

TEMA 3. EL ELEMENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN

3.1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La administración requiere crear y mantener un ambiente de trabajo en el que las personas, trabajando en grupos, se esfuercen en el logro de un objetivo común. Por tanto, un buen administrador no puede llevar a cabo su labor sin **saber qué es lo que motiva a las personas**, no es un psiquiatra que las manipula para que hagan lo que él quiera.

Factores motivantes

Las personas participan en las empresas y en toda clase de grupos para lograr alguna meta que no pueden alcanzar de forma individual pero eso no significa que se esfuercen todo lo posible en beneficio de ellas. Todas las personas responsables de la administración deben integrar factores que hacen que las personas se sientan motivadas. Para esto, un buen administrador tiene que integrar en el clima de la organización todos los aspectos que hacen que las personas actúen de la forma deseada.

Motivación y motivadores

Los motivos humanos se basan en necesidades que se experimentan consciente o inconscientemente, ya sean primarias o secundarias; pero en todo caso la intensidad de las necesidades varía dependiendo de la persona y el momento de su vida.

Berelson y Steiner definen un **motivo** como un estado interno que da energía, es decir, nos activa o nos mueve hacia metas, en consecuencia, la **motivación** es toda una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Por tanto, los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que utilizan las cosas que esperan que satisfagan esos deseos para que actúen de la forma deseada.

¿Por qué las personas hacen lo que hacen? ¿Por qué tienen esos comportamientos?

La motivación implica una **reacción en cadena**: los sentimientos de necesidad crean deseos y metas, los deseos insatisfechos provocan tensiones y, como consecuencia, se llevan a cabo acciones con las cuales se satisfacen los deseos. Si no logramos satisfacer los deseos, se supone que este ciclo vuelve a empezar.

Esta cadena ha sido objeto de numerosas **críticas**: (**Pregunta de examen**)

- Las necesidades no son tan simples, no son independientes del medio ambiente de la persona, y muchas veces se ven alteradas por este medio. Ejemplo: No tengo hambre pero huelo a comida, me viene el hambre. Esto viene a decir que las necesidades humanas se pueden crear.

Un buen directivo debe incluso **ser capaz de generar** en sus subordinados aquellas **necesidades** que pueda satisfacer. Esto nos dice que el medioambiente influye en las personas, de tal forma, que no se siente la necesidad de algo hasta que se ve que otro lo tiene. Ejemplo: Si alguien asciende en el trabajo, tengo la necesidad de querer ascender. Se ha generado en este individuo el sentimiento de logro.

- La satisfacción de una meta genera el deseo de querer satisfacer más metas.

También es cuestionable **el sentido de la cadena**, ya que no siempre actúa en este sentido: las acciones también provocan deseos y los deseos no siempre son satisfechos, la cadena no tiene en cuenta el fracaso. La conducta es con frecuencia lo que se hace, y no porqué se hace.

- Los motivos de una persona son complejos y, en ocasiones, entran en conflicto.

Los **motivadores** son cosas que inducen a conductas, razones para actuar. Aunque los motivos reflejan deseos, son las recompensas las que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos. Además, los motivadores permiten reconciliar necesidades en conflicto y acentuar unas sobre otras. Un motivador es algo que influye sobre la conducta de las personas, y ocasiona que lo que varias personas hacen sea diferente. Por tanto, los administradores deben ocuparse de los motivadores y ser imaginativos en su uso.

Es importante **diferenciar motivación de satisfacción**: la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo, y la satisfacción es lo que se experimenta al alcanzarlo. Desde el punto de vista de la administración, una persona puede tener mucha satisfacción en su puesto de trabajo pero una baja motivación y viceversa, esto provoca que se vayan. Ejemplo: Estoy muy contento con mi trabajo (satisfacción alta) pero no estoy contento con el salario (motivación baja); o estoy poco contento con mi trabajo (satisfacción baja) pero muy contento con el salario, ya que es alto (motivación alta). Para que una empresa sea eficiente, se debe lograr satisfacer una cantidad suficiente de las necesidades de las personas.

