



FACTORES MOTIVACIONALES INTRÍNSECOS

¿Por qué del trabajo?

Muchos expertos en liderazgo de empresas coinciden en que el éxito de las organizaciones laborales reside en la eficiencia de sus recursos humanos, y son éstos los que están en continuo contacto con los empleados de dichas organizaciones, ya que el activo más importante que posee una empresa es su factor humano.

Por tanto, para conseguir que una empresa tenga éxito no hay que limitarse a invertir sólo en sus bienes de equipo, sino también una inversión en su equipo humano, ya que un equipo motivado con su labor podrá llevar al éxito a una empresa a pesar de las carencias que pueda tener en sus bienes materiales.

Una vez que tenemos claro que la motivación laboral es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, debemos analizar los dos tipos de motivación que podemos encontrarnos en las diferentes organizaciones laborales. Hablamos de la motivación extrínseca e intrínseca.

Cuando nos referimos a motivar extrínsecamente a nuestros trabajadores, nos estamos refiriendo a las recompensas externas que van a recibir por realizar su labor, en forma de salario o de ascenso, por tanto, esa labor que realizan la van hacer sólo a cambio de la recompensa. En cambio, cuando queremos motivar intrínsecamente a nuestros trabajadores lo hacemos de una forma opuesta, fomentar que sea el trabajador el que quiera esforzarse en realizar con gran éxito su labor, siendo la recompensa el esfuerzo en lograr lo que el mismo se ha propuesto en conseguir, pero para ello es la propia empresa la que debe fomentar y animar a sus trabajadores para una autorrealización como trabajador. Es por ello, que el motivo de la realización de este trabajo fin de grado sea la motivación laboral, analizando las diferentes modalidades y algunas de las teorías que la sostienen, y por último queremos conocer si las empresas en las que trabajan las personas encuestadas fomentan a sus trabajadores una motivación intrínseca, basada en el esfuerzo, o si por el contrario se limitan a remunerar las labores realizadas por éstos a través de la motivación extrínseca.

Motivación

Todos los seres humanos necesitamos lograr las metas que nos proponemos, para ello necesitamos sentir y palpar un sentimiento que nos empuje a conseguirlo, ese sentimiento rodeado de energía lo denominamos motivación.

Es por ello que la motivación la vamos a tener que utilizar y tener presente en todas las etapas y fases de nuestra vida, sobre todo tenerla muy presente en nuestra vida laboral.

La motivación laboral para el trabajador consiste en esa energía que le lleva a conseguir las metas laborales que se ha propuesto y satisfacer sus necesidades. Mientras que la motivación laboral para la empresa consiste en que el trabajador logre adecuadamente los objetivos que la empresa le ha impuesto y que muestre un interés adicional en superarse.

Para poder explicar con más detenimiento cuáles son los factores que influyen en la conducta del empleado podemos distinguir entre distintos tipos de motivación, como son la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. Por tanto, una vez que hayamos entendido las diferentes teorías sobre motivación laboral podremos aplicarlas en las empresas para poder maximizar la motivación de los trabajadores y su rendimiento laboral.

En primer lugar, partieron del concepto de satisfacción del trabajador como el resultado del valor de las recompensas que se obtienen como consecuencia del trabajo realizado y las recompensas que el propio trabajador piensa que se merece.

Para ello analizaron los dos tipos de recompensas que se pueden obtener laboralmente:

- **Extrínsecas:** Son manipuladas por la empresa y las identificamos en forma de salario, seguridad, ascensos, etc.
- **Intrínsecas:** Son manipuladas por el propio trabajador y abarcan el terreno de la autorrealización como trabajador, como es la satisfacción por un trabajo bien hecho.
- **Ambos concluyen en un primer momento con que es la satisfacción la que va a depender del grado de rendimiento y no al revés, pero tras revisar un año más tarde su teoría se dieron cuenta que su modelo era más bien circular, puesto que era real que la satisfacción pudiera influir en el grado de rendimiento del empleado. De esta forma para que la motivación sea completa se tendrán que equilibrar los esfuerzos del rendimiento y los resultados en forma de recompensas.**
- Es, por tanto, que muchos expertos en dirección de recursos humanos coinciden en que la clave para una

buena política de personal es intentar potenciar lo máximo posible la motivación interna en la empresa y utilizar la externa en momentos concretos y excepcionales, para que no se cometa un abuso de recompensas externas o amenazas por errores cometidos, pudiendo dejar de rendir laboralmente.

