

# Técnicas de motivación y dirección

**N**o es suficiente con dirigir, en el sentido de guiar, sino que es necesario implicar en la tarea a los empleados, responsabilizarlos e ilusionarlos.

Liderar una organización consiste en motivar e integrar las necesidades de la organización.

## MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

El comportamiento humano tiende a la satisfacción de necesidades o motivos, se dirige hacia objetivos del mundo exterior cuya consecución está ligada a la satisfacción de los motivos.

Entendemos la motivación como una predisposición del individuo a realizar un comportamiento orientado a un fin, dicha predisposición no se entiende si no va acompañada de un impulso o de algo que la active.

La conducta surge cuando se crea una necesidad que lleva al individuo a un estado de desequilibrio que le dirige a la búsqueda de un objetivo que compense esa necesidad.

Para saber si un sujeto está motivado es necesario observar su comportamiento y verificar si ante un estímulo adecua-

do reacciona positivamente. Aunque no todas las conductas motivadas se desarrollan satisfactoriamente, dado que puede suceder que se interponga un obstáculo que impida la satisfacción de la necesidad o motivo.

La frustración es el estado de un sujeto al que un obstáculo (persona, situación o creencia) le impide la satisfacción de un motivo o deseo.

En el momento en que surge un obstáculo, la persona puede abordar la situación frustrante mediante dos alternativas:

- a) Solución del problema mediante la sustitución de objetivos.
- b) Solución del problema mediante conductas nuevas.

Si se supera el obstáculo, la conducta deja de ser frustrada pero si no sucede así, la energía de la persona se centra en el obstáculo, produciéndose sentimientos desagradables como son la ira, ansiedad, miedo, deseos de venganza, etc.

Los mecanismos de defensa más habituales ante esta situación, son:

- Agresión, depende de:

- La intensidad de la tendencia frustrada.
- El número de frustraciones sufridas = tolerancia a la frustración.
- La importancia del obstáculo.

### • Agresividad:

- Física o verbal: agresividad socializada.
- Directa: sobre el obstáculo o indirecta, sobre terceros.
- Abierta o encubierta.

• Fijación: conducta del individuo que se obsesiona y se obceca; repite una y otra vez la conducta, a pesar de que subsiste el obstáculo que la frustra.

• Racionalización: justificación intelectual de un fracaso con ayuda de argumentos falsos. El sujeto trata de justificar su acción por motivos distintos de los que en realidad le movieron a actuar.

• Proyección: atribuir a los demás rasgos de nuestra conducta o de nuestro carácter que consideramos indeseables.

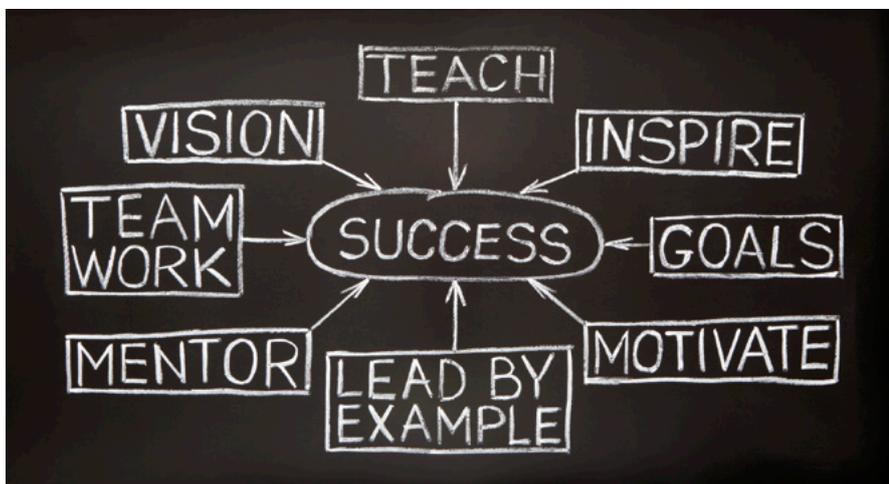
• Identificación: atribuirse aquellos rasgos o cualidades deseables que poseen los demás.

• Reacción: el sujeto acentúa en su conducta los aspectos de su personalidad en los que se siente deficiente.

