

Cédula de aprendizaje II.14 extraída de *El libro de las Habilidades Directivas* de Puchol, et al. (2006), España: Ediciones Díaz de Santos. PP. 317-343

LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES

INTRODUCCIÓN

En una organización o en un equipo de trabajo es necesario que los integrantes estén motivados para que puedan realizar de manera voluntaria y bien las actividades o tareas que les corresponde, sin embargo para lograr que las personas estén motivadas se tiene que tener en consideración que no es lo mismo motivación que movilización, y que se debe individualizar al momento de motivar a los integrantes del equipo. Por lo primero se entiende que no basta con proporcionar a la persona todos los recursos necesarios para realizar una actividad sino que se debe buscar el cómo motivarla para que realice dicha actividad de la mejor manera posible y para esto se debe individualizar, es decir, conocer cuáles son las necesidades específicas que busca satisfacer la persona con la realización de su trabajo. Una vez que se haya determinado los objetivos del trabajador se deberá de tratar de acoplarlo con los objetivos generales de la organización, para así lograr el cumplimiento de ambos.

¿MOTIVACIÓN O MOVILIZACIÓN?

Desde un punto de vista psicológico la motivación es una fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades.

Nadie puede motivar a nadie. Lo más que se puede hacer es crear el escenario para que la persona se motive, si encuentra suficientes razones para ello. Conviene que esta diferencia quede muy clara, porque lo segundo no es motivación, es movilización.

ALGUNOS PUNTOS GENERALES

La conducta humana está básicamente centrada en la satisfacción de las propias necesidades. De ahí se deducen un par de afirmaciones desmitificadoras:

- Nadie apoya nada que perjudique a sus propios intereses.
- Nadie apoya nada que no le beneficie de una u otra manera.

Se puede objetar a esta afirmación que algunas personas hacen cosas que no les producen ventaja aparente alguna: hay religiosas que entregan su vida cuidando a los leprosos, por amor a Dios; hay médicos y enfermeras que hacen lo mismo, por puro altruismo. A esto hay que responder que las ganancias no tienen porqué ser económicas o materiales. El simple sentimiento de estar haciendo lo que es justo puede ser una recompensa suficiente.

Toda política, toda estrategia, toda norma de dirección y gestión de recursos humanos debería estar encaminada a dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo puede esta empresa alcanzar sus metas mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados?

Para encontrar una respuesta medianamente satisfactoria tenemos que empezar por entender dos conceptos básicos, el concepto de integración y el concepto de contrato psicológico.

Empecemos por la integración. La organización o empresa, tiene unos objetivos generales que, nada sorprendentemente, son los mismos en todas las organizaciones, sean estas grandes o pequeñas, públicas o privadas, de producción o de servicios, con o sin propósito de lucro, etc. Estos objetivos generales son:

Con las instalaciones, la estructura, la plantilla, el presupuesto de que disponemos, cómo podemos conseguir:

- más cantidad
- más calidad
- menos coste
- más satisfacción

Pero, además de estos objetivos generales y permanentes, una organización, puede tener otros objetivos particulares concretos e inmediatos. A la suma de objetivos generales y objetivos particulares la vamos a llamar objetivos de la Organización (O.O.).

Por su parte, cada trabajador de la empresa tiene también sus objetivos (O.T.): tener un empleo estable que le proporcione lo necesario para desarrollar una vida confortable para su núcleo familiar; etc.

Los objetivos de la empresa y los trabajadores son, hasta cierto punto complementarios.

En este caso hablamos de objetivos integrados, ya que tanto la empresa como el personal obtienen algún beneficio del hecho de recibir formación.

Pero puede darse el caso de que los objetivos de la empresa y los del personal se solapen en sólo una pequeña área, o incluso que estén completamente divorciados. En el primer caso, el apoyo que puede esperar la empresa a sus planes será muy débil, y en el segundo, lo normal es que exista una resistencia más o menos acentuada más o menos abierta, porque el personal afectado percibirá los objetivos de la empresa como ajenos a los propios objetivos, o incluso abiertamente enfrentados con aquellos.

DESMITIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

El ser humano, en cuanto alcanza una meta se plantea otra. El hombre es una criatura anhelante, decía Maslow.

Una persona en su trabajo, para mantener la motivación inicial, tiene que vivenciar que la organización:

1. Utiliza sus habilidades.

2. Satisface sus necesidades.
3. Le permite progresar dentro de ésta.

Lo antedicho explica cómo mientras la motivación se escapa a la voluntad de la organización y de los directivos, su adversaria, la desmotivación, casi siempre obedece a comportamientos (por acción u omisión) de la organización y de sus cabezas rectoras.

