto, pensaba en las posibles soluciones a los dilemas que sus tareas profesionales diarias le planteaban. Quería – además- adelantarse a sus compañeros para encontrar una plaza de aparcamiento en los sótanos de dicho edificio y no tener que caminar luchando contra el tiempo para alcanzar aquella silla en la que se sentaba ante su PC todos los días. Él estaba convencido de que eso era lo que cualquier persona haría, resolver los problemas planteados por los clientes, buscar alternativas para que “su empresa” sobreviviera ante cualquier evento e, incluso, siguiera creciendo.

En algunas ocasiones, Gamb pensaba que sus esfuerzos no estaban siendo adecuadamente retribuidos, pero aquella era “su empresa” y, en el fondo, se sentía feliz por tener la oportunidad de pertenecer a ella y muy orgulloso cuando leía, año tras año, la Memoria Anual, que detallaba la gran cantidad de logros –alcanzados con la aportación de todos los participantes en aquel enorme proyecto empresarial- y los abultados beneficios económicos que demostraban que todos los miembros de aquella *gran familia* estaban actuando correctamente ¿Cómo no iba a sentirse satisfecho al ver que otros envidiaban que él trabajara en una sólida empresa cuyos productos tenían una continuidad garantizada en el mercado? Al fin y al cabo, parecía que la crisis

económica no afectaría a su sector de actividad y, menos aún, a una empresa líder en el mercado desde hacía muchos años. Además, suponiendo que las mutaciones de los mercados pudieran afectarle, se sentía seguro porque hacía mucho tiempo que los trabajadores habíamos conseguido que se nos reconocieran unos derechos razonables para garantizar nuestra estabilidad laboral e, incluso, teníamos a los llamados *representantes de los trabajadores* o sindicalistas, cuya misión era velar por el cumplimiento de todas las condiciones reflejadas en cada uno de los contratos de trabajo y, en general, en la legislación vigente ¡Hasta incluso se había conseguido que en las grandes empresas existieran departamentos de prevención de riesgos laborales! Todo eso producía un cierto sentimiento de seguridad.

Gamb vivía en un mundo lleno de certezas hasta aquella mañana en la que le comunicaron que el 50% de la plantilla de su empresa –incluyéndole a él- pasaría a engrosar la ya larga lista de desempleados. No lo creyó. Era imposible que aquello llegara a suceder, le respaldaba el Estatuto de los Trabajadores, los beneficios económicos de “su empresa”, los derechos adquiridos durante la últimas dos décadas de su vida... Prefirió pensar que, en caso de duda, los tribunales de justicia funcionarían y emitirían un dictamen razonable para aquellos trabajadores que habían participado activamente en la meta de mantener a “su empresa”, a su *gran familia*, como líder en su sector.

Y los tribunales de justicia funcionaron. Y lo hicieron del modo que ya entonces empezaba a ser socialmente aceptable a pesar de la incredulidad de muchos ciudadanos. Transcurrieron dos años y medio, un tiempo en el que Gamb conoció las estrategias de los abogados laboristas, la esencia de la naturaleza humana a través de los *representantes de los trabajadores*, el comportamiento de sus jefes ante los imprevistos, las reacciones de sus compañeros... Hasta tuvo tiempo para recuperarse de una grave enfermedad y volver a trabajar todos los días pensando que era su deber, aunque sus jornadas laborales eran más extensas y estresantes que lo que recomendaban sus informes médicos. Todo estaba en orden y sólo había que esperar a que una sentencia declarase improcedente el *ERE* (Expediente de regulación de Empleo) que podría cambiar inexorablemente el curso de su vida.

Por momentos, se sentía ya desempleado, pero albergaba esperanza. Las leyes no *podían* ser tan injustas como para permitir que su carrera profesional se interrumpiera de aquella manera. Se equivocó al elegir el verbo, no era el verbo *poder* –como indicador de posibilidad- sino el verbo *ser*, representante de la realidad, de lo que existe. Fue consciente de su error cuando una mañana entró en su oficina y se encontró con que ya no tenía permiso para utilizar su PC y, a continuación, el *representante de los trabajadores*, de un modo frío –que intentaba ser cortés y profesional- le entregó un documento de cuatro páginas, en el que se explicaba

claramente que "su empresa" había triunfado o, en otras palabras, que Gamb ya no formaba parte del proyecto empresarial al que había entregado casi veinte años de su vida. Ya no hubo tiempo para pensar, sólo para cumplir las instrucciones del Director de Recursos Humanos acerca del lugar donde debía firmar su conformidad en la *carta de despido*, la liquidación económica correspondiente u otros papeles que ni siquiera tuvo tiempo de leer –algo de lo que era consciente aquel Director, cuando le dijo que, si no estaba seguro de lo que estaba firmando, escribiera bajo su firma las palabras "no conforme" y le pidiera que, en el momento en que estampase su última firma, tuviera la amabilidad de abandonar el edificio inmediatamente- y, como obediente empleado como era, salió a la calle dejando atrás aquel edificio que había sido su segunda casa durante tantos años.