3.2. LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Estas teorías surgen en la década de los 50 y aunque su validez actual ha sido objeto de muchas críticas, su importancia radica en que son la base de las teorías más actuales.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Para este autor las necesidades humanas configuran una jerarquía, de forma que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho deja de ser una motivación.

En orden ascendente, las necesidades humanas serían:

- **fisiológicas**: necesidades básicas para el mantenimiento de la vida (comer, beber, respirar...)
- **de seguridad**: sentirse libre de peligro
- **de afiliación**: el hombre, como ser sociable, necesita aceptarse y ser aceptado
- **de estima**: necesidad de valorarse y que otros le valoren
- **de autorrealización**: maximizar el propio potencial.

La jerarquía de Maslow ha sido objeto de muchas críticas, principalmente porque no aportó pruebas empíricas, sin embargo, muchos gerentes la han aceptado por la lógica intuitiva que sigue.

Por su parte, las investigaciones han encontrado pocas evidencias para defender que las necesidades humanas se apoyen en una jerarquía y, además, el movimiento ascendente de las necesidades se produce por la propia carrera del individuo y no por haber satisfecho las necesidades del nivel anterior.

Por último, cabe señalar que las necesidades son elásticas e incluso un operario de línea tiene necesidades de estima y autorrealización, por tanto, los administradores deben aplicar esta teoría desde un enfoque situacional.

Teoría “X” e “Y” de Douglas Mc Gregor

Esta teoría compara dos estilos de administración totalmente opuestos.

La teoría “X” defiende un estilo de administración tradicional, basado en una serie de prejuicios sobre el hombre:

- Tiene aversión al trabajo por naturaleza

- Le falta ambición y, por tanto, no quiere responsabilidades, prefiere que lo dirijan
- Es egocéntrico y sus objetivos entran en conflicto con los de la organización
- Se resiste al cambio porque prefiere la seguridad
- Necesita ser controlado porque no es capaz de autocontrolarse

En consecuencia, esta teoría defiende un estilo de administración rígido y duro, basado en la creación de una estructura de trabajo diseñada teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la organización donde las personas trabajan haciendo exactamente lo que se les manda.

Por otro lado, **la teoría “Y”** se decanta por una concepción más actual de administración y se basa en una serie de premisas sobre el hombre:

- No muestra desagrado inherente al trabajo
- No le son indiferentes las necesidades de la empresa
- Tiene potencial de desarrollo
- Aprende a aceptar y buscar responsabilidades
- Posee capacidades de imaginación y creatividad

En consecuencia, esta teoría defiende una administración flexible y dinámica, basada en un proceso de creación de oportunidades de crecimiento individual.

Ambas teorías son totalmente opuestas pero no existen pruebas de que ninguna sea más válida que la otra. De hecho, ambas pueden ser válidas para cada situación particular.

Teoría Higiene-Motivación de Frederick Herzberg

Este autor explica la motivación en función de dos factores:

- En un primer grupo sitúa aspectos como el sueldo, la seguridad en el trabajo (políticas y administración de la compañía, relaciones en el trabajo, es decir, desarrollo del ambiente del trabajo)... que **no son verdaderos motivadores** porque **no producen satisfacción**, lo que sí **producen** es **insatisfacción cuando faltan**. Éstos son los **Factores insatisfactorios**. Ej. En casa vemos una camisa lavada y planchada, esto no nos motiva, pero cuando no vivimos en casa no nos gusta ver la camisa sin lavar, nos produce insatisfacción.
- En un segundo grupo se sitúan un grupo de aspectos referidos al contenido del trabajo, como el reconocimiento, al logro, el haber un trabajo desafiante, el desarrollo profesional y el crecimiento del trabajo, que sí **producen satisfacción** en mayor o menor medida. Estos son los **Factores satisfactorios**.