La motivación tiene unos efectos mágicos sobre el individuo:

- Dinamizando al sujeto, que no necesita que nadie lo empuje, porque se pone en marcha solo.
- Dirigiendo su comportamiento a la consecución de los objetivos de trabajo.
- Estrechando su campo de consciencia, lo que significa que el individuo motivado se centra en su trabajo y se olvida de todo lo demás.

CÓMO SE PRODUCE LA MOTIVACIÓN

La raíz de toda motivación es la necesidad. Si el ser humano no tuviera necesidades de todo tipo, sería imposible conseguir de él una conducta laboral regular, y -lo que es más importante- nadie podría influir en la conducta de nadie.

La Psicología dispone de múltiples modelos para explicar el ciclo de la motivación, uno de los más populares es el llamado modelo homeostático. El modelo se explica así: El ser humano siente necesidades de muchos tipos: necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, de autorrealización, etc. Cuando una de estas necesidades está insatisfecha, el ser humano siente una tensión carencial. Si existe un incentivo disponible, a mano, y consideramos como incentivo a cualquier cosa que sirva para satisfacer la necesidad, se produce una conducta (la conducta motivada) que trata de apropiarse del incentivo. Si la conducta tiene éxito, la necesidad se satisface, al menos momentáneamente, y cesa la tensión carencial. Si la conducta motivada no consigue apropiarse del incentivo, se produce la frustración.

Mecanismos de ajuste a la frustración

La conducta motivada, esto es, aquella que se dirige a la consecución de un incentivo que satisfaga una necesidad, cuando no consigue su objetivo, se convierte en conducta frustrada.

El ser humano tiene una tendencia al equilibrio, a la homeóstasis, que se manifiesta por medio de unos mecanismos de ajuste a la frustración, o mecanismos de defensa, como también se les ha denominado. Los estudiosos del tema los han clasificado en función del movimiento que el sujeto realiza con respecto al obstáculo: ataque, rodeo y sustitución.

Ataque

1. Reacción agresiva. El ser humano intenta de modo directo eliminar el obstáculo.
2. Reacción estereotipada. El ser humano repite reacciones agresivas de modo perseverante, incluso insistiendo una y otra vez en maniobras erróneas.
3. Hiperreacción. La agresión contra el agente causante de la frustración es excesiva.

4. Represión y rechazo. No es lo mismo, aunque se parece, el rechazo es consciente y la represión no.

Rodeo

1. Replanteamiento. La persona que no puede vencer limpiamente a un adversario, intenta caminos alternativos, y no siempre éticos.
2. Racionalización. El sujeto renuncia a la satisfacción de la necesidad, pero intenta alternativamente salvar la cara ante sí y ante los otros.
3. Proyección. Consiste en atribuir a los demás aquellas motivaciones que son causa de frustración para el sujeto.
4. Identificación. El individuo no satisface su necesidad, pero lo hace de algún modo a través de otro individuo con el que se identifica.

Sustitución

1. Sustitución en sentido estricto.
2. Compensación. Es el caso de la persona que sustituye una creencia con otra cualidad.
3. Escape. La persona renuncia a determinadas satisfacciones, pero consigue a cambio la seguridad.

Por otra parte, así como la conducta motivada favorece al individuo y a la organización, la conducta frustrada es nociva tanto para la organización como para el individuo.

DIFERENCIAS ENTRE CONDUCTA MOTIVADA Y CONDUCTA FRUSTRADA	
Conducta motivada	Conducta frustrada
1. Se orienta al logro de un objetivo específico.	1. Se orienta, ante todo, a conservar la autoestima.
2. Es útil para el individuo y productiva para la organización y la sociedad.	2. No siempre es útil, a menudo es destructiva para el individuo y la organización.
3. La conducta es flexible, adaptable, normalmente racional.	3. La conducta suele ser impulsiva, rígida, estereotipada y, a veces, irracional.
4. La experiencia lograda por el sujeto al resolver sus problemas lo ayuda en su proceso de desarrollo y de maduración psicológica.	4. El sujeto no sólo no crece, sino que puede retroceder (involución o regresión) a etapas anteriores de su maduración personal.

El director puede utilizar en provecho de la organización el mecanismo natural de la motivación, ofreciendo a los trabajadores, a cada trabajador, incentivos que les sirvan para satisfacer sus necesidades, condicionando el logro de tales incentivos a la observación de una conducta laboral determinada. Pero para ello necesita conocer cuáles son las necesidades insatisfechas de cada trabajador. Dentro de un mismo departamento, personas de una misma categoría laboral se mueven por motivos muy diversos.