• Teorías sobre la motivación laboral

Para el análisis y comprensión de la motivación laboral, se ha optado por el planteamiento de algunas de las teorías clásicas de motivación, las cuales, se pueden agrupar en dos grandes bloques, como son:

- **Teorías del contenido:** Recogen diferentes teorías sobre las diferentes formas de motivar a los empleados.
- **Teorías del proceso:** Recogen diferentes teorías que estudian la forma en que el empleado puede llegar a motivarse con su labor.

A continuación, explicaremos brevemente en qué consisten estas dos teorías.

A. Teorías del contenido

Este tipo de teorías explican por qué los empleados según qué momentos tienen unas necesidades u otras, su forma de representarlas consiste en enumerar, definir y clasificar la energía que encamina a un empleado a llevar una actitud en concreto. En este apartado analizaremos las siguientes teorías: Teoría de la jerarquía de las necesidades Maslow, Teoría de ERC de Alderfer, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg y Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham Maslow en 1934 con su teoría expuso que las personas tienen la necesidad de satisfacer sus necesidades según una jerarquía de preferencias.

La forma más común de representar este tipo de necesidades, es a través de la famosa pirámide de necesidades de Maslow.



Dichas necesidades, desde una perspectiva laboral, abarcan los siguientes conceptos:

- **Fisiológicas:** Cubrir las necesidades biológicas a través del salario que ofrecen los empleos.
- **Seguridad y Protección:** Empleos que ofrezcan a los empleados unas condiciones salubres y seguras o la seguridad que aporta tener un empleo estable.
- **Afiliación:** Las relaciones con el resto de compañeros, la comodidad y satisfacción que aporta tener un buen clima laboral, además del sentimiento de pertenecer a una organización laboral.
- **Reconocimiento:** Necesidad de desarrollo personal, que los demás integrantes y empleadores reconozcan tu labor positivamente.
- **Autorrealización:** En la cúspide de la pirámide encontramos el nivel más alto de las necesidades en la vida laboral de un empleado, el desarrollo máximo de su potencial, es decir, una sensación de autosuperación continua.
- Una vez que el empleado cubre las necesidades más básicas, nace el instinto de superación de necesidades siguiendo un orden, conocido como el proceso de satisfacción-evolución, pero no ocurre en todos los empleados, ya que existen algunos que no sienten la necesidad de autorrealización.

b. Teoría de ERC de Alderfer

Clayton Alderfer replanteó en 1969 la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, ya que observó fallos en su planteamiento, sobre todo en la rigidez de sus necesidades. Dicho replanteamiento consistió en agrupar las necesidades humanas en tres grandes bloques de necesidad:

- **Existencia:** Corresponde a las necesidades primarias, es decir, las fisiológicas.
- **Relaciones:** Se refiere con ello a las relaciones interpersonales, seguridad y afiliación.
- **Crecimiento:** Corresponde a las necesidades de autorrealización.
- Este psicólogo estadounidense destacó la importancia del proceso satisfacción- evolución, ya que una vez que las necesidades básicas se han satisfecho, se pasa a cubrir las siguientes.

- Alderfer reflejó en su teoría la importancia de las necesidades de relación e incluyó un proceso de frustración-retroceso, el cual sirve para explicar cuando las personas intentan satisfacer unas necesidades superiores, pero son incapaces de conseguirlo y se frustran de tal manera que vuelven a un nivel inferior de necesidades.

B. Tipos de motivación laboral

Como se ha mencionado anteriormente, una vez comprendida la motivación en el ámbito laboral y planteadas algunas de las teorías que la sostienen, se pasará a analizar dos tipos de motivación laboral que podemos encontrar en diferentes organizaciones laborales, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

a. Motivación extrínseca

Como hemos explicado antes, la motivación es el camino a seguir para satisfacer una necesidad no satisfecha, planteándose un objetivo que satisfaga esa necesidad. Por tanto, al clasificar la motivación extrínseca en función de cuáles son los factores que influyen en la conducta del empleado, observaremos que el empleado se encaminará por las consecuencias que espera que se produzcan en sí mismo.

A lo largo de la historia, los empleados y los empleadores han conocido dos tipos de recompensas extrínsecas:

- **Recompensas tangibles:** Tales como salario o ascensos, e incluso castigos, ya que las recompensas extrínsecas pueden ser tanto positivas como negativas.
- **Recompensas intangibles:** Alabanzas y reconocimientos, o reproches y amenazas.

