



Fundamentos de Motivación

Dra. Eva Gallardo-Gallardo

Dpto. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu



“Dirigir no es nada más que motivar a las personas en una determinada dirección.”

Lee Iacocca

¿Qué se entiende por motivación?

- “Mover” a una persona a realizar algo que deseamos que se haga:
 - *Conseguir que la gente haga lo que el directivo desea que se haga, cuando éste quiera y como éste quiera, pero sólo porque los colaboradores “quieren” hacerlo.*
- Estímulo emocional que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta.
- Motivación vs satisfacción.



“En las empresas hace tiempo que queremos descifrar el secreto de lo que mueve a la persona. No parece que tengamos identificado qué hace que alguien se comprometa con entusiasmo y energía con un trabajo o un proyecto profesional. Lo que es seguro que no son los incentivos, premios, aumentos, galones, adulaciones u otro tipo de trucos de este estilo. Con este tipo de ‘drogas’ podemos motivar puntualmente, esto nos durará lo que tardemos en acostumbrarnos al estímulo, volviendo irremediabilmente al punto de partida y siendo un poco más adictos a este tipo de estupefaciente empresarial. ”

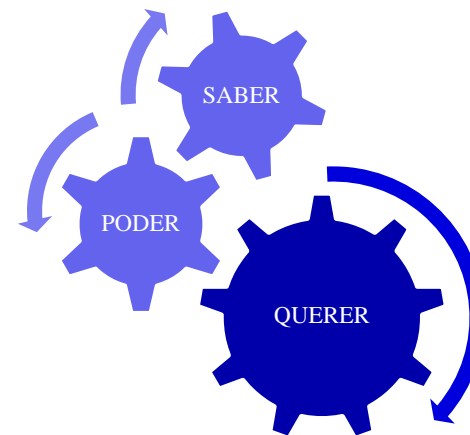
Firtz Hoderlein, socio DRM Consulting

Expansión & Empleo, 11 de septiembre de 2004

- ¿Cuál es la labor del directivo?

Crear el marco adecuado para que sea el propio trabajador quien busque su propia motivación y le lleve a actuar y a realizar los objetivos de la empresa a la par que satisface los suyos.

- Y para ello debe identificar qué necesidades busca satisfacer el trabajador (visión clásica de la motivación).



Enfoque clásico sobre la motivación (Teorías Clásicas)

Taylorismo, Escuela de la Administración Científica

- Frederick Taylor.
- Se debe aumentar la productividad.
- “Las personas trabajan más y mejor cuanto más dinero reciben”.
- Único factor motivador: el dinero; tanto para patronos como para obreros.
- CRÍTICA: Ausencia del factor humano. Considera la empresa como un simple conjunto de piezas.

Escuela de Relaciones Humanas

- Elton Mayo. Experimentos de Hawthorne.
- Hombre social: movido por necesidades sociales y sensible a las relaciones de grupo.
- CRÍTICA: sobreestimación de los aspectos psicológicos, descuidando todos los demás.



¿Qué necesidades satisfacer?

(Teorías de contenido)

a) Jerarquía de las necesidades de Maslow





a) Jerarquía de las necesidades de Maslow (cont.)

