

## LA MOTIVACION LABORAL

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN LABORAL?

Las empresas actuales tienen muy presente la motivación de los trabajadores a la hora de organizar su estructura. Existe una relación estrecha entre la motivación, el rendimiento y el buen clima laboral. Podemos definir la motivación como aquello que impulsa a los individuos a intentar conseguir mediante acciones el logro de algún objetivo; es decir, a alcanzar metas, ya sean personales o de grupo.

¿Cuáles son los principales motivos que impulsan a las personas a actuar?

Una de las clasificaciones más aceptada es la siguiente:

- a) **Motivos personales:** el deseo de mando e influencia sobre las demás personas; deseo de aumentar los distintos saberes o de aplicar los saberes para generar otros nuevos; interés por mejorar los conocimientos propios de la profesión, mayor seguridad laboral.
- b) **Motivos sociales:** Búsqueda de posiciones de prestigio y preponderancia, ascenso social.
- c) **Motivos económicos:** interés por mejorar la situación monetaria propia o familiar, aumento de salario.

Las empresas actúan por motivos fundamentalmente económicos para conseguir objetivos en cuanto a la rentabilidad. Los trabajadores actúan también de determinada forma motivados por distintas razones ya expresadas.


### PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las diversas teorías sobre la motivación tratan de explicar los principales incentivos que mueven a las personas a actuar de determinada manera. Existen TEORIAS DE CONTENIDO Y TEORIAS DE PROCESO. Históricamente las teorías motivacionales de contenido surgieron antes que las de proceso.

**TEORÍAS DE CONTENIDO:** Son las que analizan las *causas* de la motivación, es decir las necesidades. Las teorías más importantes de este campo son:

1. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
2. La teoría bifactorial de Herzberg
3. La teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland

### LA TEORÍA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



ABRAHAM MASLOW (1908-1970) afirma que si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos. Abraham Maslow planteó en su libro "Motivación y Personalidad" el concepto de la *Jerarquía de Necesidades* que fundamenta el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro

querrá encontrar un amor, etc., etc., etc... El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que pocas personas llegan a la plena realización.

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc..

\* **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere

trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

### TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos). Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores. La Teoría de Herzberg, como todas, también tiene sus detractores que critican la objetividad de sus



investigaciones, de sus resultados y de sus postulados, pero a pesar de las críticas es una de las más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, y a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas con una organización de los puestos en forma vertical.

### **TEORIA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE Mc CLELLAND**

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: **LOGRO O REALIZACIÓN, PODER Y AFILIACIÓN.**

**Necesidad de logro o realización:** el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

**Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

**Necesidad de afiliación:** el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. El predominio de un impulso u otro hace que las personas tengan diferentes expectativas laborales, razón por la que esta teoría se aplica a la selección y promoción de los individuos en la empresa. Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas. Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades

empresariales, como cuando manejan sus propios negocios. Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

**TEORÍAS DE PROCESO:** Estas teorías centran su atención en la conducta de la persona ante cada situación a la que se enfrenta. Estas serían las teorías más relevantes:

Teoría de la expectativa de V. Vroom

Teoría de la finalidad de E. Locke

Teoría de la equidad de G. Adams

### TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Victor H. Vroom plantea que el esfuerzo que está dispuesto a efectuar un individuo para conseguir un objetivo es directamente proporcional a las posibilidades que cree tener de conseguirlo. Es decir, el grado de motivación de una persona depende de sus expectativas sobre el objetivo. Por tanto, cuanto mayor es el rendimiento esperado, mayor es el esfuerzo efectuado. En el ámbito laboral, según esta teoría, el trabajador está más motivado cuando espera conseguir mayores rendimientos y, por tanto, mayores recompensas. Y está menos motivado cuando comprueba que la recompensa obtenida no es acorde con rendimiento y el esfuerzo. El proceso motivador se dará en dos momentos distintos:

1. En el de comprobar el rendimiento
2. En el de recibir la recompensa

Si falla uno de los dos la motivación se habrá convertido en desmotivación con las consecuencias negativas que acarrea la insatisfacción laboral.

### TEORÍA DE LA FINALIDAD

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Todos los estudios relativos al Comportamiento Organizacional demuestran que las metas influyen en la motivación. Por ejemplo si un empleado se fija como objetivo batir la marca de ventas de la empresa y ganarse un viaje, o conseguir un aumento salarial para comprar una casa nueva, se comprometerá consigo mismo para lograrlo, sin preocuparse por el esfuerzo que ello implique. La motivación del individuo sube a medida que supera las metas parciales que se fijó en un primer momento. Ésta, al seguir actuando y esforzándose el individuo llega al máximo al lograr el objetivo final. Por tanto el proceso motivador basado en la teoría de Locke consiste en:

Establecer distintas metas parciales que nos acerquen al objetivo final.

Los trabajadores deben participar en el establecimiento de metas y objetivos

Se debe establecer un sistema retributivo claro y transparente que recompense el esfuerzo por alcanzar las metas parciales, así como la consecución del objetivo final.

### TEORÍA DE LA EQUIDAD

La Teoría de la Equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o

inequidad. Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación. En toda situación laboral, ya sea en el aula, la fábrica o la oficina, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros. ¿Estamos obteniendo iguales resultados y recompensas o estamos obteniendo menos que los demás? ¿Están obteniendo los demás iguales resultados o recompensas que yo, aunque su desempeño es inferior al mío o nuestro desempeño es igual? Cuando existe un estado de inequidad que juzgamos injusto, buscamos esa justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos, o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás. Basado en esta teoría, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a reaccionar tomando una de las siguientes alternativas de conducta:

**Cambian sus insumos** (por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo).

**Cambian sus resultados** (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior).

**Distorsionan su percepción de sí mismos** (por ejemplo, consideran que aunque solían pensar que trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta que trabajan más arduamente que los demás). **Distorsionan su percepción de los demás** (por ejemplo, piensan que en los otros puestos no se hace nada, o que por el contrario no desean estar en el lugar de otros).

**Escogen un punto diferente de referencia** (por ejemplo, piensan que si no ganan lo mismo que los demás si están ganando más que su padre a su misma edad).

**Se salen del campo de comparación** (por ejemplo, renuncian al puesto)