

VIII - EL GERENTE, MOTIVADOR Y CONSTRUCTOR DE CONSENSO

Motivar y recompensar a los empleados es una de las *actividades más importantes y a la vez más desafiantes que lleva a cabo un gerente*. Puede ocurrir que lo que los motiva a ellos mismos tengan poco o ningún efecto en sus subordinados. Los gerentes que quieran lograr la mayor efectividad de aquéllos necesitarán ajustar sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados.

Según J.P. Sallenave: Gerente, como líder y como organizador, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que asuma eficazmente responsabilidades, y para lograr el desarrollo de las personas compatibilizando los intereses individuales con los organizacionales.

Estímulo: Hecho objetivo de la realidad que circunda al hombre (necesidades materiales, propias o de la familia, pago, exigencias sociales); es pues, un impulso exterior.

Motivo: Por lo contrario, es un impulso interior, reflejo de su conciencia, con mayor o menor fuerza.

Motivación: Proceso dinámico que se manifiesta en la conducta del individuo por la intención y acción hacia la satisfacción de necesidades. Es un proceso reiterativo.



El estímulo es siempre un determinado cambio en las circunstancias o condiciones externas de la actividad; la reacción a ese cambio es la motivación. Pero el vínculo no es sencillo y directo; se realiza a través del tamiz de su personalidad, experiencias y concepción del mundo. Los estímulos (materiales o ideales) que afectan al mundo de las ideas y vivencias del Hombre, percibidas por él como algo atrayente, se transforman en su conciencia en impulsos para la acción en el correspondiente plano, es decir, en motivos que llevan a la actividad laboral.

Teorías de la Motivación

Jerarquía de las necesidades y escala motivacional

Maslow (1943) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.



Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- Una *necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento*. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.

- El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- A partir de ahí, el individuo ingresa en una trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias sociales. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-realización.
- Las *necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales*, mientras que *las de auto-realización solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativa// controlados y son alcanzados por el individuo*. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de auto-realización o al nivel de necesidades de estima.

De manera análoga, Douglas McGregor clasificó las necesidades en cuatro grupos:

1. Necesidades fisiológicas y de seguridad (también denominadas primarias o inferiores): comida, vestido, abrigo (o lo que conduce a obtenerlos: el salario, por ejemplo)
2. Necesidades sociales: afecto, pertenencia a un grupo
3. Necesidades egotistas: reputación y autoestima
4. Necesidades superiores: posibilidad de un desarrollo continuo o integral del potencial individual.

Las “zonas” de satisfacción: factores “de mantenimiento” y factores “de motivación”.

Centrando nuestra atención sobre la motivación en el trabajo, apuntamos al estudio de Herzberg: En los trabajadores se pueden localizar dos “zonas” de satisfacción (y por ende de motivación):

1. La que está provista por la tarea “en sí misma” y se relaciona con estímulos dinamizadores de su conducta: sentido de responsabilidad, necesidad de prestigio y de realización;
2. La que está provista por otros elementos, “periféricos” a la tarea: salario, beneficios sociales, control, normas del grupo. Y que, en consecuencia:

Se hallan dos tipos de trabajadores, tomados en general y en lo fundamental de su conducta:

- a) Los que son movidos por las motivaciones intrínsecas.
- b) Los que buscan principalmente los elementos periféricos con propósitos de mantenimiento.

Esto no significa que haya trabajadores que no consideren necesario tales elementos periféricos; la subsistencia es siempre necesaria, pero puede no resultar suficiente. La dirección deberá considerar estos factores al establecer estímulos ya que los métodos que desconocen tales tipos de necesidades pueden tener consecuencias frustrantes, particularmente si se trata de “buscadores de motivación intrínseca”; las necesidades egotistas y de realización suelen no tener límites por lo que responden siempre a nuevas estimulaciones, pero a la vez inducen a la pasividad si no son satisfechas.

Por otra parte, Herzberg distingue entre:

- **Factores higiénicos o de mantenimiento:** Relacionados con la subsistencia y la seguridad, y su hipótesis es que la insatisfacción de ellos es causa de desmotivación, pero su satisfacción no motivaría, sólo eliminaría la desmotivación.
- **Factores de motivación:** Vinculados a la auto-estima, al prestigio y a la realización plena, son altamente motivadores cuando son satisfechos, y la ausencia de su satisfacción no llega a desmotivar, sólo priva de motivación.

