



¿Qué es la motivación?

La motivación es el concepto que se emplea para explicar la intensidad y la dirección de algunas conductas de las personas. Veamos entonces qué es la motivación.

Concepto: la motivación es el proceso que impulsa a la persona a tener conductas sostenidas y orientadas a conseguir determinadas metas.

La motivación implica que la persona tiene una meta que quiere alcanzar y está dispuesta a hacer mucho esfuerzo para conseguirla. Este esfuerzo está "orientado", es decir, tiene una dirección y esta dirección permite a la persona valorar si las conductas o comportamientos por ello observados son adecuados o no para lograr la meta.

La persona está dispuesta a ejercer ese esfuerzo de manera sostenida hasta que logre su objetivo. Por eso, es un proceso, se inicia con una necesidad insatisfecha que despierta el deseo de satisfacerla e inicia las conductas para lograrlo.

Concepto: la motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Es importante señalar que los esfuerzos intensos o altos de los empleados estén canalizados en una dirección tal que redunden en beneficio de la empresa, ya que puede darse el caso de algún individuo que realiza un alto grado de esfuerzo pero éste no ayuda a lograr los objetivos organizacionales o, incluso, va en contra de ellos.

Otro punto importante es que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes con las metas de la empresa.

Proceso de motivación

Como dijimos en la sección anterior, la motivación es un proceso, es decir, se desarrolla en etapas. El disparador del proceso se acciona cuando la persona experimenta o se percata de una necesidad insatisfecha.

Presentaremos el proceso de la motivación como un proceso mediante el cual se satisfacen necesidades.

- Primera etapa: necesidad insatisfecha
- Segunda etapa: surgimiento de la tensión
- Tercera etapa: activación de los impulsos
- Cuarta etapa: conducta orientada
- Quinta etapa: satisfacción de la necesidad
- Sexta etapa: reducción de la tensión

La primera etapa es: necesidad insatisfecha. La necesidad es una *deficiencia*, una carencia en algún aspecto particular que la persona experimenta en un determinado momento. Es decir, la persona siente que carece de algo o que algo le hace falta, ya sea físico, psicológico, social o espiritual.

La segunda etapa es el surgimiento de la tensión. El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar en la persona, una tensión y, por lo tanto, hace surgir el deseo de satisfacerla.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



La tercera etapa es la activación de los impulsos, se activa la energía para llevar a cabo las acciones que conducen al individuo a la satisfacción de su necesidad. Esta energía se cristaliza en deseos, en proyectos, y en imágenes de cómo podría satisfacer su necesidad.

No todas las personas experimentan las mismas necesidades con la misma intensidad. Por ello, es difícil que una misma cosa motive a todo el mundo y de la misma manera.

La cuarta etapa es la conducta orientada. Los impulsos o deseos hacen que la persona inicie y mantenga los comportamientos que cree que la llevan a la satisfacción de su necesidad. Es decir, la conducta adquiere una dirección, una intencionalidad. En este momento, es importante evaluar en forma periódica si los comportamientos efectivamente están conduciendo a la persona a conseguir su meta.

La quinta etapa es la satisfacción de la necesidad, que se logra cuando la persona alcanza la meta que se planteó. La necesidad que originó el proceso de motivación desaparece. Y una necesidad satisfecha no motiva más. Sin embargo, el satisfacer una necesidad permite la aparición de nuevas necesidades que, a su vez, iniciarán el proceso de motivación.

La sexta etapa es la reducción de la tensión. Esta ocurre cuando la persona deja de sentir la deficiencia o la carencia que originó el proceso de motivación. Las personas motivadas están en un estado de tensión y, para disminuirla, ejercen mucho esfuerzo. De hecho, entre más grande es la tensión, más grande es el esfuerzo. Si este esfuerzo los conduce a satisfacer la necesidad, la tensión disminuye.

En el ámbito laboral es importante que el esfuerzo que ejercen los empleados para satisfacer sus metas no vaya en contra de la empresa. Es necesario que las metas de la organización y las metas individuales sean compatibles.

Se trata de que los empleados al conseguir las metas de la empresa satisfagan también sus necesidades individuales y logren sus metas personales.

