

TEMA 7: MOTIVACIÓN

LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO DEL TRABAJO

La motivación en el trabajo se entiende como el proceso que impulsa a su empleado a realizar un gran esfuerzo o a comportarse de una determinada manera con la intención de lograr los objetivos marcados por la empresa, teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades individuales. El proceso motivacional básico consta de:

- El punto de partida es la existencia de necesidades del trabajador que no están satisfechas. Esas necesidades insatisfechas le crean tensiones y sentimientos de malestar.
- Para reducir dichas sensaciones, el trabajador estará dispuesto a realizar un esfuerzo o comportamiento que dé lugar a unos resultados positivos. Aquí interviene el buen gerente, que debe canalizar ese esfuerzo en la dirección adecuada en interés de la organización.
- Si los resultados alcanzados satisfacen las necesidades de partida del trabajador, se producirá una situación de equilibrio y tranquilidad hasta que surjan nuevas necesidades. Por el contrario, si el esfuerzo no da resultados, el individuo puede encontrarse en situación de frustración y desasosiego.
- La no satisfacción de las necesidades iniciales o el surgimiento de otras nuevas reactiva el sistema motivacional, reiniciando el proceso.

Existen muchas razones que impiden dominar el proceso de motivación, ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades y/o se comportan de diferente manera.

Se puede decir que existen dos enfoques teóricos en la materia, uno centrado en identificar las necesidades de los trabajadores, y otro enfoque basado en conocer los factores que generan necesidades, en estudiar las expectativas de recompensa o castigo y la influencia de los resultados obtenidos sobre la motivación.

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO

Bajo esta denominación se agrupan los estudios centrados en identificar cuáles son las necesidades que motivan al trabajador. El objetivo es que el directivo entienda aquello que recompensa al empleado por desempeñar sus tareas laborales.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham F. Maslow propone que los factores que motivan a una persona a hacer algo aparecen de una manera escalonada. Así, las necesidades se dividen en cinco categorías que a su vez se estratifican en una jerarquía.

- *Necesidades fisiológicas.* Son las necesidades más básicas. Están relacionadas con la propia supervivencia del individuo. Conseguir un contrato de trabajo permite satisfacer estas necesidades.
- *Necesidades de seguridad.* Son aquellas que hacen referencia a la protección frente a las amenazas que ponen en peligro la seguridad personal o material. Cuando el contrato de trabajo pasa a ser indefinido, el individuo se siente más seguro frente a la adversidad.
- *Necesidades sociales.* Hacen referencia a la necesidad de las personas de relacionarse con otras personas. Esta debe entenderse como el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- *Necesidades de estima.* Son aquellas relacionadas con el reconocimiento que las personas obtienen de quienes la rodean.
- *Necesidades de autorrealización.* Hacen referencia al sentimiento de haber desarrollado las propias cualidades, el propio potencial.

Para Maslow, las necesidades se pueden agrupar en dos categorías dependiendo del modo en que se satisfacen. En primer lugar, las denominadas necesidades básicas o de orden inferior se satisfacen mediante recompensas extrínsecas, es decir, el individuo necesita de terceras personas para satisfacer esa necesidad (fisiológicas y seguridad). En segundo lugar, las denominadas necesidades de orden superior, que el individuo satisface de manera interna mediante recompensas intrínsecas (sociales, de estima y de autorrealización).

Maslow describe como la satisfacción de las necesidades sigue un determinado patrón, que denomina hipótesis de satisfacción progresiva. Esta hipótesis propone que de las necesidades debidamente ordenadas tan solo una ejerce como motivadora, determinando así el comportamiento de las personas. Será aquella necesidad insatisfecha de rango inferior la que determine el comportamiento. A esta necesidad se le denomina necesidad dominante. Una vez que esta ha sido satisfecha y deja por ende de ser dominante, ya no volverá a ejercer influencia sobre el comportamiento de un trabajador.