Para conocer las necesidades de los individuos no hay mejor procedimiento para saber cuáles son las necesidades insatisfechas de los individuos que escuchar de qué hablan y observar qué hacen.

El conocimiento de cuál es el nivel de necesidades insatisfechas de los individuos es de gran interés porque, como se dijo anteriormente, si se ofrecen a un individuo incentivos pertenecientes a necesidades que ya están suficientemente satisfechas, la motivación no se producirá porque esta necesidad concreta ya está suficientemente colmada. De igual modo, si se ofrecen a un individuo incentivos pertenecientes a necesidades de orden muy superior al estudio de insatisfacción actual del individuo, tampoco se producirá la motivación, porque esa necesidad insatisfecha no le resulta acuciante, y no se la planteará como tal hasta que no haya satisfecho suficientemente todas las anteriores.

De este modo, el directivo que quiere obtener de sus subordinados un comportamiento determinado, ofrecerá a estos incentivos diferentes para conseguir el comportamiento deseado, al que no tiene satisfechas las necesidades económicas, le destacará que haciendo tal y tal cosa va a poder ganar más dinero, a otro le subrayará la importancia de realizar un determinado trabajo si quiere que su actual contrato temporal se convierta en definitivo; a un tercero le comentará que tal comportamiento sería visto con muy buenos ojos por la organización, o que para ascender se requiere obtener determinados logros, etc., siempre de acuerdo con el nivel de necesidades insatisfechas de cada individuo.

Reflexiones sobre la teoría de Maslow



Fig 1. Pirámide de Maslow

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 homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), 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...

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-REALIZACION: 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.

El modelo de Maslow es un modelo que pretende explicar el comportamiento humano de las personas en las organizaciones de trabajo, y cómo tal es válido para explicar los casos generales, pero puede fallar en los particulares. Veamos algunos ejemplos.

- No siempre el orden de presentación de las necesidades es invariablemente el mismo.
- De igual modo, no existe una línea definida entre personas que funcionan por un tipo de necesidades y las siguientes.
- Si se ofrece una promoción a una persona que se encuentra en el nivel de pertenencia, es posible que la rechace por temor a indisponerse con sus actuales compañeros. Pero este ofrecimiento hará feliz a una persona que se mueva por necesidades de estima.
- De la misma manera que existe una evolución motivacional positiva (maduración) por medio de la cual el sujeto apetece la satisfacción de necesidades de orden superior, puede darse la involución o regresión.

Frederick Herzberg

El hallazgo principal de la investigación de Herzberg fue la constatación de que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción. Dicho de otro modo: hay necesidades que, cuando no están colmadas, hacen que el hombre se sienta tremendamente insatisfecho, pero que al ser atendidas convenientemente sólo producen una moderada satisfacción, y hay otras necesidades que, si no están suficientemente atendidas, hacen que el hombre sienta sólo una moderada insatisfacción, pero que, cuando se colman, producen una gran satisfacción. A las primeras necesidades las llamó higiénicas, y a las segundas motivadoras.

TEORÍA HIGIENE/MOTIVACIÓN	
Factores higiénicos (Ambiente)	Factores motivadores (El trabajo en sí)
<ol style="list-style-type: none">1. Salario.2. Calidad de la supervisión técnica.3. Condiciones de trabajo.4. Políticas y normas de la organización.5. Relaciones interpersonales con los superiores.	<ol style="list-style-type: none">1. Reconocimiento.2. Responsabilidad.3. Posibilidad de desarrollo.4. Autorrealización.5. Trabajo interesante.

Quizás lo que más sorprende inicialmente de la teoría higiene/motivación es el hecho de que el salario, concebido habitualmente como el motivador por excelencia, sólo es un factor higiénico. Es decir, si el salario de una persona es considerado subjetivamente como malo, el individuo se siente muy insatisfecho, pero si el salario es sentido como bueno, el asalariado solo se siente no insatisfecho. Es más, el efecto euforizante de un importante incremento salarial, actúa más en cuanto que es expresión de reconocimiento del trabajo que la persona realiza que por el valor económico intrínseco. Y, en todo caso, la alegría que proporciona una subida salarial es efímera. En pocos meses la persona se ha acostumbrado al nuevo nivel de ingresos, y la euforia inicial desaparece.

Los factores de insatisfacción no motivan, porque lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción sino la no-insatisfacción. Pero aún así es necesario eliminar primero la insatisfacción mediante la atención de los factores higiénicos, porque si no se hace de este modo, hasta que no estén suficientemente atendidos los factores higiénicos, no funcionan los motivadores.