Teorías de motivación

Existen diferentes teorías que tratan de explicar el proceso de motivación y todas aportan algunos elementos que ayudan a comprender la conducta humana en esa dirección. Se acepta que las personas trabajan porque esperan obtener cierta recompensa por su trabajo, lo que les ayudará a satisfacer ciertas necesidades. Pondrán también más empeño en su trabajo si esperan que la recompensa aumente cuando mejoran la cantidad o calidad de lo que producen. ¿Qué clase de recompensa esperan los empleados?, ¿qué necesidades quieren satisfacer?, ¿qué esperan lograr?, ¿cómo se inicia y mantiene el proceso motivacional?

Estas preguntas no son fáciles de responder y las teorías que han tratado de darles respuesta se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido tratan de identificar las necesidades específicas que motivan a las personas, es decir, tratan de identificar los factores internos que desatan el proceso de motivación. En cambio las teorías de proceso describen y analizan cómo se inicia, dirige, mantiene y, por último, desaparece una conducta.

A continuación, encontrarás una descripción de las teorías que consideramos más representativas de cada enfoque.

Teorías de contenido

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



Como dijimos anteriormente, las teorías de contenido afirman que las deficiencias en las necesidades individuales activan tensiones dentro de la persona, que inician una conducta.

Para que tú como empresario seas efectivo al motivar, las teorías de contenido te sugieren lo siguiente:

Ser consciente de que cada persona es única y, por lo tanto, cada persona tiene sus propias necesidades, deseos y objetivos.

Identifica las necesidades que pueden motivar a cada uno de tus empleados. Plantea metas a tus empleados que los lleven a satisfacer esas necesidades.

Cuando logren las metas, proporcionales recompensas que les ayuden a satisfacer sus necesidades.

Identifica el mejor momento en el proceso motivacional para ofrecer las recompensas que promuevan los comportamientos que deseas.

Ten en cuenta que la gente cambia, por lo tanto, cambian sus necesidades. Entonces, has de estar continuamente atento a las necesidades de tu personal a fin de proporcionarles metas y recompensas significativas.

Las teorías de contenido más importantes son: la de jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg. Veamos brevemente qué dicen estos autores.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow agrupa las necesidades del ser humano en cinco categorías ordenadas de manera jerárquica en donde las de más bajo nivel son las de tipo fisiológico y las de más alto nivel son las de autorrealización. Tales son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: comprenden las necesidades primarias como las de comer, beber, dormir y hacer el amor.
2. Necesidades de seguridad: son las necesidades de verse libre de daños físicos y emocionales como son enfermedades, crisis económicas, seguridad, etcétera.
3. Necesidades de pertenencia, sociales y de amor: incluyen la necesidad de amistad, de aceptación, de amor y de pertenecer a algo o a alguien.
4. Necesidades de estima: incluyen las necesidades de respeto y estima de sí mismo, de reconocimiento, estatus, etcétera.
5. Necesidades de autorrealización: es la necesidad de ser cada vez más uno mismo, es decir, desarrollarse al máximo.

Para Maslow una persona intenta satisfacer primeramente las necesidades de más bajo nivel antes de intentar satisfacer las de nivel más alto. Para él, no pueden surgir las necesidades de alto nivel mientras no estén satisfechas las necesidades anteriores en la jerarquía.

¿Qué aspectos de esta teoría puedes aplicar como empresario?

Teoría de higiene-motivación de F. Herzberg

Frederick Herzberg estudió la actitud que tenían los trabajadores ante su trabajo. Llegó a la conclusión de que existen factores que llamó extrínsecos cuya ausencia causa gran insatisfacción en los trabajadores, pero si están presentes, no necesariamente motivan a la persona. Y, además, concluyó que existen otros factores ante cuya presencia en el trabajo, la persona se siente muy motivada pero, si no existen, no causan necesariamente

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



insatisfacción. ¡Complicado! ¿Verdad? No tanto como parece. A continuación, encontrarás una explicación detallada de cada uno de estos factores.

Factores higiénicos

Herzberg llamó "factores higiénicos" a los que, si faltan en el contexto laboral, causan gran desazón en el trabajo pero, si están presentes, no motivan necesariamente. Son las condiciones necesarias para que el trabajador no esté descontento con su trabajo, pero no son suficientes para motivarlo.