Teoría de los dos factores de Herzberg

También llamada teoría bifactorial propone que los factores que provocan satisfacción son diferentes de aquellos que provocan insatisfacción. Herzberg propone un razonamiento alternativo al clásico, según el cual, satisfacción e insatisfacción son consecuencia de distintos factores que no están relacionados entre sí.

Cabe distinguir dos tipos de factores que afectan a la motivación.

- Los *factores de mantenimiento o de higiene* son aquellos relacionados con las condiciones de trabajo. Son factores extrínsecos que crean las condiciones para el desempeño de las tareas. Quedan bajo el control de la organización (administrador). Ejemplos: el salario, madurez, crecimiento, relaciones con los compañeros...
- Los *factores de motivación* son aquellos relacionados con la realización de la tarea. Son factores intrínsecos que quedan bajo el control del trabajador (subordinado) y están relacionados con el contenido del trabajo. Ejemplos: logros, reconocimiento, responsabilidad...

De acuerdo con esta argumentación, son los trabajadores los que, mediante la realización de las tareas de su responsabilidad pueden motivarse.

Para Herzberg, la labor del administrador debe centrarse, en primer lugar, en crear las condiciones de trabajo (contexto) idóneas para que exista una situación de no insatisfacción, y en segundo lugar, en dotar a las tareas que realizan sus subordinados de las características (contenido) que permitan que al realizarlas aparezca la motivación.

Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland establece que el comportamiento y desempeño de las personas está motivado por las necesidades de logro, poder y afiliación o pertenencia a un grupo. Todo el mundo siente estas necesidades, pero en grados diversos, y una de estas tres necesidades suele predominar y motivar la conducta.

- *Necesidad de logro*: Se encuentra en las personas que tiene la pretensión de hacer algo mejor o de manera más eficiente a como se venía haciendo. Pretenden alcanzar la excelencia gracias a sus esfuerzos individuales. Prefieren trabajos de responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los que puedan recibir información rápida e inequívoca sobre su desempeño, para saber si están mejorando o no.
- *Necesidad de poder*: Las poseen las personas que buscan puestos que les permitan ejercer dominio sobre los demás y gobernarlos a su capricho.
- *Necesidad de pertenencia*: Es la pretensión de fomentar las relaciones interpersonales amistosas y cercanas, a la vez que se disfruta trabajando conjuntamente con otros compañeros. Prefieren situaciones de cooperación más que de competencia, buscando siempre la comprensión mutua.

La forma de determinar los niveles de necesidades en una persona es mediante el uso del denominado test de aperccepción temática.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Son dos formas totalmente opuestas de entender el trabajo que requieren estilos de dirección antagónicos.

El supuesto de la teoría X establece una visión negativa del empleado, que lo señala como poco ambicioso, al que le gusta trabajar poco, flojo, falto de creatividad e incluso tramposo, que evita responsabilidades y necesita que se ejerza sobre él un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría X expresa un estilo de dirección duro y autoritario que lleva a los trabajadores a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan. El trabajo ofrecido conviene que sea fácil y repetitivo, sin participación en las decisiones y muy controlado, castigando a los infractores con sanciones ejemplares o correctivos económicos. Los preceptos de la teoría X han sido aplicados durante mucho tiempo en las empresas, dando lugar a un crecimiento limitado y mediocre.

En contraste, la teoría Y ofrece un punto de vista positivo del empleado. Se considera a los trabajadores personas honestas, creativas que pueden dirigirse a sí mismas y capaces de llevar a cabo autocontrol. Presenta un sistema de dirección participativo y democrático, en el que la gerencia se basa tanto en la autoridad legal como en la personal, aflorando la figura de líder. La manera de mejorar la productividad sería incrementando la autoestima del trabajador, permitiéndole colaborar en equipo para satisfacer sus necesidades sociales.

