

MOTIVAR

Dra. Eva Gallardo Gallardo

Dpto. Organización de Empresas – ETSEIB (UPC)

“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

OBJETIVOS

Después de estudiar este tema deberías ser capaz de:

- Explicar por qué la motivación es importante para organizaciones e individuos
- Conocer modelos básicos de motivación
- Entender en qué consiste la desmotivación
- Combatir la desmotivación

© 1999 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



Estoy convencido de que los empleados merecen ser motivados...
Presione el boton rojo cada vez que considere que merece una palmada
en la espalda

Conceptos fundamentales

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

Lee Iacocca

¿Qué se entiende por motivación?

- Proviene del latín “movere” que significa “mover”. De ahí que signifique animar a una persona a realizar algo que deseamos que se haga.
- La motivación hace referencia al proceso por el que una persona se trabaja con el fin de alcanzar una meta.
- La motivación determina la **dirección** del esfuerzo (qué vas a hacer), su **intensidad** (cuán duro voy a trabajar en ello para conseguirlo) y la **persistencia** (por cuánto tiempo vas a trabajar en ello).
- Motivación y satisfacción: ¿Son lo mismo?

La motivación determina:



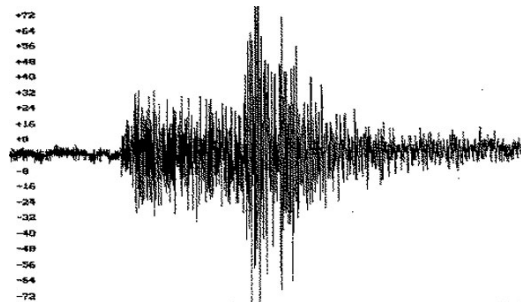
DIRECCIÓN

¿Qué vas a hacer ahora?



PERSISTENCIA

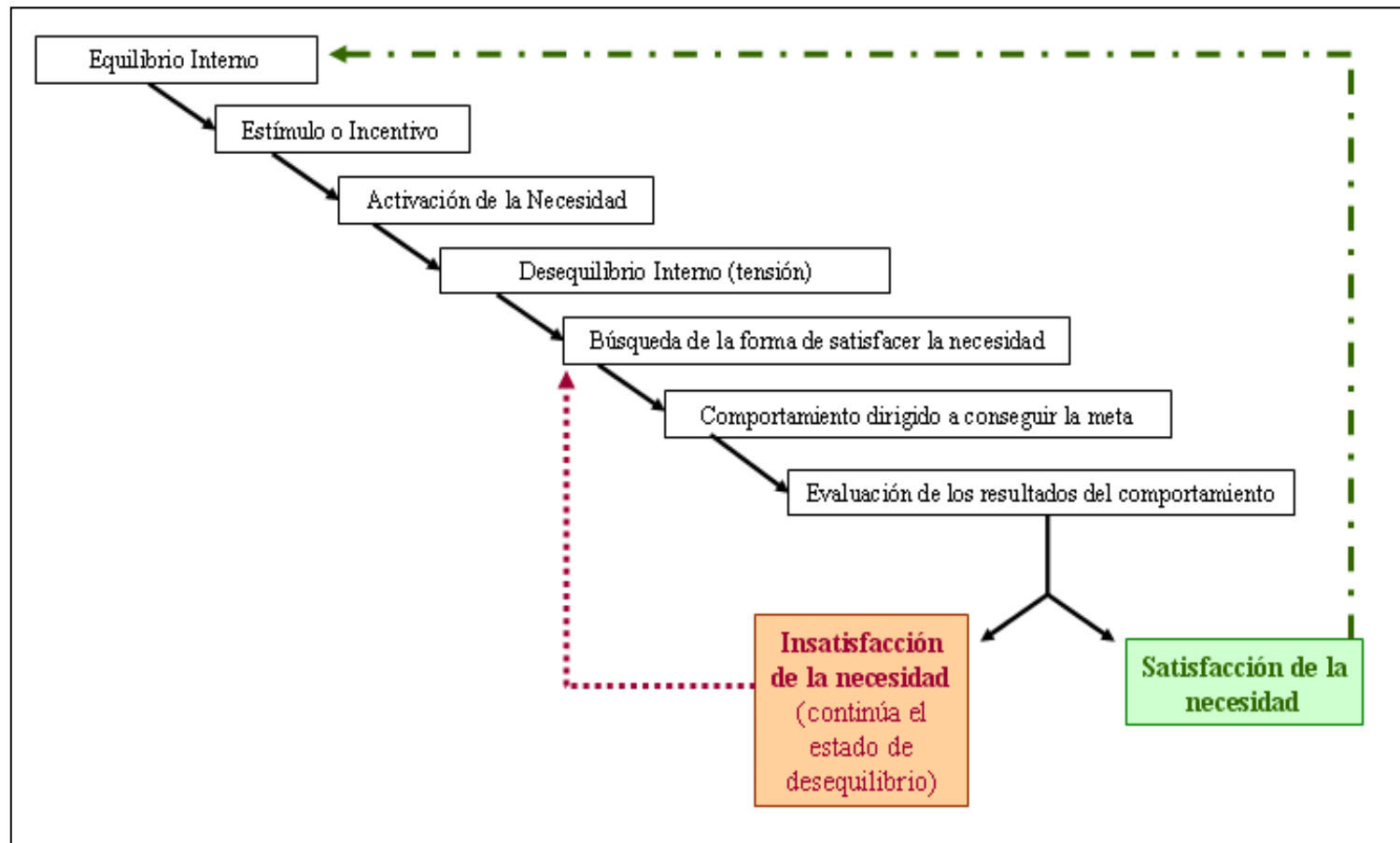
¿Por cuánto tiempo vas a trabajar en ello?