• Represión: ocultación inconsciente de los impulsos que el sujeto considera desagradables, puede ser causa de profundos trastornos psicológicos.

• Sustitución, puede ser por:

- Sublimación = sustitución de impulsos o deseos reprobables por otros superiores.
- Compensación = sustitución de una deficiencia por el triunfo en otra actividad.
- Súper compensación = se supera la deficiencia hasta eliminarla e incluso



se puede llegar a destacar en el ámbito del origen de la deficiencia.

- ‡ Conducta motivada, conducta frustrada. Tiende a la consecución del objetivo o estímulo. Su objetivo es eliminar el obstáculo interpuesto. Al alcanzar el objetivo se produce satisfacción. Al eliminar el obstáculo se produce satisfacción.
- ‡ Conductas adaptables, conductas inflexibles. El castigo elimina la conducta motivada. El castigo aumenta el estado de frustración y refuerza la conducta frustrada. Ayuda a elegir nuevas conductas y no engendra agresividad.

Para conseguir motivación laboral de los trabajadores, debemos evitar la insatisfacción, mejorando factores higiénicos a la vez que tratamos de aumentar la satisfacción, favoreciendo los factores motivadores.

### Teoría de las expectativas

Según esta teoría, la motivación se basa en la expectativa de conseguir unos resultados interesantes para la persona. Víctor Vroom afirma que la motivación puede expresarse mediante una fórmula:

MOTIVACIÓN = VALOR x EXPECTATIVA

- ‡ Valor = atracción por el resultado que siente la persona.
- ‡ Expectativa = probabilidad que la persona concede a alcanzar el resultado.

Condiciones necesarias para la motivación del personal:

- a) Los empleados han de creer que un buen trabajo comporta determinadas recompensas.
- b) Las recompensas han de ser atractivas para los empleados.
- c) Los empleados piensan que si se esfuerzan conseguirán realizar un buen trabajo.

### Teoría del equilibrio

La motivación es un proceso de compa-

## La motivación va siempre relacionada con el logro a conseguir unos objetivos, para ello éstos deben cumplir unos requisitos

ración social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o gratificaciones recibidas por el trabajador y se compara con los resultados y esfuerzos realizados por otros.

- ‡ Los empleados diferencian con claridad entre las contribuciones que ellos aportan y las compensaciones que reciben a cambio.
- ‡ Existe comparación social: comparan sus contribuciones-compensaciones con las de otros compañeros.
- ‡ Cuando no existe equidad, el individuo intenta reducirla: o bien maximizando las compensaciones o bien minimizando las contribuciones.

Algunos problemas que plantea esta teoría:

- ‡ Se desconoce cómo el individuo elige sus comparaciones; desde qué punto de referencia las elabora.
- ‡ Es complicado resumir y cuantificar adecuadamente determinado tipo de contribuciones y compensaciones.
- ‡ Es difícil saber cómo y cuándo cambian las compensaciones y contribuciones a lo largo del tiempo.

### FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN

- 1 La ausencia de determinados factores desmotiva a los empleados: salario insuficiente, seguridad de empleo, entorno y condiciones adecuadas e, incluso, cuando se alcanza un nivel digno en dichos factores, no se garantiza al momento la motivación del empleado afectado.

- 2 El trabajo ha de ser la verdadera motivación.
- 3 La motivación va siempre relacionada con el logro a conseguir unos objetivos, para ello los objetivos deben cumplir unos requisitos:
  - ‡ Estar bien definidos.
  - ‡ Ser mesurables y reales.
  - ‡ Suponer un reto o una dificultad a superar.
- 4 Motivación va íntimamente ligada al reconocimiento y las recompensas no tienen por que ser económicas.
- 5 Incentivos = recompensas que se dan por conseguir una meta, pero la incentivación ha de ser oportuna, ganada, suficiente y pública para ser efectiva.
- 6 La motivación está relacionada con la afiliación y la pertenencia, así es primordial que la persona se sienta que forma parte de un equipo.
- 7 El trabajador necesita saber cómo y cuánto su trabajo contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos marcados.
- 8 La motivación tiene que ver con la cultura y tipo de liderazgo de la empresa.