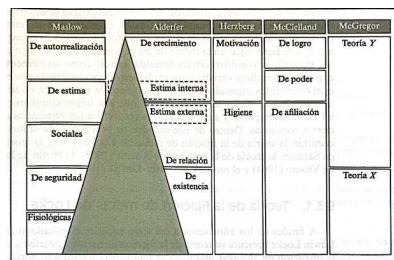
Esta teoría puede relacionarse con el enfoque de Maslow, donde se observa cómo la teoría X supone que las necesidades de nivel inferior dominan a los individuos. Por otro lado, la teoría Y admite que las necesidades de nivel superior serán dominantes. McGregor defendió los supuestos de la teoría Y frente a los de la teoría X.

Teoría ERG de las necesidades humanas o de Alderfer

Alderfer jerarquiza las necesidades, aunque identifica solamente tres tipos:

- *Necesidad de existencia:* Relacionadas con la supervivencia y el bienestar físico del individuo. Estas se corresponden con las necesidades de orden inferior o básicas formuladas por Maslow.
- *Necesidad de relación:* Necesidad que tiene el individuo de relacionarse con otras personas. Se identifican con las necesidades sociales y con el aspecto externo de las necesidades de estima formuladas por Maslow. Para sentir estima, los que rodean al individuo deben mostrar cierto grado de reconocimiento.
- *Necesidad de crecimiento:* Relacionadas con el desarrollo personal de los individuos. Se corresponden con las necesidades de autorrealización y con el aspecto externo de las necesidades de estima formuladas por Maslow.

Las necesidades operan de modo simultáneo y, al contrario que para Maslow, se considera que se puede subir y también bajar por la pirámide, pues la sensación de haber satisfecho una necesidad no depende tanto de ésta como de la imposibilidad de satisfacer otras. Alderfer propone la hipótesis de la frustración regresiva (frustración-regresión) para explicar el modo en que las necesidades deben ser satisfechas simultáneamente.



Limitaciones de las teorías de contenido

Si bien las teorías de contenido sirven para explicar ciertos aspectos de la motivación, no están exentas de críticas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Parten de la premisa de que todos los individuos pueden ser motivados de la misma manera, ya que se mueven por necesidades idénticas.
- Establecen un comportamiento similar para todos los individuos a la hora de emprender las acciones necesarias para dar respuesta a las necesidades.
- Asumen que el comportamiento de las personas permanece invariable en su tiempo.
- No explican cómo al satisfacer necesidades individuales se satisfacen necesidades de la organización.

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO

Tratan de contemplar el desarrollo global de la motivación, intentando revelar cómo se generan las necesidades, cómo se desarrollan las expectativas de recompensar y cómo los resultados obtenidos influyen en futuros niveles de motivación. Son puntos de vista que centran su atención en explicar el mecanismo que tiene lugar en la mente de las personas y cómo influye en sus conductas.

Teoría de la fijación de metas de Locke

Afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica e importante de motivación de cualquier actividad. Las metas motivan, guían los actos e impulsan a todo individuo a esforzarse y dar el mejor rendimiento de uno mismo.

Supone que aquellas metas cuyo logro sea difícil de alcanzar motivarán más que las de consecución fácil. No obstante, las metas demasiado difíciles e inalcanzables disminuyen la motivación y desencadenarán sentimientos de frustración.

Las conclusiones de la teoría de la fijación de metas tendrán sentido siempre que los trabajadores entiendan, acepten y se comprometan con las metas. Es importante que los trabajadores participen en la fijación de los objetivos y se les mantenga informados de su grado de consecución.

Teoría del esfuerzo de Skinner

La motivación se basa en la idea de que el comportamiento humano que tiene consecuencias positivas suele ser repetido, mientras que el comportamiento que tiene consecuencias negativas o desagradables tiende a no ser repetido, procurando evitarlo. Tiene un proceso de aprendizaje cíclico en el que se tienen en cuenta tres piezas clave: estímulo → respuesta → refuerzo:

- **Estímulo:** Un hecho o situación que provoca un comportamiento.
- **Respuesta:** La conducta o comportamiento del sujeto ante el estímulo.
- **Conducta:** Resultado que obtiene el sujeto por su comportamiento.