INTENSIDAD

¿Cuán duro vas a trabajar para conseguirlo?

Proceso motivacional



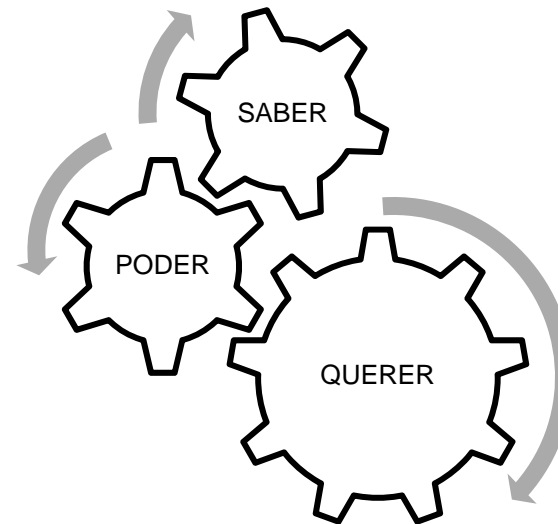
Fuente: Gallardo-Gallardo, E. (2004)

Conceptos fundamentales (cont.)

- ¿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).



Breve repaso de teorías motivacionales

Enfoque clásico sobre motivación

(Teorías clásicas)

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

☀ **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.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

¿Qué necesidades satisfacer?

(Teorías de contenido)

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow



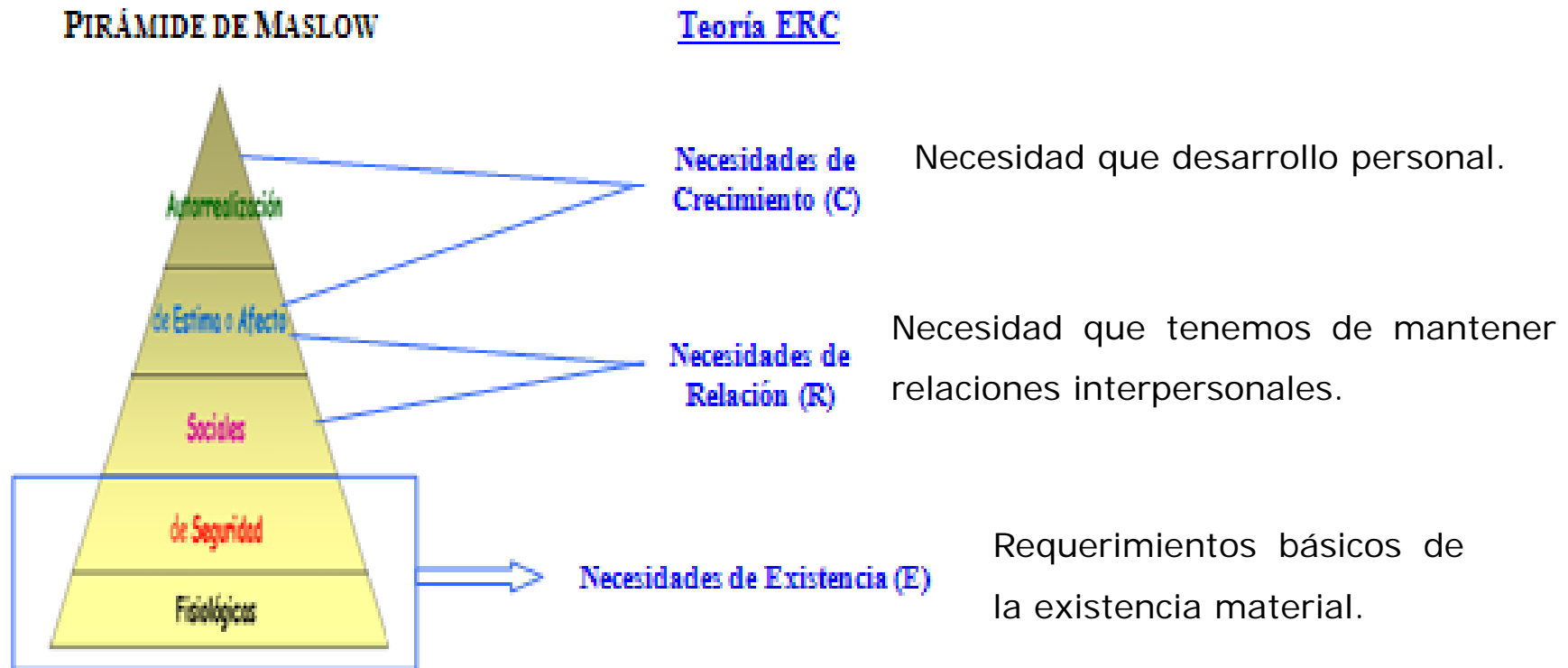
Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (cont.)