El abuso continuado de estas recompensas acaba influyendo negativamente para ambos, con las recompensas tangibles puede llegar un momento en el que la empresa no tenga capital para recompensar a sus trabajadores y éstos pueden llegar a desmotivarse y querer buscar otras opciones laborales en otras empresas pudiendo así perder un buen trabajador, y respecto a las recompensas intangibles si se abusa de las amenazas puede llegar un momento en el que los empleados se acostumbren a ellas y no sepan rendir con autonomía si no existe una amenaza de por medio. De todas las recompensas que un trabajador recibe por su labor, es el salario el principal factor de motivación laboral por el que un empleado realiza ese esfuerzo.

A continuación, cuando expliquemos la motivación intrínseca, observaremos como en los últimos años este tipo de motivación ha ganado peso, puesto que el rendimiento es mayor si el trabajador recibe frases motivadoras por parte de sus empleadores, se amplían los descansos laborales, segundas oportunidades a un trabajo mal hecho, reconocimiento de errores por parte del empleador, etc.

Este tipo de motivación extrínseca se basa generalmente en la relación recompensa-castigo siendo Burrhus Frederic Skinner uno de los mayores defensores del conductismo (1948). Esta teoría se basaba en que sólo lo apreciable a la vista, como las recompensas extrínsecas, podía ser objeto de estudio científico, y que los propósitos de los empleados y sus pensamientos no eran reales para la ciencia, por lo tanto, no había valor alguno en ello para explicar el comportamiento de los empleados.

Con los años la teoría de Skinner perdió valor ya que no se llegó a considerar ni siquiera psicología humana, puesto que experimentaba con ratas para dar un razonamiento humano, por lo tanto, esta ciencia no sirve hoy en día para explicar la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones sobre su trabajo.

Una de las ventajas de aplicar unas recompensas extrínsecas a los trabajadores es que podrán retener a trabajadores valiosos de las ofertas laborales de empresas competentes, pero como todo existe también unos inconvenientes, siendo el problema de la motivación extrínseca el límite de los premios y de los castigos, ya que éstos no perduran en el tiempo.

Las empresas por motivos económicos no pueden estar constantemente realizando subidas de salarios o aplicando complementos extras en las nóminas por el buen rendimiento de sus trabajadores, puesto que el capital del que se dispone es limitado. Lo mismo ocurre con la aplicación de las reprimendas o sanciones por diversas faltas cometidas en las tareas ejecutadas por los empleados, ya que éstas pueden provocar una desmotivación a los trabajadores con la actividad que realizan y todo ello puede afectar a su rendimiento laboral, repercutiendo negativamente en el empleado y en la empresa.

a. Motivación intrínseca

Expertos en psicología de las organizaciones laborales mantienen que la motivación es crucial en la vida laboral, al comienzo de sus primeras investigaciones intuían que las recompensas extrínsecas harían desaparecer a la motivación intrínseca, pero tras conocer resultados posteriores demuestran que ambas recompensas se apoyan la una en la otra.

El economista Herbet Alexander Simon expone el modelo racional-económico de toma de decisiones (1947) como un planteamiento de una hipótesis a través de la cual los empleados escogerán una serie de comportamientos en relación a las consecuencias que prevén, pero actualmente las recompensas intrínsecas son más importantes de lo que eran antes, por lo que laboralmente los trabajadores tienen expectativas superiores a parte del dinero, ya que este tipo de recompensas intrínsecas también incluyen las recompensas básicas que los trabajadores reciben a cambio de su esfuerzo laboral. Uno de los aspectos que queda desfasado en el planteamiento del modelo racional-económico es el punto de vista ético, ya que parte de las recompensas intrínsecas consiste en la satisfacción de hacer lo correcto pese a las posibles consecuencias negativas que ello conlleve.

En la actualidad podríamos introducir la autogestión como una recompensa intrínseca para los trabajadores que practican esta actividad, ya que son los propios directores quienes depositan la confianza plena en que sus empleados tienen las capacidades adecuadas para saber cómo y de qué forma van a sacar su trabajo hacia delante, y cómo podrían mejorarlo.

En el siglo XX el concepto de autogestión en los empleados industriales era inimaginable, puesto que psicólogos como Skinner partían de que la forma de trabajar, la motivación, y como consecuencia, su comportamiento venía derivado de las órdenes y fuerzas externas, todo lo relacionado al comportamiento de los trabajadores estaba unido a la motivación extrínseca, castigos y salario. Su concepto sobre la motivación no era del todo erróneo, pero se descartaba totalmente la confianza en la evolución humana y las nuevas aspiraciones personales que iban surgiendo con los años.