### Técnicas para motivar

- ‡ Formar equipos de trabajo. Si la gente se siente integrada, queda cubierto el primer factor de la motivación. Esto puede conseguirse mediante técnicas de integración grupal.
- ‡ Informar. Consiste en comunicar, dar información sobre objetivos, naturaleza del trabajo, explicar las políticas de la empresa, definir qué se espera de los trabajadores. De esta manera, los empleados se

sienten más parte de la organización.

- **Dirección por objetivos.** Si se tienen unos objetivos bien definidos, negociados con sus superiores y que supongan un reto, y además se consigue alcanzarlos, la motivación es inmediata. En caso de no alcanzar los objetivos, es obligación de los superiores averiguar la causa de las desviaciones y proponer sobre la marcha nuevos objetivos a alcanzar.
- **Incentivación.** En ocasiones no está en manos de los jefes los recursos económicos para premiar a los empleados por la consecución de objetivos, esta situación puede resultar frustrante para los propios jefes. Por eso, es necesario que dispongan de otros recursos como cartas de felicitación, prioridades en vacaciones, etc., que deberían ir acompañados de aumento de categoría, subida de sueldo o promociones, porque si no pierden su eficacia y se tornan desmotivadoras.
- **Planificación de carreras y formación.** La formación se utiliza como un incentivo que las empresas proporcionan a sus trabajadores, como una vía de proyección y promoción profesional.
- **Aumentar y mantener la autoestima de los trabajadores.** Si un directivo consigue que sus subordinados se sientan compe-

tentes, aumenta la motivación de éstos para actuar de manera competente.  
+ Motivación = + productividad

Existen cuatro principios clave para mantener la autoestima de los trabajadores:

- ➊ **Centrarse en la conducta y no en la persona.** Una forma que más daño produce en el empleado es atacar su personalidad y no su conducta o comportamiento observable. Para señalar los errores o conductas a modificar, conviene ser directo y específico sin entrar a juzgar a la persona:
  - ➀ Descripción objetiva de la situación = nitidez.
  - ➁ Descripción de efectos concretos y tangibles = credibilidad.
  - ➂ Descripción de los sentimientos que provoca en el superior la actuación del subordinado, pero no su persona = congruencia.
- ➋ **Escucha activa:**
  - ➀ Reduce la tensión, da oportunidad al empleado de expresar sus opiniones.
  - ➁ Escuchando se aprende del tema y de la persona.
  - ➂ Escuchando se ayuda a la persona a resolver sus problemas.
  - ➃ Ayuda a resolver diferencias de criterio.

- ➌ **Pedir ayuda:**
  - ➀ Da mejor resultado que decir.
  - ➁ Pedir ayuda en el sentido de sugerencias de cómo abordar la situación.
  - ➂ Pedir información con el fin de conocer mejor un problema o una situación.
  - ➃ Pedir soluciones al empleado antes de ofrecer las propias, indica que valora la opinión del empleado.
- ➍ **Ofrecer reconocimiento** sirve para fortalecer la autoestima. Como aprendemos por ensayo y error, se suelen repetir conductas que han resultado agradables y se tienden a evitar aquellas que no han resultado gratas.

En resumen, podemos decir que un empleado experimenta una satisfacción con el trabajo y su correspondiente motivación cuando sus jefes:

- Establecen un ejemplo exigente: el jefe da forma al entorno de trabajo con sus propios valores, acciones y expectativas, y con el ejemplo que de día tras día.
- Les conceden una considerable autonomía y responsabilidad para hacer el trabajo: cuando el trabajo ha sido delegado correctamente, los empleados experimentan tanto autonomía como responsabilidad en su propio trabajo.
- Reconocen ese logro: las recompensas monetarias por un trabajo excelente no son la única forma de reconocer los logros. El empleado, como todo el mundo, se nutre de las buenas opiniones de los demás.
- Les ofrecen oportunidades reales para el aprendizaje, la participación y el éxito: a los empleados les gusta aportar ideas y sugerencias nuevas y potencialmente valiosas. Experimentan verdadera satisfacción cuando éstas se convierten en mejores resultados. 