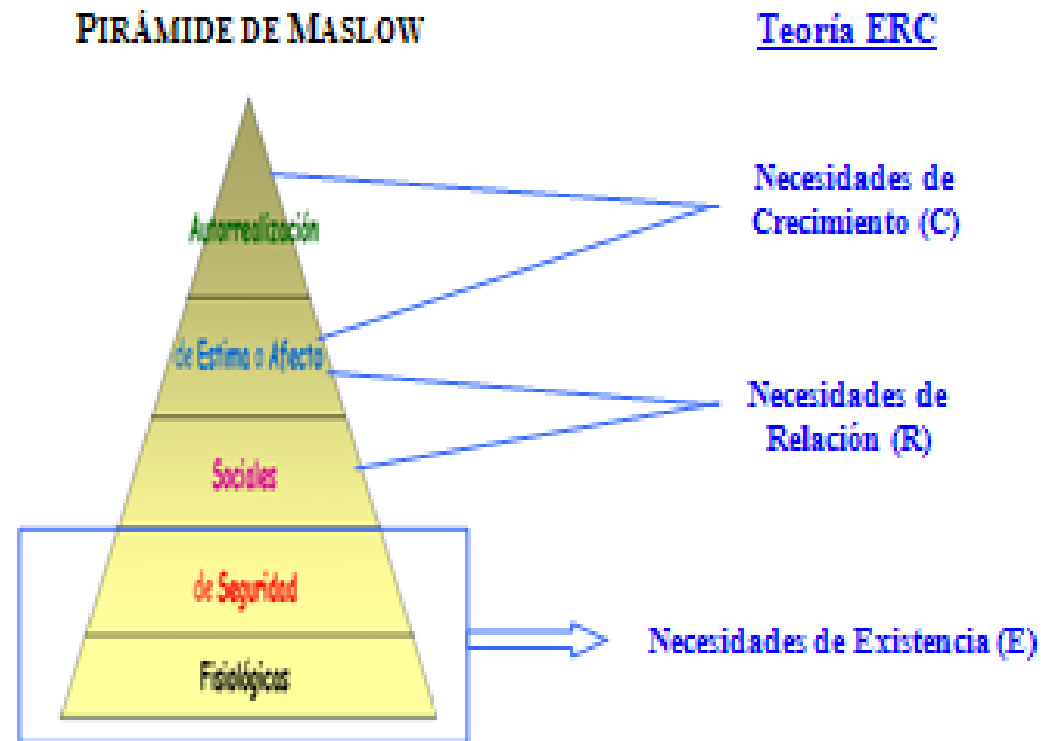
- A medida que se satisface en lo sustancial un nivel de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.
- Aunque ninguna necesidad puede satisfacerse plenamente, si en su mayor parte se ha cubierto ya no resulta motivadora.
- Los directivos deben identificar en qué nivel se encuentra el empleado y, acorde con éste, concentrarse en hacer cosas que cubran las necesidades de ese nivel o el siguiente superior.
- PERO la evidencia empírica no corrobora la teoría. Las necesidades insatisfechas no siempre motivan, una necesidad satisfecha no tiene por qué activar traslado a un nuevo nivel...



b) Teoría ERC (*Existencia, Relación y Crecimiento*) de Alderfer

- Identifica tres grupos de necesidades primarias:
 - a) Existencia: requerimientos básicos de la existencia material.
 - b) Relaciones: necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes.
 - c) Crecimiento, deseo de desarrollo personal.
- En comparación con Maslow, la ERC contempla que:
 - puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo (no es una progresión rígida en escalones).
 - existen diferencias entre individuos y entre culturas nacionales que influyen en cómo se jerarquizan las necesidades.

b) Teoría ERC (*Existencia, Relación y Crecimiento*) de Alderfer (cont.)