A los primeros les denominó “**factores de higiene o mantenimiento**” y a los segundos “**factores de contenido del trabajo o motivadores**” y según esta teoría, los administradores deben prestar especial atención al contenido de los puestos de trabajo, en cómo mejorarlos. Esta teoría ha sido objeto de numerosas críticas, en concreto, son muy criticados sus métodos porque Herzberg formulaba las preguntas de forma que **predisponía los resultados**.

La aplicación práctica de Herzberg la hizo Myers.

Myers realizó un experimento y se encontró con dos tipos de personas: unas que se preocupaban por el crecimiento y el logro, mostrando escaso interés por los factores higiénicos, a los que llamó “**buscadores de crecimiento**” y otras preocupadas en gran medida por los factores higiénicos, a los que llamó “**buscadores de mantenimiento**”.

Como conclusión extrajo que la motivación depende de la personalidad y, además, observó que si a los buscadores de crecimiento no se le dan oportunidades de progreso, pronto se convierten en buscadores de mantenimiento.

Por tanto, la **efectividad de un sistema de motivación** depende de la habilidad de los administradores para propiciar condiciones de motivación y satisfacer las necesidades de mantenimiento, si no se produce insatisfacción.

3.3. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS

Teoría ERC de las necesidades de Alderfer

Esta teoría es una variante de la teoría de las necesidades de Maslow que simplifica las **necesidades básicas en 3 categorías:**

- **Necesidades de existencia**, que abarcan las necesidades fisiológicas y materiales. Como abrigo, alimento, remuneración y buenas condiciones de trabajo.
- **Necesidades de relación**, que comprenden todo lo relativo a la interacción con personas.
- **Necesidades de crecimiento**, que abarcan todos los impulsos creativos o productivos del individuo.

La diferencia más importante con respecto a Maslow es que para Alderfer, las necesidades humanas no responden a una jerarquía y, además, cuando un grupo de necesidades ha sido satisfecho, puede seguir siendo una motivación.

Además, **algunos** de sus descubrimientos **concuerdan** con los de Maslow, pero **otros no:**

- Cuanto menos satisfechas estén las necesidades de existencia, más se desean (similar a Maslow)
- Cuanto menos satisfechas estén las necesidades de relación, más se desean las necesidades de existencia (difiere de Maslow)
- Cuanto menos satisfechas estén las necesidades de relación, más se desean (coincide con Maslow)
- Cuanto menos satisfechas estén las necesidades de crecimiento, más se desean las necesidades de relación (difiere de Maslow).

No podemos decir que esta teoría sea falsa, pero tampoco que sea absolutamente correcta.

Teoría de la Equidad de Stacy Adams

Esta teoría parte de la idea de que los empleados comparan el esfuerzo realizado y el resultado obtenido con los de otras personas, conocidas de forma que si percibe que la relación esfuerzo-resultado es igual que la de la persona con quién se ha comparado, percibe una situación de equidad y justicia; mientras que en caso contrario percibirá una situación de injusticia y habrá que corregirla.

La persona con quien nos comparamos se denomina **referente** y **existen tres categorías:**

- Referente **otro**: personas con puestos similares en la misma organización y amigos, vecinos y colegas profesionales.
- Referente **sistema**: políticas de salarios y procedimientos habituales en la organización, con especial importancia de los precedentes en la propia organización en cuanto a salarios.
- Referente **“yo”**: relaciones esfuerzo-resultado del propio individuo y que difieren de su razón actual.

Los empleados están en posesión de compararse con otros referentes basándose en la **información** que reciben (de forma verbal, prensa, revistas especializadas, como sueldos de ejecutivos, o por convenio colectivo) y de la **percepción** de su importancia. Ante las injusticias, se comparan adoptando una o varias de las siguientes alternativas:

- Falsear los resultados propios o ajenos
- Inducir a otros a cambiar sus resultados
- Modificar el propio resultado o esfuerzo
- Cambiar de referente o dejar el empleo

Lo que sale a la luz con esta teoría es que no sólo importan los premios que uno recibe, también importa la relación con los que reciben otros, ya que la injusticia crea tensión en el empleado, que **se esfuerza en alcanzar lo que considera justo**.