ESQUEMA DE LA TEORIA DUAL DE HERZBERG

		FACTORES	
		DE MANTENIMIENTO	DE MOTIVACIÓN
CONDICIÓN	PRESENCIA	Solo evita la insatisfacción	Produce SATISFACCIÓN
	AUSENCIA	Produce INSATISFACCIÓN	Impide la satisfacción

De ello concluye Herzberg que el uso de estímulo del tipo “higiénico” como es la mejora del salario o de las condiciones de trabajo probablemente eviten conflictos, pero son de corto alcance como elementos de motivación, en tanto que los estímulos “motivadores” propiamente dichos son inagotables como fuente de motivación.

Dinámica de las motivaciones

No debe ignorarse que las *motivaciones* no son estáticas. Hay una dinámica de los motivos: se desplazan al primer plano o a un plano secundario; *depende de circunstancias de la vida personal o de la situación social y económica*. Influyen, por ejemplo, los períodos de desocupación. Las investigaciones hechas por Reinholds, Maner y Schultz en EEUU en una época de gran desocupación, dieron lugar a las siguientes conclusiones:

- el nivel de satisfacción con cualquier trabajo aumenta con la desocupación.
- la estructura motivacional cambia con la mayor inestabilidad,
- quienes hacen trabajos más calificados pueden interesarse más en el contenido del mismo no sólo por el tipo de trabajador sino porque suele ir acompañado de mayor seguridad.

Por otra parte la estabilidad de un hombre en su trabajo, cuando le es dado elegir otro tipo de ocupación, depende de factores diversos: el salario, la fatiga y la monotonía, las perspectivas, la estimulación social, las actitudes de la Dirección, la facilidad y comodidad de transporte al lugar de trabajo. Estas variables pueden correlacionarse con los cambios en la estabilidad (rotación) para descubrir sus nexos.

Problemas actuales de la motivación

A través de estudios más recientes (finales del Siglo XX) se advierte que la motivación del personal está influida también por otros nuevos factores. Entre los que Robbins y Coulter enumeran como más significativos, citaremos la diversidad de la fuerza de trabajo, que hoy es mayor en términos de género, oficios, saberes, edades, lo cual requiere a los gerentes pensar en la motivación con mayor flexibilidad. Dan como ejemplo los horarios flexibles, el trabajo a distancia, o los horarios adecuados para las mujeres con hijos pequeños. También mencionan el pago por desempeño, la participación de acciones en la compañía y las recompensas no monetarias para empleados con sueldos mínimos (p.ej.: reconocimientos públicos y premios simbólicos para los mejores). Estas últimas formas de motivación, que es válido considerar, no representan una verdadera novedad pues ellas vienen siendo recomendadas y practicadas desde hace muchos años.

La frustración laboral

Por factores muy diversos el trabajador puede encontrar obstáculos que conspiran contra la obtención de satisfacciones laborales: el monto insuficiente de su salario, la poca seguridad en su empleo, la imposibilidad de progresar económica o profesionalmente, el escaso prestigio de su puesto, las malas relaciones con el supervisor o con el grupo, el tipo de tarea que realiza, etc.

Factor que conspira contra la satisfacción laboral: La *monotonía o tedio laboral* se manifiesta *cuando el trabajo no permite al hombre aplicar su capacidad creativa y por ende no lo motiva*. También suele ser consecuencia de la extremada división del trabajo, siendo a veces causa de errores, ausentismo, accidentes (especialmente en la industria). La monotonía *se puede neutralizar*, en parte, *mediante la rotación de puestos* y, como veremos más adelante, con el *enriquecimiento de la tarea* (o del cargo).

Es muy importante advertir que la monotonía de determinada tarea depende también de la percepción, las aptitudes y las actitudes de cada uno, por lo que una manera de prevenirla es tener en cuenta el tipo de tareas al seleccionar el personal que las realizará.

Frustración: Situación resultante de hallar obstáculos para la consecución de objetivos que tienden a satisfacer necesidades. El individuo en el camino hacia sus metas u objetivos puede hallar obstáculos, ya sea en el medio, en personas u objetos, o aun dentro de sí mismo, ya que puede tener metas contrapuestas.