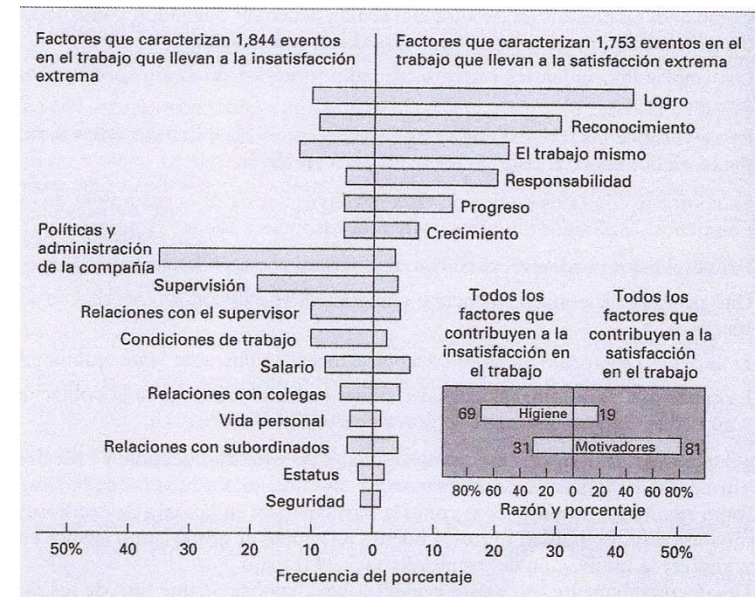


c) Teoría de los dos factores (o de la *motivación e higiene*) de Herzberg

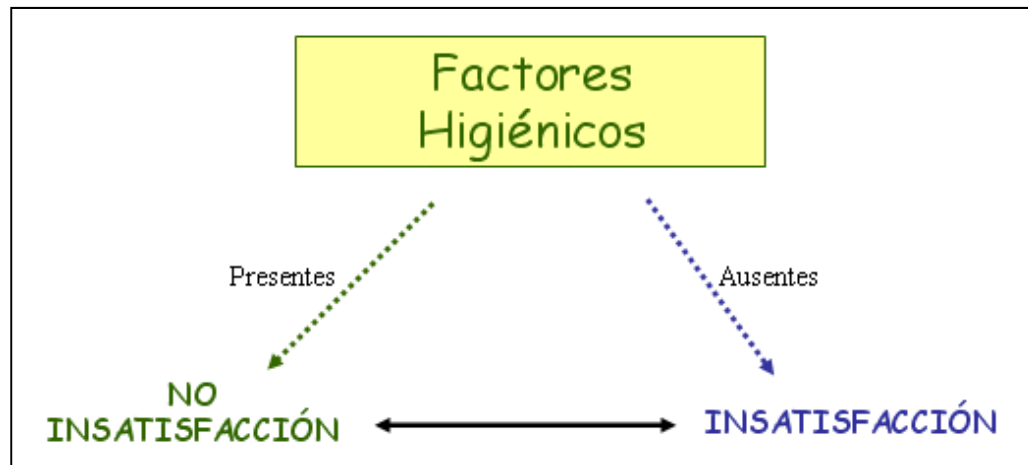
¿Cómo afecta la organización a la motivación?

Finales de los 50, Frederick Herzberg hizo las siguientes a un grupo de trabajadores: "Primero, describa situaciones en las que se haya sentido excepcionalmente bien acerca de su trabajo. Después, describa situaciones en las que se haya sentido excepcionalmente mal acerca de su trabajo." (Robbins y De Cenzo, 2008: 222)

Las respuestas fueron muy diferentes. Cuando se sintieron bien hacían referencia a factores relacionados con la satisfacción. Cuando se sintieron mal hacían referencia a factores relacionados con la insatisfacción.



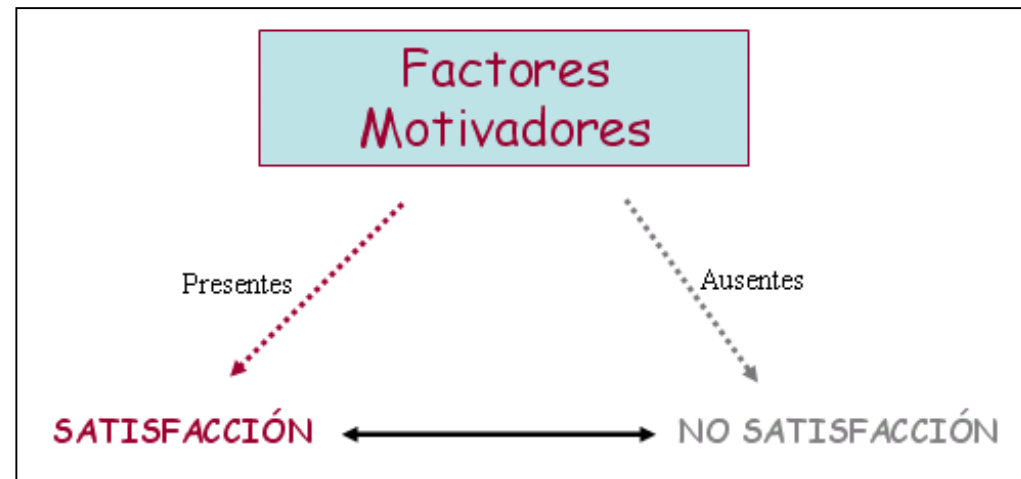
c) Teoría de los dos factores (o de la motivación e higiene) de Herzberg (cont.)



Concluyó que las respuestas sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como era la creencia tradicional.

Existía un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

Los factores higiénicos no son motivadores.





c) Teoría de los dos factores (*o de la motivación e higiene*) de Herzberg (cont.)