Estos factores son extrínsecos al trabajo, es decir, se relacionan con las condiciones en que el trabajador ejecuta sus labores. Algunos de estos factores son los siguientes:

- El salario suficiente.
- Tener un trabajo de planta, no eventual.
- Condiciones físicas de trabajo como son la ventilación, iluminación, temperatura, etcétera.
- Buena relación con el jefe.
- Tener buenas prestaciones.
- Tener una adecuada supervisión y retroalimentación.
- Buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Adecuadas políticas de la compañía.
- Estatus.

Esto nos lleva a algunas conclusiones como que si la persona recibe un salario bajo, todo le va a parecer mal en el trabajo y se sentirá muy insatisfecha sobre todo si se entera de que en otra empresa ofrecen un salario superior por el mismo tipo de trabajo. Otra conclusión que se puede obtener se aplica al caso en que el empleado percibe como injustas las políticas de la empresa, por ejemplo, si se asciende a una persona por sus relaciones y no por sus méritos en el trabajo.

Factores motivacionales

Herzberg llamó factores motivacionales a aquellos que, si están presentes, producen fuerte motivación en los empleados, pero cuya ausencia no necesariamente produce insatisfacción. Estos son factores intrínsecos al trabajo, por ejemplo:

- Posibilidades de crecimiento y desarrollo en el trabajo.
- Que el trabajo sea relevante y significativo para la persona.
- Responsabilidad y autoridad para tomar decisiones.
- Oportunidad de ser creativo en el trabajo y de que se adopten esas ideas.
- Posibilidad de realización.
- El trabajo mismo.
- Sensación de logro.
- Reconocimiento.

Una posible conclusión es que tener un trabajo apasionante y creativo motiva mucho pero no tenerlo no impide que la persona lo ejecute "bien". Incluso algunas personas prefieren tener un sueldo un poco menor a cambio de un trabajo que les resulte interesante.

Seguramente, habrás observado que las dos teorías anteriores buscan los elementos específicos que motivan a las personas. Pero no explican cómo se da el proceso de motivación. Esto lo tratan de explicar las teorías de proceso.

Teorías de proceso

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



Las teorías de proceso tratan de explicar y describir cómo se inicia, dirige, mantiene y, finalmente, detiene el proceso de la motivación. Se concentran en cómo ocurre la motivación.

A continuación, encontrarás una breve explicación de dos teorías de proceso: la teoría de las expectativas y la teoría del reforzamiento.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom. El define la motivación como el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas de actividad voluntaria. En este enfoque, la mayor parte de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y están, por lo tanto, motivados.

En resumen, esta teoría dice que la tendencia para actuar en cierta forma depende de qué tanto está convencida la persona de que sus acciones la conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es este último para ella. La lógica de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con las conductas que cree que la llevarán a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Los elementos básicos de esta teoría son elección, expectativa, preferencia e instrumentalidad.

La elección se define como la libertad del individuo para elegir su conducta entre varias posibilidades. Por ejemplo, el trabajador puede elegir entre trabajar duro, regular o poco, puede elegir entre llegar a tiempo al trabajo o tarde.

La expectativa es una medida subjetiva de qué tanto la persona piensa que es posible el logro de lo que se planteó. Es el nexo entre desempeño y esfuerzo. Por ejemplo, la expectativa es cero si la persona piensa que es imposible producir quinientos pares diarios de zapatos pero la expectativa de producir cien pares diarios es muy alta.

La preferencia es la atracción que la persona siente por las recompensas que puede recibir por su comportamiento. Fíjate como la preferencia tiene que ver con las necesidades insatisfechas de la persona. Un ejemplo de preferencia se da en el caso de una persona que prefiere el premio de un traslado a provincia en lugar de que se le aumente el salario en la capital.

La instrumentalidad es el vínculo entre desempeño y premio, es decir, en qué medida el individuo cree que cierto nivel de rendimiento lo llevará a obtener los resultados deseados.

Aunque la teoría parece complicada, no lo es tanto. Por ejemplo, el hecho de que un empleado opte por producir más (elección) porque piensa que puede lograrlo (expectativa), depende de sus metas personales (atracción) y de su percepción de qué tanto su desempeño es un medio (instrumentalidad) para alcanzar esas metas.