Mientras manejaba su coche aquella calurosa mañana primaveral, regresando a su casa, recordaba a un tal McClelland, que había formulado una teoría sobre las necesidades humanas que la vida laboral satisfacía ¿Cómo se llamaba aquel libro?, se preguntaba. Y, de repente, todo se iluminó ante él ¡Sí, lo que se describía en "Estudio de la motivación Humana"<sup>1</sup> de McClelland parecía cumplirse, en aquella empresa había sido protagonista, investigador, animal de laboratorio... todo cobraba sentido! Gamb comprendió entonces que él, como el resto de los mortales, tenía motivación de *logro* –de alcanzar metas, de hacer bien su trabajo- también de *poder* –influir sobre personas o grupos, como jefe que había sido- y, casi superando la teoría de McClelland, también había sentido la necesidad de *afiliación*, tratando de mantener relaciones cordiales con sus compañeros, perteneciendo a aquel gran grupo empresarial y guiándose por su mentalidad de servicio al cliente interno y externo, como le habían enseñado en aquellos cursos de formación –espejismo laboral, más bien- a los que había asistido gracias a las subvenciones públicas que las empresas privadas recibían para ello.

La cabeza de Gamb estaba a punto de estallar, su corazón le avisó -con una leve arritmia- de que no debía extralimitarse como ser humano intentando comprender. En ese momento, una especie de Ángel de la Realidad se apareció ante él como una imagen familiar y, simplemente, mostrándole el camino con suavidad, señalaba con su celestial dedo hacia la cartera donde se encontraba el cheque que había recibido en el Departamento de Recursos Humanos de "su empresa" antes de marcharse, como si aquel Ángel quisiera recordarle que sería aquel papel quien, en el futuro inmediato, le ayudaría a sobrevivir mientras buscaba otro proyecto empresarial en el que implicarse para seguir cumpliendo –en la medida de lo posible- las teorías de McClelland. Se sintió casi feliz en aquel momento ¿Podía pedir algo más a la vida? Pertenecía ya, mediante

---

<sup>1</sup> McCLELLAN, D.C.: "Estudio de la motivación Humana"<sup>1</sup>, Madrid Narcea 1989.

un derecho adquirido con esfuerzo, a la especie de los seres humanos del siglo XXI. Ya no había motivo para recordar siquiera su *carta de despido* ni la impresión que le había causado ¿Qué importaba si la firma del Director de Recursos Humanos de su empresa tenía un tamaño grande, presentaba ángulos o era ilegible o que la firma del representante de los trabajadores estuviera trazada en dos niveles? No hace falta ser grafólogo para comprender que un Director de Recursos Humanos del siglo XXI debe estar dispuesto a ser tan impenetrable como los del siglo XIX –porque, al parecer, se acabaron ya los tiempos de las *grandes familias* empresariales, por lo cual un “buen” Director de Recursos Humanos debe tener suficiente confianza en sí mismo para mostrar frialdad y, además, saber guardarse “cartas en la manga” sin que nadie lo perciba- lo mismo que es irrelevante que un representante de los trabajadores sea ciego, manco, sordo o tenga cualquier *defecto físico* -como parece indicar generalmente la firma trazada en dos renglones distintos- cosa constatable en el caso del *representante del trabajador* Gamb, por lo cual aún resulta menos extraño que, aferrándose a su propio puesto de trabajo, *se olvide* de defender a los compañeros que debería representar en momentos de tempestad económica.

La vida sigue, de momento, para los trabajadores como Gamb. El reto es, ahora, para los estudiosos del comportamiento humano, concebir nuevas teorías –más adaptadas a nuestro momento histórico- sobre la motivación humana en el ámbito laboral. Algo intuíamos ya, en el año 1983, cuando algunos de nosotros<sup>2</sup> presentamos al Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, organizado por el Colegio Oficial de Psicólogos y celebrado en Madrid, aquella comunicación titulada “Motivaciones Laborales de Psicólogos y Otros Titulados Superiores en Paro”. Evidentemente, no pensábamos entonces en Gamb y, menos aún, en que la situación económica y social pudiera evolucionar de tal modo que las conclusiones de aquel trabajo de investigación mantuvieran una cierta vigencia –matizada por un inusual pesimismo- actualmente. Dejaremos para otra ocasión el debate sobre las conclusiones obtenidas en 1983 y su validez en el siglo XXI.

María Luz Zamora Loureiro  
Junio 2011

---

<sup>2</sup> María Luz Zamora Loureiro, Dolores Corella Cebriá, Alain Marxuach López-Montero.