- A medida que se satisface un nivel de necesidades, el siguiente se vuelve dominante. → Siempre ascendente
- Las necesidades de orden inferior se satisfacen mayoritariamente de forma externa; mientras que las de orden superior de forma interna.
- 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. No obstante, deben tener presente que si una necesidad se ha cubierto en su mayor parte, ya no resulta motivadora.
- PERO la evidencia empírica no corrobora la teoría. Tiene muchas limitaciones: las necesidades insatisfechas no siempre motivan, una necesidad satisfecha no tiene por qué activar traslado a un nuevo nivel, podemos tener varios tipos de necesidades a la vez.

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

Identifica tres grupos de necesidades primarias:



Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

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

Fue el primero en romper con las limitaciones de la teoría de Maslow:

- Pueden activarse simultáneamente varias necesidades para un mismo individuo (no es una progresión rígida en escalones).
- Así, cuando no puede satisfacerse una necesidad de orden superior más se intensifica el deseo de satisfacer por completo las de orden inferior, o dicho de otro modo, una necesidad inferior puede activarse cuando una de orden superior no se satisface. La frustración puede llevar a centrarse en una necesidad menor.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

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

El conocimiento de las personas y de sus necesidades reales es muy importante, pero existe una serie de puntos de discusión como el modo exacto en el que estas dos teorías, proporcionan una base para medir y evaluar las necesidades cambiantes de las personas, y su efecto en el rendimiento individual y de grupo.

Además, existen diferencias entre individuos y entre culturas nacionales que influyen en cómo se jerarquizan las necesidades.

Teoría bifactorial (*o de la motivación e higiene*) de Herzberg

¿Cómo afecta la organización a la motivación?

A 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, p. 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.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría bifactorial (*o de la motivación e higiene*) de Herzberg (cont.)

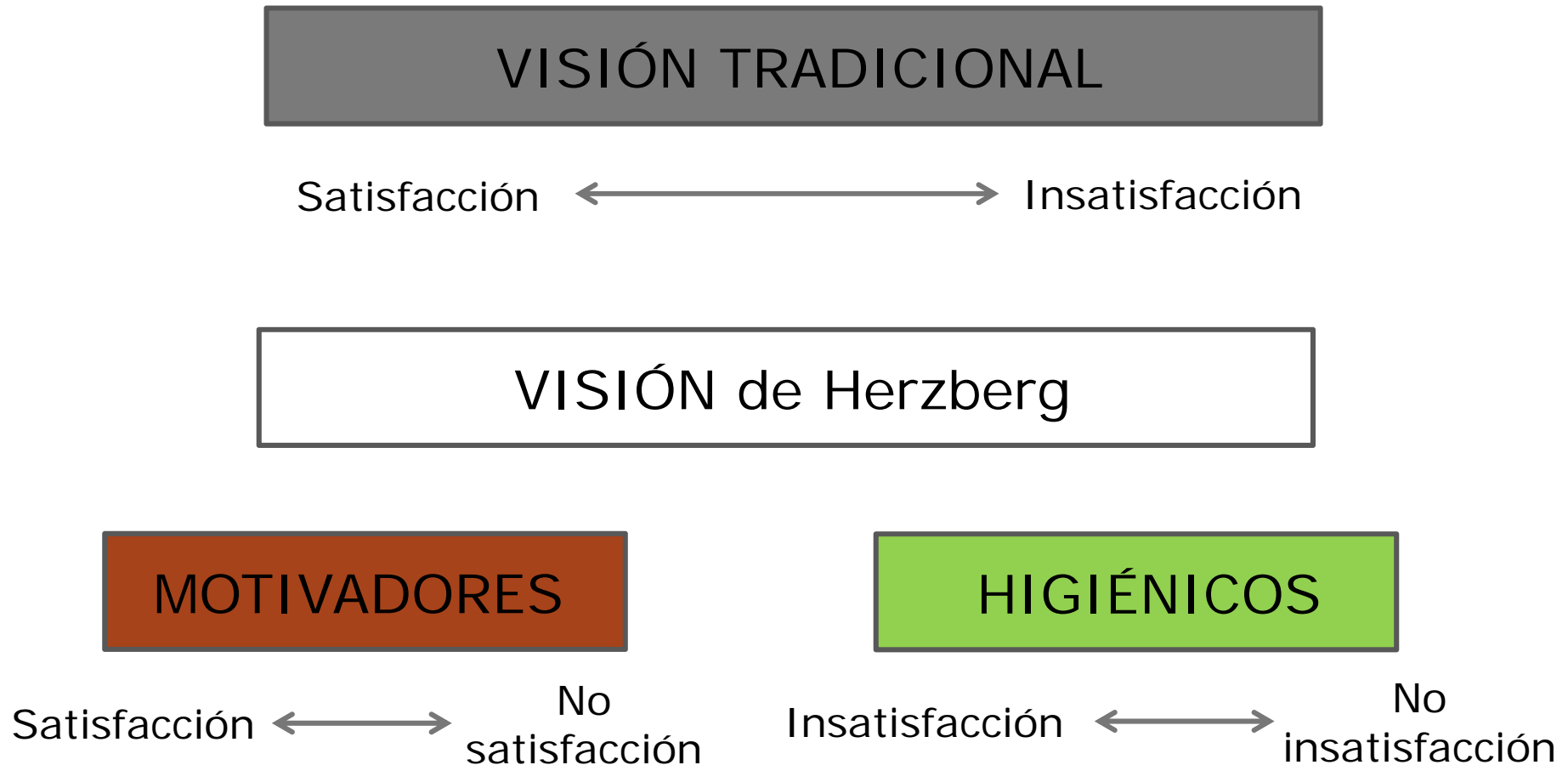
Concluyó que las respuestas sugerían la existencia de dos factores:

- ❑ Los **MOTIVADORES** (por ejemplo: reconocimiento, logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso y crecimiento). Son los que citaban cuando decían estar extremadamente satisfechos en su trabajo. Son factores derivados del propio trabajo.

- ❑ Los **HIGIÉNICOS** (por ejemplo: el estilo de dirección, la política de la compañía, la relación con el jefe, salario, condiciones laborales, relaciones con los compañeros, vida personal, estatus, seguridad). Son los que citaban cuando decían estar muy insatisfechos. Derivan del contexto de trabajo.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría bifactorial (*o de la motivación e higiene*) de Herzberg (cont.)



Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría bifactorial (*o de la motivación e higiene*) de Herzberg (cont.)

- Los factores que llevaban a la satisfacción laboral eran diferentes a aquellos que llevaban a la insatisfacción.
- Quitando las características insatisfactorias del puesto de trabajo no necesariamente se hacía más satisfactorio (o motivador) el trabajo. Simplemente se hacía menos insatisfactorio.

Por tanto, cuando los factores higiénicos son los adecuados las personas no se sienten insatisfechas pero tampoco van a estar motivadas.

Si quieres motivar, usa factores motivadores.

Influencia la aproximación actual al diseño de puestos de trabajo.

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

Tres necesidades adquiridas (no innatas) son los mayores motivos en el trabajo:

1. **Necesidad de LOGRO:** deseo de superarse a uno mismo y hacer mejor las cosas. Es lo que hace que el individuo tenga éxito y sobresalga en relación a unos estándares. Buscará situaciones de responsabilidad y desafiantes.
2. **Necesidad de PODER:** deseo de causar impacto e influir en otros. Buscará situaciones de competencia, donde pueda sobresalir y adquirir prestigio.
3. **Necesidad de AFILIACIÓN:** preocupación por establecer, mantener o renovar relaciones interpersonales positivas. Buscará situaciones de cooperación.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría de las tres necesidades (*o de las necesidades adquiridas*) de McClelland (cont.)

La necesidad de logro es la que ha sido más estudiada.

Las personas con una alta necesidad de logro tienen ganas de hacer las cosas mejor o de forma más eficiente de lo que se ha hecho hasta ahora. →
prefieren: (a) trabajos con responsabilidad para poder encontrar soluciones a problemas; (b) recibir rápido y conciso *feedback* sobre su desempeño y © metas retadoras (pero tampoco muy difíciles).

Según la teoría si bien los buenos directivos tienen a tener una alta necesidad de logro y una baja de afiliación.

No obstante, alguien con una muy alta necesidad de logro no tiene porqué ser un buen directivo ¿por qué?

**Pero, ¿qué hace que unas personas
estén más motivadas que otras?**

Teoría de la fijación de metas (Edwin Locke)

Esta teoría considera las metas como el conductor de la intensidad y la persistencia del esfuerzo. En otras palabras, **la intención de trabajar para conseguir una meta es la mayor fuente de motivación.**