La relación entre estas variables está dada por la siguiente fórmula (no te asustes, te la explicaremos):

$$M = E \times I \times P$$

Esto es, la motivación para trabajar (M) es el resultado de multiplicar la expectativa (E) por la instrumentalidad (I) por la preferencia (P). Por ejemplo, la mayor parte de los empresarios suponen que un incentivo económico motivará automáticamente a los

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



trabajadores, pero esto sólo ocurre cuando los empleados le conceden mucha importancia al dinero (preferencia), si saben qué tienen que hacer para conseguir el incentivo (instrumentalidad) y si piensan que hay grandes posibilidades de que, con cierto grado de esfuerzo, lograrán sus metas (expectativa).

Una guía para aplicar esta teoría es contestar a estas cuatro preguntas:

1. A los ojos de los empleados, ¿qué recompensas o resultados negativos les ofrece el trabajo?

Pueden ser buen salario, seguridad en el empleo, amistades, incentivos, oportunidad de ejercitar los propios talentos, oportunidades de desarrollo, retos interesantes, etc. Observa que también puede ofrecer resultados negativos como son cansancio, frustración, amenaza de despido, etc. Cabe señalar que lo importante es lo que el individuo piensa o percibe de cuáles serán los resultados del trabajo. No importa si esto pasa en realidad o sólo es su percepción.

2. ¿Qué tan atractivos son esas recompensas para los empleados?, ¿su valoración es positiva, negativa o neutral?

La valoración que hagan los empleados depende de su personalidad, necesidades y preferencias. Se trata obviamente de una apreciación interna que depende de cada persona.

3. ¿Qué comportamiento debe observar el empleado para obtener esas recompensas?

Para que las recompensas modifiquen la conducta, los empleados tienen que saber, sin ambigüedad y con claridad, lo que deben hacer para conseguirlas. Si no es así, no ejercen efecto alguno en la conducta. Por ejemplo, tienen que conocer claramente cómo se evaluará su desempeño.

4. ¿Qué tanto piensa el empleado que es posible hacer lo que se le pide?

Si el empleado considera que no tiene posibilidades de hacer lo que se le pide ni lo intentará, y hasta podría volverse apático.

Como resumen, podemos decir que la clave de esta teoría está en entender los lazos que existen entre las metas de la persona, el nexo entre su esfuerzo y su desempeño, el nexo entre desempeño y premios y, por último, entre los premios y la satisfacción de las metas individuales.

Un factor que no hay que olvidar son las habilidades u oportunidades de las personas, ya que puede suceder que se cumplan todas las condiciones anteriores pero la persona carezca de los conocimientos, experiencia o habilidades necesarias, y entonces, por mucho esfuerzo que haga, no tendrá los resultados esperados y se desmotivará.

Teoría del reforzamiento

Esta teoría considera la conducta de las personas como causada por factores ambientales o externos. No asigna ninguna importancia a los factores cognoscitivos internos, no le importa lo que las personas sienten, desean, o imaginan. Asigna toda la importancia a las consecuencias de la conducta, es decir, a los resultados que obtiene una persona con su comportamiento.



Según la teoría del reforzamiento, si tú haces que ciertas consecuencias agradables acompañen a determinadas formas de conducta, influirás para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, si la consecuencia de la conducta es negativa para la persona, es probable que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

Las personas aprenden a repetir o no sus conductas a partir de las consecuencias de éstas.

La tendencia de las personas a repetir determinados comportamientos depende del reforzamiento que tengan o dejen de tener. El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada.

La teoría, también conocida como conductista, dice que los empleados realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan. Los premios son buenos reforzadores.

Observa que tus reacciones a las conductas de tus empleados son reforzadores. Es importante que te observes en la interacción con tus empleados para tomar conciencia de las conductas que estás reforzando o dejando de reforzar.

Existen varios medios que estudiaremos en la siguiente sección, para modificar o moldear la conducta. Por eso, se considera la teoría del reforzamiento como una teoría de motivación. Veamos ahora esos medios.