Ante esa dificultad reaccionará, en general, con dos tipos posibles de conducta:

- **Adaptada:** trata de solucionar el problema o eludir el obstáculo; es una conducta sana.
- **Inadaptada o enferma:** gasta sus energías sin lograr el objetivo. Hay varios tipos dentro de esta conducta:

- **Agresión**: hacia el causante (real o presunto) del obstáculo, con violencia, física o verbal, o con represalias en el ambiente social (por ejemplo: con calumnias).
- **Regresión**: interrumpe los intentos de resolver y vuelve a estados primitivos, infantiles, anonadados.
- **Fijación**: repite inútilmente la conducta ineficaz.
- **Proyección**: es una variante de agresión que se manifiesta en el fuero interno del individuo (a veces se exterioriza), auto-exculpándose y responsabilizando a otros de sus problemas.
- **Desinterés fingido**: ante la incapacidad de salvar el obstáculo o de un comportamiento compensatorio, finge perder el interés por el objetivo perseguido y cambiar de metas.

Las funciones gerenciales y la motivación

1. **Comunicación**: Comunicación bidireccional es una necesidad para elevar la moral y la motivación del personal. Sin embargo, se suelen alzar obstáculos en el camino, cuyos orígenes pueden estar en el superior o en el subordinado. Pero la responsabilidad central de una buena comunicación será siempre del primero.
2. **Planeamiento**: Puede ser enfocado sólo como un proceso gerencial de determinación de objetivos y asignación de recursos, o también como un factor de motivación sobre la conducta de los empleados. Los métodos participativos de planeamiento, por su carácter inclusivo, motivan al personal que, al haber contribuido a su trazado, se involucra en mayor medida en la responsabilidad por el cumplimiento de las metas.
3. **Supervisión**: Los estilos de “supervisión general” o “de desarrollo”, se orientan a proporcionar oportunidades al subordinado para que goce haciendo una buena labor y obtenga una auténtica satisfacción con la realización de su trabajo. Utiliza como medios: la participación del personal, la rotación de puestos, la reestructuración y enriquecimiento de las tareas y procedi//s de control más atentos a los resultados en horizontes extendidos que a la vigilancia diaria.

4. **Recompensas:** Uno de los más importantes medios de motivación, desde la forma de asignar remuneraciones fijas e incentivos variables -dirigidos a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad- hasta las que refuerzan la autoestima, el prestigio social y la autorrealización: premios, ascensos, capacitación, posibilidad de desarrollar una carrera, etc.

La motivación como función del grupo

La verdadera prueba de fuego para los gerentes es estimular a sus equipos y mantener la propia motivación. Desde el lejano antecedente de los experimentos de Elton Mayo, está claro que *el rendimiento en el trabajo* (cuyo móvil es lo que llamamos motivación) *es*, en la mayoría de los casos, *función de los grupos* (tanto primarios como secundarios). Por ejemplo, en situaciones de crisis, el grupo necesita ver que su gerente pilotea la empresa (o el sector) y no que “la crisis lo gerencia a él” (Pérez Roldán). Hay veces en que parece imposible proyectar, “pero siempre se podrá imaginar”. El gerente que es capaz de transmitir esa imaginación, podrá contagiarla a su grupo, con el refuerzo que significará para la gente saber que su gerente afronta la crisis y los hace partícipes de sus ideas.

Es un caso claro de la estrecha relación entre liderazgo y motivación.

H. Fainstein recomienda a los gerentes que, salvo en las urgencias, construyan el consenso en el equipo.

En opinión de la Cátedra, hay que *intentar el consenso toda vez que sea posible*, es decir mientras el tiempo que lleve lograrlo no cause perjuicios irremediables a la organización y/o al personal.

Siguiendo con el autor citado, actualmente parece difícil trabajar en la construcción de consensos porque es la urgencia lo que priva sobre la Importancia. Un buen análisis de esta situación despejaría las verdaderas urgencias y

posibilitaría detectar cuáles son los verdaderos obstáculos que se plantean para la búsqueda de consenso en el equipo de trabajo. Consenso que no es mayoría, consenso que es el resultado de los diálogos, del conocimiento, del disenso creativo, de la búsqueda de nuevas soluciones para problemas repetitivos, consenso que construye los equipos y le otorga la posibilidad de alcanzar alto desempeño. El consenso en el equipo... no es conformismo ni acatamiento, ni tampoco es el ocultamiento individual en la creencia que los otros tienen razón. Para elaborar estrategias consensuadas se requiere trabajar bastante con la gente en el desarrollo de una escucha activa, en la actitud, la intención de respetar al otro en y por su disenso, y en que el otro tenga la confianza de manifestar su opinión sin temor al castigo o a la diferencia. Desde esta perspectiva, el otro importa. La suma de las importancias de cada uno respecto a los otros, es la base del mecanismo del consenso.

Agregamos nosotros, y es un estímulo capaz de generar fuertes motivaciones en los individuos, porque encuentra un factor multiplicador en la asunción consciente y voluntaria del grupo.