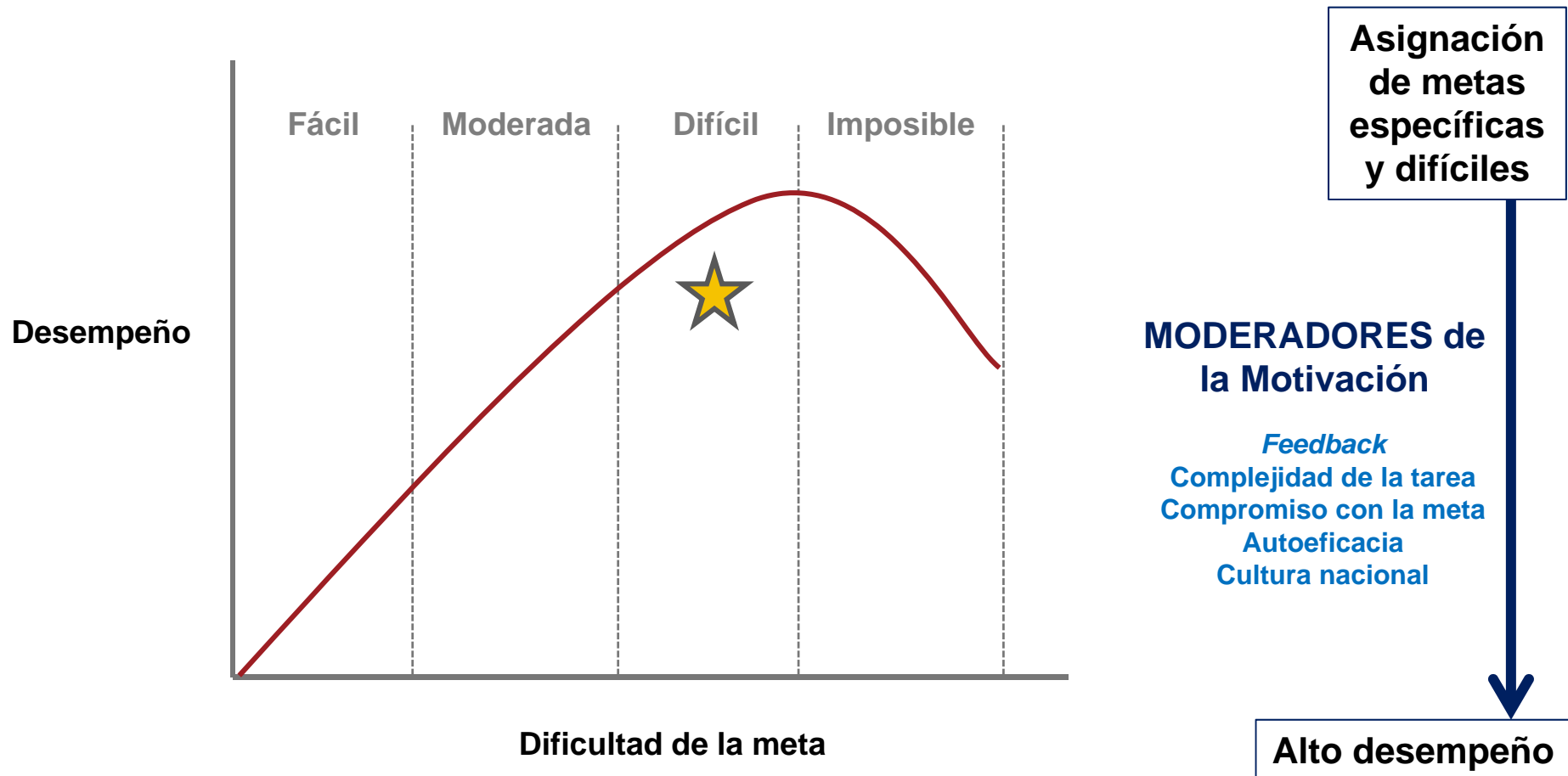
De hecho, la teoría afirma que asignar a los empleados metas específicas y difíciles conllevará a la obtención de mayores niveles de desempeño que si se asignan metas fáciles (estilo “hazlo lo mejor que puedas”).

Pero, ¿qué es una meta difícil?

No siempre participar en la fijación de las metas hace que el empleado se esfuerce más. Se ha llegado a la conclusión que hacerles participar en la fijación de las metas es aconsejable cuando suelen resistirse a aceptar retos.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría de la fijación de metas (cont.)



Teoría de la fijación de metas (cont.)

La investigación transcultural sugiere que existen ciertas fuerzas motivadoras universales (por ejemplo: un trabajo interesante, el salario, el logro, el crecimiento). No obstante, existen otros factores que varían (Colquitt, LePine y Wesson, 2013):

- ❑ Tipo de metas: ¿individuales o grupales? Por ejemplo, los americanos prefieren metas individuales mientras que chinos y japoneses prefieren metas de equipo.
- ❑ Recompensas: Las recompensas tienden a incrementar el compromiso hacia la meta, pero en función de la cultura se deberán repartir en función de los méritos (EE.UU.), de forma igualitaria entre los miembros del equipo (China, Japón, Suecia) o según necesidad (India).

Teoría de la equidad (J Stacey Adams)

Esta teoría propone que la motivación también depende de lo que suceda con otras personas. Es decir, los empleados comparan lo que aportan a su trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y lo que obtienen (salario, reconocimiento) con lo que obtienen los demás.