En términos administrativos, interesa conocer este proceso porque permite a los gerentes introducir la repetición de las conductas positivas, o bien, corregir las conductas indeseadas, mediante:

- *Recompensas o premios*, considerados como un refuerzo agradable para el sujeto. Estas serán más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de cada comportamiento deseado.
- *No sanciones*. El sujeto hará lo que solicita la dirección porque así sabe que no se verá expuesto a consecuencias desagradables.
- *Castigos o sanciones*. Se usan cuando se piensa que la ausencia de castigos no induce a abandonar actuaciones negativas.
- *No premios*. Se debe procurar por todos los medios que no se enaltezca la realización de un comportamiento indeseado.

Los gerentes deben reflejar claramente qué comportamientos desean estimular y cuáles evitar. Un gerente que desee corregir el comportamiento de un empleado deberá cambiar los refuerzos que obtiene por su conducta.

El castigo elimina el comportamiento indeseado, pero su efecto es sólo temporal e incluso puede producir efectos secundarios desagradables. Por tanto, resulta más apropiado poner énfasis en los refuerzos positivos o ignorar el comportamiento.

La teoría del reforzamiento ignora factores importantes como son los objetivos, las expectativas y las necesidades individuales del trabajador, ya que únicamente se centra en lo que le sucederá a una persona cuando lleva a cabo alguna acción correcta o incorrecta.

Teoría de la equidad de Adams

Postula que la motivación es consecuencia de la percepción de justicia que los individuos tienen sobre el modo en que se enjuician los resultados de su comportamiento. Para que el trabajador perciba equidad debe existir proporcionalidad entre el ratio recompensa/esfuerzo suyo y el de la persona de referencia.

Los elementos sobre los que se sustenta esta aportación son:

- Individuo que valorará si la recompensa obtenida en relación al esfuerzo es o no justa.
- Individuo de referencia, que servirá para establecer las comparaciones que determinarán la justicia de la recompensa.
- Entradas, que hacen referencia a las actitudes y aptitudes de los trabajadores.
- Salidas, que hacen referencia a la recompensa asociada al esfuerzo realizado: sueldo, reconocimiento, etc.

Cuando un individuo percibe inequidad, entiende que existe un desequilibrio y que debe restaurarse a equidad. Puede actuar sobre tres elementos:

- Cambiar al individuo de referencia por otro que permita percibir más equidad.
- Modificar las entradas (o contribución) disminuyendo el esfuerzo realizado.
- Modificar las salidas (o resultado) negociando compensaciones que se obtienen como consecuencia del desempeño.

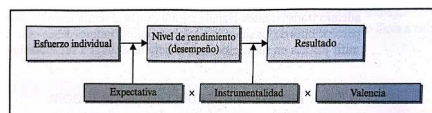
Teoría de las expectativas de Vroom

Describe la motivación como un proceso. La motivación está relacionada, en primera instancia, con la creencia que tiene el individuo de que al realizar un determinado esfuerzo alcanzará un resultado, y en segundo lugar, con el valor asociado a la recompensa obtenida como consecuencia del resultado. Esta teoría se construye sobre tres conceptos de los que depende la motivación:

- **Expectativa.** Es la probabilidad o creencia subjetiva que tiene el individuo de que un determinado esfuerzo le conducirá a un determinado nivel de desempeño. El valor de la expectativa oscila entre 0 y +1.
 - La expectativa tomará valor positivo cuando el individuo crea que si realiza un determinado esfuerzo conseguirá alcanzar un determinado nivel de desempeño.
 - La expectativa tomará valor cero cuando el individuo crea que le es imposible alcanzar un determinado nivel de desempeño por más esfuerzos que ponga en ello.
- **Instrumentalidad.** Es la percepción que tiene el individuo de que como consecuencia del nivel de desempeño alcanzado obtendrá una determinada recompensa.