Las recomendaciones para directivos de McClelland

McClelland menciona que los directivos deben:

- Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre el resultado de sus trabajos.
- Dar la máxima publicidad posible a los logros de los empleados para que se conviertan en modelos de otros.
- Ayudarles a mejorar su propia imagen.
- Proporcionarles toda la información relacionada con el trabajo, desde sus oportunidades de promoción a la formación de equipos.

Algunas de las técnicas más efectivas de RR HH se dirigen a alcanzar estas metas. Entre ellas se pueden citar la Evaluación del desempeño, los Planes de carrera y de sustitución y el Reconocimiento no retributivo. Se puede percibir fácilmente que las cuatro directrices fundamentales están basadas en la comunicación persona a persona.

Hay que destacar de entre las cuatro la tercera, la que se refiere a conseguir que los colaboradores mejoren su autoconcepto, lo cual se puede lograr como se expresa sucintamente en el siguiente cuadro:

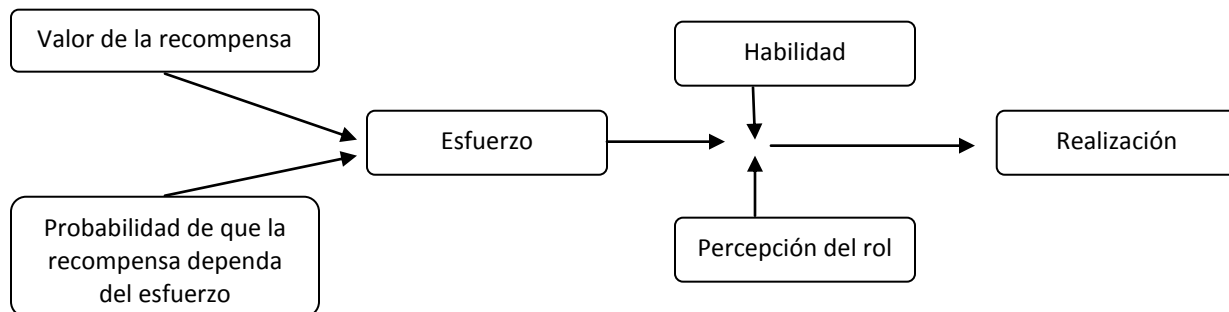
Lo que hay que hacer	Lo que hay que evitar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas y objetivos de trabajo con el colaborador. 2. Reconocer los logros conseguidos. 3. Si los logros no han sido completos, alabar lo positivo e indicar que para ser perfecto, sólo falta conseguir tal y tal cosa. Centrarse en lo positivo. 4. Animar al colaborador si se ve que este lo requiere. 5. Manifestar explícitamente que usted cuenta con que el empleado está dispuesto a hacer todo lo necesario para conseguir los objetivos. 6. Reducir la supervisión si se percibe que el colaborador es capaz de alcanzar los objetivos él solo. 7. Pedir ayuda o sugerencias al colaborador. 8. Si se resuelve algún problema o se consigue algún logro gracias a la sugerencia, la colaboración o el trabajo de un empleado o un grupo de empleados, reconocer públicamente de quién es el mérito del logro. 9. Idear tareas nuevas y variadas para hacer del trabajo un reto permanente. 10. Escuchar a los colaboradores, tanto en los problemas personales como en los laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dejar abandonado al colaborador, o imponerle objetivos y metas en cuya elaboración él no haya participado. 2. Ignorar los logros conseguidos. 3. Centrarse en lo negativo. 4. Ignorar al colaborador, o animarlo sin ser necesario. 5. Ignorar al empleado, o peor, manifestar oralmente con la actitud que desconfía de la capacidad o buena voluntad del colaborador. 6. Insistir en una supervisión estrecha cuando no es necesario. 7. Omitir la petición de ayuda. 8. Tratar de colgarse en el propio pecho las medallas ajenas. 9. Insistir en la rutina de siempre. 10. <i>Pasar</i> de los colaboradores.

Edward E. Lawler III y Lyman Porter

Estos autores plantean una doble pregunta:

- ¿Qué factores determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo?
- ¿Qué factores afectan a la relación entre esfuerzo y eficiencia?

Para dar respuesta a ambas preguntas, presentan un diagrama con seis variables.



Los dos primeros recuadros del diagrama dan respuesta a la primera pregunta: ¿qué factores determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo? Una persona pondrá más o menos empeño en su trabajo en función del valor subjetivo de la recompensa asociada a aquél, es decir, de lo atractiva que la recompensa sea para el sujeto, y de la posibilidad percibida subjetivamente de obtener la recompensa como consecuencia de aplicar determinados niveles de esfuerzo.