Teoría de la fijación de metas (cont.)

Todo desequilibrio (inequidad) se debe corregir mediante el reequilibrio de las ratios. Lo que importa en esta teoría es el equilibrio o desequilibrio.

¿Cómo recuperar el equilibrio en situaciones de inequidad?

- En caso de que uno se considere no suficientemente bien recompensado, se podría hablar con el superior y explicarle porqué se considera necesario estar mejor recompensado. También, se podría optar por reducir la intensidad y la persistencia del esfuerzo (si bien es lo menos recomendable).
- En caso de estar demasiado compensado, podrían aparecer sentimientos de culpa y ansiedad que podrían llevar a pedir menos recompensas (cosa poco probable), ofrecer más *inputs* (por ejemplo, dedicar más horas) o bien, replantearse el propio ratio. Volver a evaluarse y reconsiderar la calidad y valor de las contribuciones individuales pues quizás se habían minusvalorado.

Otra opción de recuperar el equilibrio es compararse con otra persona bien de dentro o de fuera de la misma organización. De hecho, la investigación ha demostrado que una persona se suele comparar con diferentes personas.

Teoría de las expectativas (Victor Vroom)

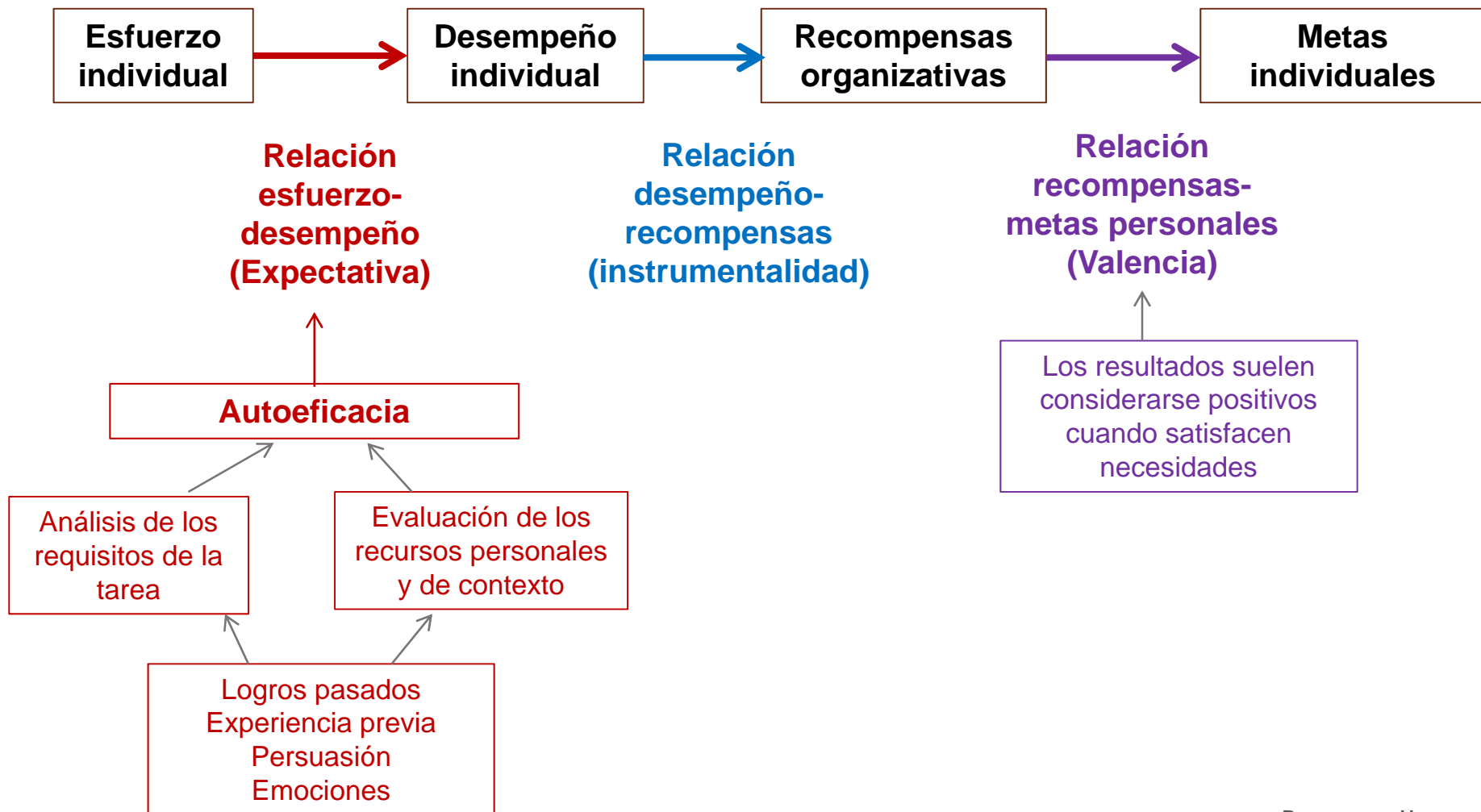
Esta teoría propone que las personas elegimos el nivel de esfuerzo que ejercemos en base a nuestra experiencia y conocimiento.