- **Valencia.** Explica el valor que para el individuo tiene la recompensa asociada a un nivel de desempeño.
 - La valencia será positiva cuando el individuo perciba que la recompensa es deseable en la medida en que se contribuye a satisfacer sus necesidades.
 - La valencia será cero cuando el individuo no perciba ninguna relación entre la recompensa y la satisfacción de sus necesidades.
 - La valencia será negativa cuando el individuo perciba que la recompensa no es deseable en la medida en que le aleja de la satisfacción de sus necesidades.

El administrador para incrementar el valor de la expectativa puede procurar a los trabajadores una formación adecuada para las tareas que realizan o diseñar recompensas que inequívocamente se asocien a los niveles de rendimiento alcanzado.



El modelo de Porter-Lawler

En primer lugar, el modelo se construye sobre la teoría de las expectativas formulada por Victor H. Vroom. En segundo lugar, se incorporan los conceptos de recompensa extrínseca e intrínseca. Finalmente, se incorpora el concepto de equidad de la recompensa formulado por Adams. Su funcionamiento se explica a continuación:

1. El esfuerzo de una persona al realizar una tarea viene determinado por el valor (valencia) que atribuye a la recompensa asociada al resultado que obtendrá, y por la probabilidad de que el desempeño resultado de ese esfuerzo lleve aparejada la mencionada recompensa (instrumentalidad).
2. El desempeño viene directamente determinado por el esfuerzo que se realice. Sin embargo, esta relación está moderada por la aptitud que tenga el individuo para realizar la tarea encomendada y por el grado de comprensión que tenga sobre la misma.
3. Como consecuencia del desempeño se obtienen recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas. Las primeras están directamente relacionadas con los sentimientos internos que el logro de las metas produce en las personas y quedan bajo el dominio del individuo. Las segundas provienen del contexto en que se realizan las tareas y quedan bajo el dominio de la organización.
4. El grado de satisfacción percibido actúa como un antecedente que influye en el valor que el individuo atribuirá en el futuro a recompensas similares.
5. El esfuerzo y la probabilidad percibida de que ese esfuerzo conduzca a un mejor rendimiento están influidos por el historial de desempeño real.

Diseño de puestos de trabajo motivadores: Modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham

Proponen un modelo que permita diseñar tareas que, por sus propias características, sean capaces de motivar a las personas que las desempeñan.

Para estos autores los puestos de trabajo tienen unas características comunes. La adecuada combinación de estas características crea puestos de trabajo que por su propio diseño tienen la cualidad de motivar a quien los desempeña. Estas características son:

- *Variedad de destrezas.* Hacen referencia a las distintas actividades que puede realizar una persona en su puesto de trabajo.
- *Identidad de las tareas.* Indica hasta qué punto se puede identificar el final de una tarea y por tanto el resultado de ésta.
- *Importancia de las tareas.* Se refiere a la importancia que se atribuye a la tarea realizada.
- *Autonomía.* Es el grado en el cual quien realiza una tarea puede tomar decisiones sobre cómo hacerla.
- *Retroalimentación.* Es la obtención de resultados sobre el desempeño.

Así, de acuerdo con este razonamiento, el adecuado diseño de los puestos de trabajo permite que el trabajador experimente un conjunto de sentimientos positivos que le conducirán a sentir una alta motivación en el trabajo, que llevará aparejada una satisfacción por el crecimiento personal/profesional experimentado y una alta satisfacción laboral que conducirá a un incremento de su eficacia. Para calcular la puntuación del potencial de motivación de un puesto de trabajo PPM, se utiliza la siguiente fórmula:

$$PPT = \frac{\text{Variedad de destrezas} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$