La Teoría de la Equidad nos ofrece algunas intuiciones muy importantes respecto a que motiva a las personas aunque, por otra parte, esta teoría no aclara muchas cosas más.

Teoría de las Expectativas de Victor H. Vroom

Esta teoría parte de la fórmula: fuerza = valor x expectativa, es decir, la fuerza que mueve actuar de cierta forma dependerá de las expectativas de que ese comportamiento implicará un resultado y la importancia que el individuo otorga a ese resultado.

La teoría incluye **3 variables**:

Atracción: importancia que el individuo da a un resultado o premio potencial que puede obtener con su trabajo, es decir, es el **nexo entre el premio de la organización y las metas individuales**, de forma que si el premio no me interesa no me esfuerzo.

Nexo entre desempeño y premio: grado en el que un individuo cree que un cierto nivel de desempeño implicará conseguir los resultados deseados, es decir, es el **nexo entre el rendimiento individual y los premios organizativos**.

Nexo entre esfuerzo y desempeño: percepción de la probabilidad de que cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño. Tiene que **saber** que el rendimiento es factible, al igual que **el logro del resultado que sea fácil**, ya que **si es inalcanzable no se motiva**, lo que implica que no se va a esforzar.

En esta teoría se diferencian las siguientes **fases o etapas**:

1. Plantearse qué **resultados perceptibles ofrece el trabajo**. Estos resultados pueden ser positivos (salario) o negativos (fatiga o aburrimiento).
2. **Cuestionarse el grado de atracción que despiertan esos resultados** en el trabajador, es decir, los valorará de forma positiva, negativa o neutra. Abarca sus valores personales, sus necesidades.
3. Clarificar qué comportamiento llevará al empleado a alcanzar esos resultados
4. Averiguar qué probabilidad considera el empleado que tiene de alcanzar el éxito

Como toda las teorías no está exenta de críticas, en particular, tiende a ser más válida para aplicarse en situaciones en que el empleado percibe claramente la correlación esfuerzo-desempeño y desempeño-premio; sin embargo son escasas las ocasiones en que se tiene en cuenta esta correlación, con lo cual, la teoría resulta bastante idealista.

Aún así, de todas las teorías actuales, es la que goza de mayor aceptación, y la mayoría de las investigaciones la respaldan.

3.4. SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

En primer lugar, cabe destacar la gran influencia que tiene la **adecuación de las habilidades** del individuo al trabajo que realiza en el grado de desempeño, en este sentido es importante tener en cuenta que:

1. Con un proceso de selección idóneo, basado en el análisis y satisfacción de puestos, y la realización de pruebas a los candidatos, optimizará dicha adecuación
2. Las decisiones relacionadas con la promoción deberán fundamentarse en las habilidades que poseen los empleados para ocupar el nuevo puesto
3. La adecuación mejora adaptando el puesto a las habilidades del titular, aunque ello no implique modificaciones sustanciales en las funciones del mismo
4. Entrenar a los empleados, tanto nuevos como **antiguos**, permitirá que sus habilidades estén actualizadas o que adquieran otras

Además de las teorías de la motivación podemos extraer **5 sugerencias** que permiten alcanzar un mayor rendimiento y una mayor satisfacción de los empleados:

1. **Reconocer las diferencias individuales**, es decir, dado que todos los individuos tienen necesidades distintas, habrá que ofrecerles premios individualizados que se adapten a sus exigencias individuales
2. Tener en cuenta las **características de los candidatos** (su orientación al logro, su necesidad de poder, de afiliación...) a la hora de cubrir un puesto
3. Conocer las metas de los empleados y ofrecerles **retroalimentación**, informándoles periódicamente de hasta que punto las están alcanzando
4. **Vincular** los premios al desempeño como lo hace la teoría de las **expectativas**
5. Comprobar la **equidad del sistema**, es decir, el nivel de adecuación entre lo que el individuo aporta y lo que recibe a cambio