Así pues, las personas estarán motivadas para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando consideren:

- que el esfuerzo llevará a una buena evaluación de desempeño (expectativa),
- que una buena evaluación dará lugar a más recompensas por parte de la organización (instrumentalidad) y
- que las recompensas satisfarán las metas personales de los empleados (valencia).

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Teoría de la fijación de metas (cont.)



¿Cómo puede influir el diseño del puesto de trabajo en la motivación?

Modelo de las características del puesto

(J. Richard Hackman y Greg R. Oldham)

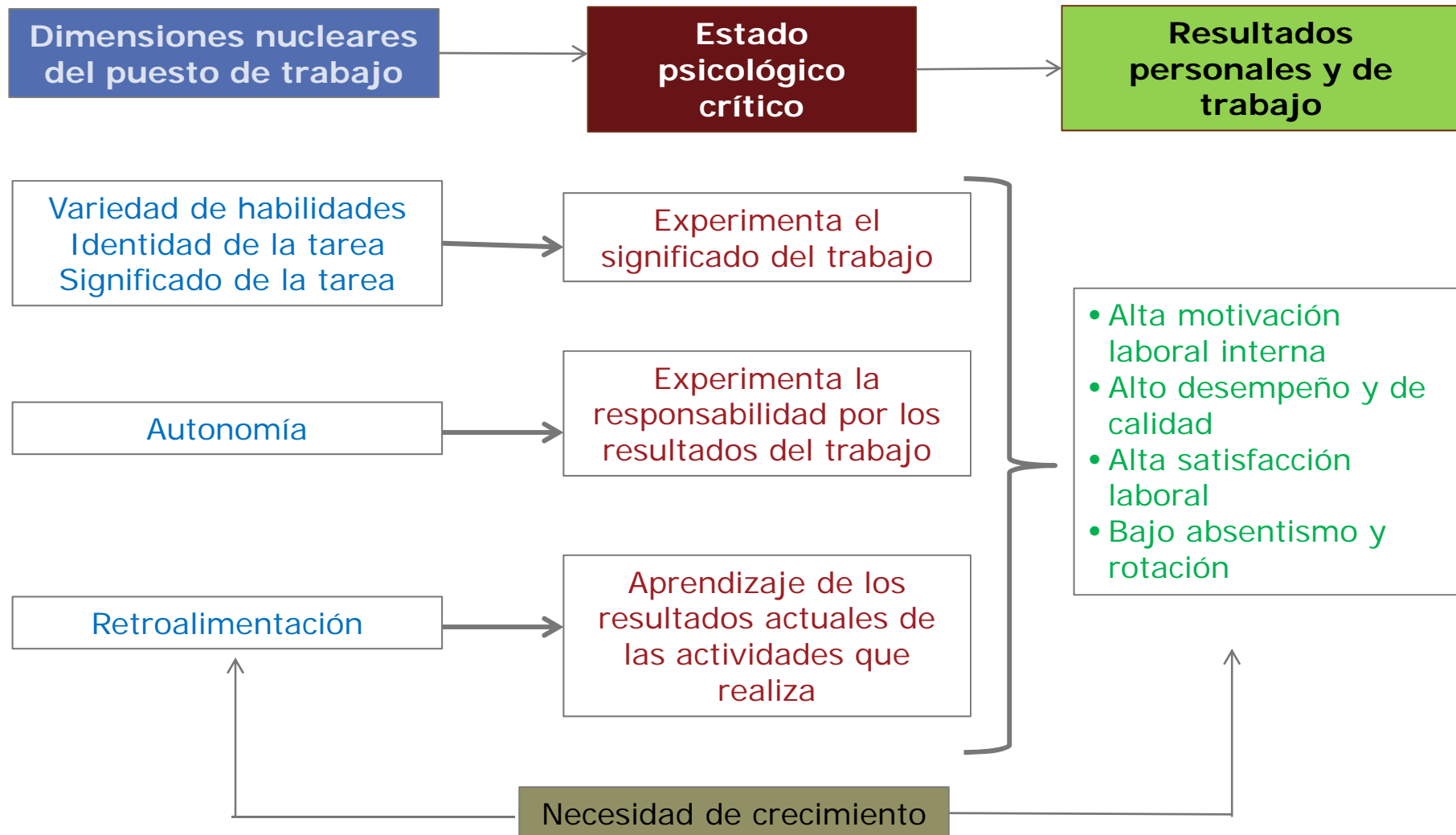
El diseño del puesto de trabajo se refiere a la manera en que las tareas se combinan para formar puestos de trabajo. Según este modelo cualquier puesto de trabajo puede definirse en función de las siguientes dimensiones (Robbins y Judge, 2009, p.98):

- *Variación de habilidades*: el grado en que el puesto requiere un número de actividades distintas que hace que el empleado/a use diferentes habilidades y competencias.
- *Identidad de la tarea*: El grado en que un trabajo requiere que se realice una tarea de principio a fin.
- *Significado de la tarea*: El grado en que un puesto de trabajo afecta la vida o el trabajo de otras personas.
- *Autonomía*: El grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discrecionalidad para que la persona programe el trabajo y determine los procedimientos idóneos para realizarlo.
- *Retroalimentación*: El grado en que la realización de las actividades que requiere el puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Modelo de las características del puesto (cont.)