Medios para reforzar la conducta

Los empresarios pueden influir en la conducta de sus empleados utilizando cuatro medios que son:

- Reforzamiento positivo.
- Reforzamiento negativo.
- Castigos.
- Extinción.

El reforzamiento positivo es una respuesta grata que se proporciona inmediatamente después del comportamiento.

El reforzamiento negativo es quitar las consecuencias negativas que podría tener o tiene la conducta que quieres promover. O sea, la recompensa es, en este caso, evitar la consecuencia negativa.

El castigo es causar una molestia con el propósito de eliminar una conducta indeseable, es decir, es un reforzador que se aplica para evitar que se dé cierta conducta o comportamiento.

Los castigos, en general, producen resentimiento y actitudes negativas hacia la persona que los aplicó y hacia el trabajo que generó el castigo

La extinción consiste en suprimir el reforzamiento de una conducta indeseable.

Guía para aplicar la teoría del re forzamiento

La aplicación de la teoría del reforzamiento en la empresa sigue los pasos señalados a continuación:

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus empleados



El primer paso es identificar la conducta deseada o indeseable. Se puede decir que la conducta ha sido identificada si es observable y medible.

El segundo paso es medir la frecuencia del comportamiento, es decir, contar las veces que ocurre. Esto te da una idea de qué tan arraigada está la conducta y te proporcionará la base para hacer la evaluación después de haber aplicado los reforzadores.

El tercer paso es analizar el desempeño considerando los antecedentes, el comportamiento y las consecuencias de la conducta. Esto es para determinar en dónde está exactamente el problema.

El cuarto paso es elaborar un plan de acción definiendo los medios. Como el objetivo es reforzar una conducta deseable o extinguir una conducta indeseable los medios deben estar acordes con esto. Es decir, en este paso se trata de seleccionar el medio más adecuado para el fin. Recuerda que los medios para reforzar una conducta deseada son el reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo, mientras que los medios para eliminar una conducta indeseada son la extinción y el castigo.

Muchos empresarios encuentran difícil identificar los reforzadores positivos que deberían usar. Una buena sugerencia es preguntar a los empleados qué les gustaría tener como premios y basarte en eso. Recuerda que lo que para una persona es una recompensa puede no serlo para otra.

El quinto paso es la evaluación y retroalimentación. Esto te sirve para ver si tu plan de acción tuvo éxito. Se trata de medir si la frecuencia del comportamiento deseado se incrementó o si la frecuencia del indeseado disminuyó. Se trata de ver si hay diferencia en la conducta antes y después de haber aplicado el plan de acción. En el segundo paso, estableciste el parámetro con respecto al cual vas a comparar. La evaluación te retroalimenta sobre el éxito de tu plan y te permitirá hacer las correcciones pertinentes.

Sugerencias adicionales

Asegúrate de que exista relación entre las necesidades de tus empleados y las recompensas que les ofreces. Y también entre su desempeño y las recompensas.

Ten en cuenta que lo que te motiva a ti, no necesariamente motiva a tu empleado. También hay diferencias entre lo que motiva a un empleado y a otro.

Lo que motiva hoy a tu empleado puede cambiar y ya no motivarlo el día de mañana.

Recompensa a tus empleados por conductas que apoyen los objetivos de tu empresa.

Procura poner a tu gente en puestos que les resulten estimulantes.

Premia a los trabajadores que hacen bien los trabajos aburridos porque también éstos son necesarios en tu empresa. Cuida a los trabajadores que son creativos, innovadores, porque ellos contribuyen al crecimiento y consolidación de tu empresa.

Establece claramente los objetivos del trabajo y los criterios para evaluar el desempeño. Comunica ambas cosas a tu gente y retroaliméntalos periódicamente.

En la medida de lo posible, crea variedad en el trabajo de tu gente para que puedan ejercitar diferentes habilidades.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente
trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Motiva a tus
empleados



Comunica a tu gente lo importante y significativo que es la parte del trabajo que ellos desempeñan tanto para la empresa como para los clientes.

En la medida de lo posible, trata de que tus empleados tengan cierta autonomía o control sobre su trabajo.

Por último, no olvides aplicar todos tus conocimientos de motivación en tu empresa. Recuerda que todas las teorías te aportan elementos para entender el comportamiento de tu personal.