Para entender lo que significa la palabra esfuerzo en el modelo de Lawler y Porter, los autores lo definen como la cantidad de energía que un individuo despliega en una situación dada. En términos no psicológicos sería el empeño que una persona pone en realizar una tarea.

Basándonos en estos términos, acuñan ambos autores su primera hipótesis que dice: cuanto mayor sea el valor de un conjunto de recompensas, y más elevada sea la posibilidad de alcanzar que cada una de ellas dependa del esfuerzo, mayor será el esfuerzo desplegado en una situación dada.

A continuación se plantean nuestros dos autores qué factores afectan a la relación entre esfuerzo y realización. El primero es la *habilidad (ability)*, entendida como la capacidad desarrollada (no meramente potencial) de un individuo para desarrollar una actividad o tarea. El término habilidad engloba conceptos tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. Este factor puede desarrollarse pero es básicamente duradero. El segundo factor, *percepción del rol (role perception)*, por el contrario, se refiere a una situación mucho más momentánea, es decir, la clase de actividades y comportamiento que el individuo siente que debe realizar para llevar su trabajo a término con éxito. En otras palabras, la percepción del rol determina la dirección en la cual el individuo aplica su esfuerzo.

El sexto y último recuadro del modelo teórico de Lawler y Porter es *desempeño o realización (performance)*, definida como el total de logros obtenidos en la realización del trabajo.

La realización o desempeño, tradicionalmente, se ha medido de tres modos distintos:

- por medio de índices objetivos (razón de productividad de un maestro por el rendimiento académico del grupo, porcentaje de beneficios sobre la inversión en el área de docencia, etc.);
- apreciación por parte de otra persona (ejemplo, mediante la evaluación del desempeño);
- autoevaluación.

En materia de gestión, en cuanto que se trata de una disciplina, no es posible dar recetas de validez universal para todos los casos y situaciones. Y es que, como dicen los médicos, no hay enfermedades, sino enfermos. Es decir, que en cada caso concreto confluyen una serie de circunstancias, muchas de las cuales no conocemos y en todo caso cuando sí las conocemos, suelen tener una lamentable tendencia a escapar a nuestro control e intervención. Por todo ello lo que una vez funcionó bien, no quiere decir que funcionará bien en otra ocasión distinta, por lo que los que nos ocupamos de enseñar estas materias solemos decir que no tenemos recetas, sino criterios.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Marca con una X aquellos recuadros de las oraciones que se compromete a realizar en su trabajo.

MI COMPROMISO

A partir de mañana voy a...

- Preguntar a mis colaboradores lo que esperan de su trabajo.
- Tomar interés en los problemas de mis colaboradores.
- Hablar con ellos para detectar a los que quieren ascender.
- Dar oportunidades de aprender a quienes muestren interés por ello.
- Explicarles a fondo en la entrevista anual de evaluación, cuáles son sus oportunidades.
- Compartir información con todos ellos.
- Dar explicaciones y presentar excusas cuando sea necesario.
- Procurar hacer del supermercado un lugar alegre, en donde sea agradable trabajar.
- Explicarles por qué su trabajo es importante para la institución.
- Averiguar qué parte de su trabajo les gusta hacer más y, en la medida de lo posible, procurar que realicen lo que más les gusta hacer.
- Reconocer sus actuaciones meritorias.
- Darles feedback acerca de su trabajo.
- Escucharles cuando hablen.
- Tomar interés en ellos como personas.
- Preguntarles cómo piensan que se pueden hacer las cosas, y aceptar sus su-gerencias cuando sean viables.
- Emplear el «nosotros» cuando hable acerca del supermercado, sus problemas o sus logros.
- Organizar actividades que aumenten la cohesión del equipo: una salida al campo conjunta, un partido de fútbol, concursos al mejor compañero, al puntual, al más colaborador ...
- Cuando algún empleado nuevo no funcione del todo bien, antes de despedirlo por no superar el periodo de prueba, diré a los veteranos que el nuevo está en dificultades y pediré voluntarios para echarle una mano.
- Realizaré una reunión una vez al mes para comunicar a todos las novedades de carácter general y aprovecharé para felicitar a quienes se esfuerzan por conseguir sus objetivos.
- Cuando reciba una felicitación por los resultados de la tienda, reuniré a todos y les haré extensiva la felicitación recibida.
- Procuraré no prometer nada, pero si lo hago, me esforzaré por mantener la palabra dada.

Una vez marcados los compromisos, reflexione sobre su actuación y los compromisos que adquirirá para motivar a los distintos grupos hacia el cambio en su empresa producto de sus estudios de maestría. Describa las acciones que se compromete a emprender en su trabajo y los grupos objeto de dichas acciones.