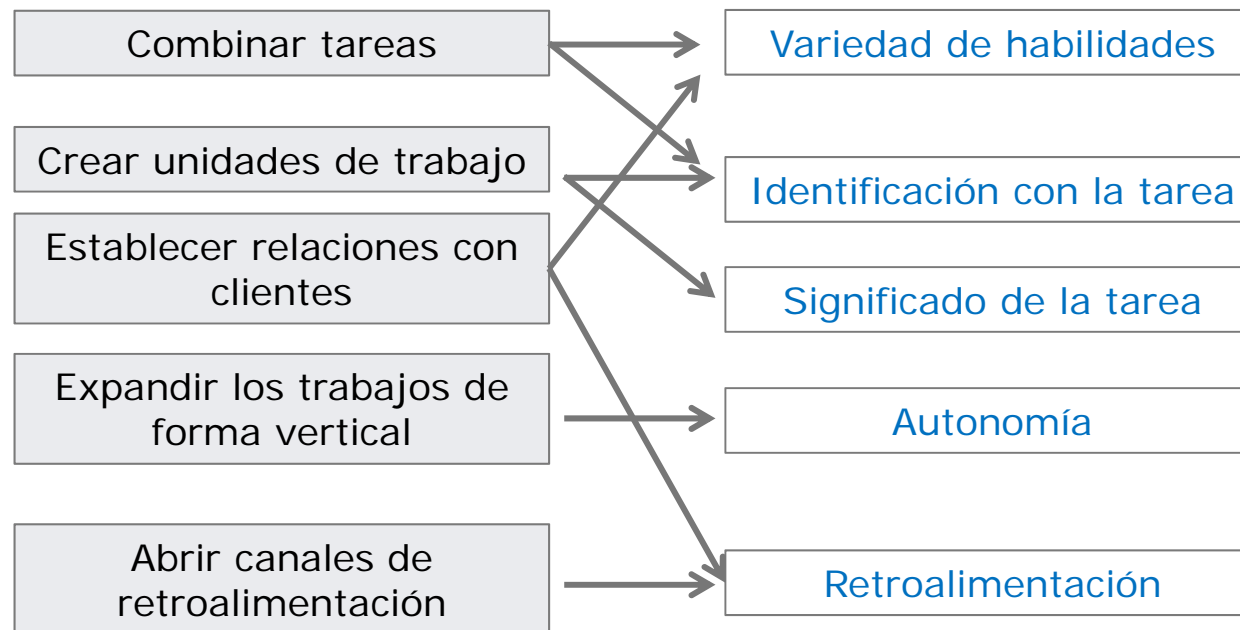
Fuente: Adaptado de Robbins, DeCenzo y Coulter (2015)



Breve repaso de teorías motivacionales (cont.)

Modelo de las características del puesto (cont.)

Desde un punto de vista motivacional, el modelo del diseño de puesto de trabajo sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando el empleado aprende que él o ella ha tenido un buen desempeño en una tarea que él o ella considera importante (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015). Algunas sugerencias que pueden derivarse de este modelo para poder diseñar puestos de trabajos:



Fuente: Adaptado de Robbins, DeCenzo y Coulter (2015, p. 339)

Clases de motivaciones

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.

La desmotivación, esa gran “desconocida”

“ 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?



La desmotivación esa gran "desconocida" (cont.)

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)

Recursos Humanos

Dra. Eva Gallardo Gallardo - Dpto. Organización de Empresas (ETSEIB)

¿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)

Retos para los directivos de hoy

¿Cómo los directivos pueden motivar a los empleados en épocas de crisis o recesión?

La conclusión fundamental a la que se ha llegado es que hay que ser creativos para mantener a los empleados motivados. Normalmente, dado que hay muchas restricciones monetarias, se optan por otro tipo de métodos. Por ejemplo: mantener reuniones con cada empleado para abrir líneas de comunicación directa y obtener información de primera mano de cómo viven la situación; establecer un objetivo común e intentar mantener focalizados a todos (por ejemplo: ofrecer un excelente servicio al cliente); crear un sentimiento de pertenencia y comunidad; ofrecer oportunidades de aprender cosas nuevas.

¿Cómo los directivos pueden motivar a grupos únicos de empleados?

- 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Colquitt, J.A., Lepine, J. y 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.