- Satisfacción e insatisfacción no son opuestos:
 - Estamos satisfechos cuando nuestro trabajo nos aporta todo lo que deseamos. En caso contrario, estaremos no satisfechos.
 - Si sólo cubre los requerimientos mínimos que exigimos a un empleo, estaremos no satisfechos, pero no insatisfechos.
 - Si no cubre ni los mínimos, estaremos insatisfechos.
- Distingue entre factores de **motivación** (logro, reconocimiento, etc.) y de **higiene** (salario, políticas corporativas, relación con los colegas, etc.):
 - Los factores de higiene evitan la insatisfacción, pero no necesariamente logran la satisfacción.
 - Los factores de motivación permiten lograr la satisfacción.

d) Teoría de las **tres necesidades** (*o de las necesidades adquiridas*) de **McClelland**

1. **Logro**: deseo de superarse a uno mismo y hacer mejor las cosas.
 - Luego el individuo buscará situaciones de responsabilidad y desafiantes.
2. **Poder**: deseo de causar impacto e influir en otros.
 - Buscará situaciones de competencia, donde pueda sobresalir y adquirir prestigio.
3. **Afiliación**: preocupación por establecer, mantener o renovar relaciones interpersonales positivas.
 - Buscará situaciones de cooperación.



**¿Sólo hay que tener en cuenta las
necesidades que el trabajador busca
satisfacer?**

También ha de tenerse en cuenta:

- El **entorno**, y la percepción del individuo sobre dicho entorno. Mayor esfuerzo si:
 - el empleado percibe que existe una fuerte relación entre esfuerzo-desempeño-recompensas-satisfacción de metas personales (*teoría de las expectativas*).
 - la relación entre esfuerzo y recompensas se considera justa y objetiva en comparación con otros trabajadores en un puesto similar (*teoría de la equidad*).
- Un **diseño** adecuado del **puesto de trabajo** (autonomía, retroalimentación) contribuye a que se satisfagan las metas personales (*teoría del diseño de puestos*).

Clases de motivación

MOTIVACIÓN EXTERNA o EXTRÍNSECA “palo y zanahoria”

- Motivaciones que están en el exterior del sujeto, son ajenas a él.
- Son positivas (zanahoria) o negativas (palo).

MOTIVACIÓN INTERNA o INTRÍNSECA “Automotivación”

- Proviene del interior del propio sujeto.
- Repercute en el propio sujeto al realizar una determinada acción.

MOTIVACIÓN TRASCENDENTE o SOCIAL

- El sujeto se ve impulsado por el afán de ayudar a otros, de solucionar problemas ajenos.
- Su realización produce beneficios en otras personas.

¿Qué tipo de motivación es más habitual?

SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA. La Teoría X y teoría Y de McGregor

Teoría X. Los trabajadores:

- Son vagos e irresponsables por naturaleza.
- No cambian ante recompensas (carecen de ambición).
- Evitan responsabilidades, prefiriendo que les den órdenes.
- Son indiferentes a las necesidades de la empresa.

Teoría Y. Los trabajadores:

- Son activos por naturaleza.
- Tienen imaginación, son creativos y buscan perfeccionarse.
- Buscan y aceptan responsabilidades, desean actuar con iniciativa propia.
- Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.



¿Qué tipo de motivación es más habitual? (cont.)

SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA. La Teoría X y teoría Y de McGregor

¿Qué estilo de liderazgo aplicar en cada caso?

¿Qué clase de motivación predomina en las empresas hoy en día?



[Daniel Pink, “La sorprendente ciencia de la motivación”](#)

<http://www.youtube.com/watch?v=VU8XtG9GmGE>



Retos para los directivos de hoy

- 1) MOTIVAR A UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA. Se necesita pensar en términos de flexibilidad y de adaptarse a las necesidades de los diversos colectivos. Ofrecer diferentes tipos de recompensas. ¡Ojo con las diferencias culturales! En naciones más colectivistas (por ejemplo, Japón, México, Singapur) el vínculo con la organización es la lealtad del individuo hacia ella o hacia la sociedad, en vez de su interés personal. Por ello, los trabajadores de este tipo de culturas serán más receptivos al diseño de trabajo en grupo, metas grupales y evaluaciones de desempeño grupales. El concepto de necesidad de logro quedará supeditada a personas de naciones más individualistas (por ejemplo, EEUU, Canadá, Nueva Zelanda).
- 2) PROGRAMAS DE PAGO POR DESEMPEÑO. ¿Qué gano yo al hacer esto? En vez de pagar al empleado por el tiempo en el trabajo, el pago se ajusta a alguna medida de desempeño. Podrían incluirse medidas de productividad individual, productividad de equipo/departamento, para un periodo dado. Este tipo de remuneración es compatible con la teoría de las expectativas.



Retos para los directivos de hoy (cont.)

- 3) REMUNERACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS. Pagos y retribuciones a los empleados en base a sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Las retribuciones de un empleado estarán ligadas directamente a su capacidad para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización.
- 4) CONCILIACIÓN LABORAL. Introducción de horarios flexibles, teletrabajo. ¡Ojo! No se puede aplicar a todos los trabajos, ni a todos los roles.
- 5) PERFILES PROFESIONALES. Los empleados profesionales tienen un compromiso a largo plazo con su campo de experiencia (más que con la organización en la que trabajan). Necesitan estar actualizados en su campo. ¿Qué les motiva? ¿Dinero y promoción? NO. Suelen estar bien pagados y disfrutan de lo que hacen. Tienden a regirse por grandes retos profesionales. Les gusta analizar problemas y sentir que su trabajo es importante e imprescindible. Necesitan autonomía. Quieren recibir formación y oportunidades de seguir formándose. Necesitan reconocimiento. Se suelen definir sistemas de carrera profesional individualizadas.

La desmotivación

“ Una persona está desmotivada cuando, de forma reiterada, su actitud o su conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa”.
Úrcula, 2008; p. 299.



Tiene ninguno o escaso interés por su
trabajo.

¿Por qué?



Causas más habituales que dan lugar a la **desmotivación**:

Imputables al TRABAJADOR:

- Percepción de injusticia
- Agravios comparativos
- Expectativas no logradas

Imputables al TRABAJO:

- Falta de atractivo
- Falta de objetivos
- No retador
- Rutina
- Presión o carga de trabajo

Imputables al SUPERIOR:

- Estilo de liderazgo
- No reconocimiento de logros
- Realización de crítica frente a otros
- Falta de interés por los colaboradores
- No define las tareas de forma clara
- Inaccesibilidad
- No escucha ni admite sugerencias
- Esquiva la responsabilidad
- Mal humor, descontrol
- Falta de apoyo

Imputables a la ORGANIZACIÓN:

- Falta de sensibilidad hacia las personas
- No distingue en tratamiento a buenos y malos
- Debilidad de mantenimiento de normas

Fuente: Basado en Úrcula (2008)

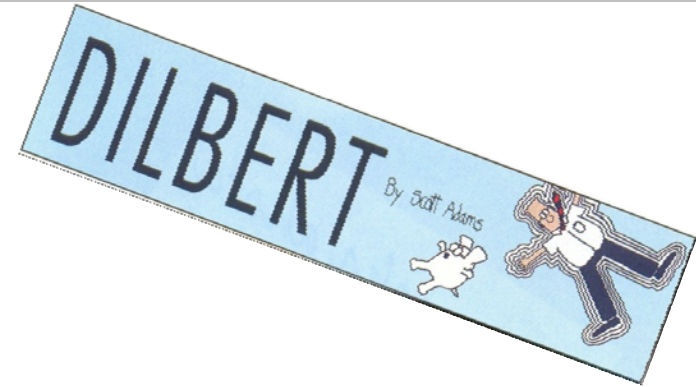


¿Cómo tratar a un colaborador desmotivado?

- 1) Conocer la causa de su desmotivación para hacer un diagnóstico apropiado.
- 2) Tratar de implicarle de nuevo. Conseguir su colaboración.
- 3) Profundizar en las causas
- 4) Solucionar, si se puede, las causas.
- 5) Mantener una actitud positiva y de confianza
- 6) Tratar de buscar vías de motivación

“Nunca debemos tratar de ‘motivar’ a un desmotivado sin antes arreglar el problema de la desmotivación.”

Úrcula, 2008; p. 302



Emprendedores, nº 72
Septiembre 2003



Bibliografía

- Colquitt, J.A., Lepine, J. & Wesson, M. J. (2013): *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2015): *Essentials of Organizational behavior*, 12th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D. A. y Coulter, M. (2015): *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*, 9th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.
- Úrcula, J. L. (2008): *Dirigir personas: fondo y formas*, 5ª ed. Madrid: ESIC.