

## **MOTIVACION Y LIDERAZGO, DOS CONCEPTOS RELACIONADOS**

### **CONCEPTO DE MOTIVACION**

En una organización es posible estudiar a los individuos desde dos puntos de vista:

- Como personas, dotadas de características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.
- Como recursos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos relevantes para el desarrollo de la tarea organizacional.

Ambos enfoques se complementan, ya que no es posible disociar a las personas en estos aspectos, a pesar de lo cual, los administradores de personal suelen incurrir en la tentación de utilizar sólo el segundo. La comprensión del comportamiento humano es esencial para un administrador de personal, ya que cada vez más la tecnología tiene límites en cuanto a la posibilidad de obtener mejoras marginales, y los aumentos de productividad están estrechamente relacionados con las personas y sus motivaciones para trabajar.

Es difícil comprender las relaciones entre las personas sin un conocimiento mínimo de las motivaciones de su comportamiento.

#### **¿Qué se entiende por motivación?**

- Es el impulso a actuar en una dirección, a ejecutar un comportamiento.
- Tiene por objetivo satisfacer una necesidad, ya sea física o psicológica
- El impulso a la acción puede tener un origen interno o provenir del medio ambiente, en cuanto éste influye sobre las conductas del individuo.
- En una organización, es lo que un administrador debe utilizar para influir en la calidad y cantidad de las acciones de sus supervisados, en relación al logro de los objetivos organizacionales.

#### **LAS NECESIDADES Y LA MOTIVACION HUMANA**

En la década del 40, Abraham H.Maslow<sup>1</sup> formuló una concepción de las necesidades que mantiene su vigencia como marco conceptual, a pesar del tiempo transcurrido.

Maslow generó la idea de un orden en las necesidades humanas, una jerarquía desde lo más básico hasta lo más sofisticado, que varía de acuerdo a la edad y las circunstancias de la vida de una persona.

---

<sup>1</sup> Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943

## **Jerarquía de necesidades de Maslow**

La jerarquía de necesidades de Maslow se suele representar por una pirámide, proporcionando una imagen gráfica de factores que van aumentando en complejidad.



Este esquema fue pensado fundamentalmente para el hombre como individuo, no tanto como integrante de una organización. Es así como las necesidades básicas se describen en él exclusivamente como necesidad de comida, reposo, abrigo, y no como una remuneración adecuada, lo cual correspondería a una necesidad básica del hombre en una organización.

Sin embargo, es posible hacer un paralelo entre lo individual y lo social:

	<b><i>INDIVIDUO</i></b>	<b><i>ORGANIZACION</i></b>
<b>Necesidades básicas</b>	<b>Comida, reposo, protección, abrigo</b>	<b>Remuneración adecuada</b>
<b>Necesidad de seguridad</b>	<b>Protección contra el peligro</b>	<b>Posibilidad de predecir el futuro</b>
<b>Necesidad de pertenencia social y amor</b>	<b>Clubes, partidos políticos, familia</b>	<b>Pertenencia a la organización</b>
<b>Necesidad de autoestima</b>	<b>Reputación, reconocimiento, autorespeto, etc.</b>	
<b>Necesidad de autorrealización</b>	<b>Realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc..</b>	

Las necesidades más bajas requieren una respuesta relativamente rápida, como por ejemplo, la necesidad de dormir, en tanto que las necesidades más elevadas requieren ciclos motivacionales largos (por ejemplo, haberse propuesto obtener un título universitario).

Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperiosa, postergando cualquier necesidad más elevada.

En la década del 60 publica su estudio Frederick Herzberg, quien efectuó estudios de satisfacción en el cargo en un grupo de ingenieros y contadores.

Así como Maslow centró su teoría en las necesidades humanas, Herzberg se centró en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros <sup>2</sup> comprobaron que se producían dos factores diferentes como parte de la satisfacción en un cargo.

A los primeros les llamó "factores motivadores intrínsecos", porque estaban relacionados con el desempeño de la persona y con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

---

<sup>2</sup> Frederick Herzberg y otros, The Motivation to Work, 1959

A los segundos les llamó "factores motivadores extrínsecos", o también "higiénicos", y comprobó que se relacionaban con las necesidades más básicas de Maslow. El término higiénico alude a un concepto médico, en el sentido de que la higiene impide las enfermedades, pero no sana al que ya está enfermo; en este caso, una baja remuneración produce insatisfacción, pero cuando el problema está resuelto pierde su poder motivador.

**i. Los factores motivadores intrínsecos son:**

- Realización personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Crecimiento
- Posibilidad de enriquecer el cargo

**ii. Los factores motivadores extrínsecos o higiénicos son:**

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Remuneraciones
- Estilos de supervisión
- Seguridad
- Relaciones interpersonales y clima organizacional

La característica básica de los factores higiénicos es que bajo el nivel adecuado producen insatisfacción, pero sobre ese nivel no se obtiene incrementos de satisfacción y ningún desempeño elevado asociado a ella.00

***ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LAS ORGANIZACIONES HAN INTENTADO  
TRADICIONALMENTE MOTIVAR A SUS MIEMBROS A TRAVES DE LOS  
FACTORES HIGIENICOS, OLVIDANDO EL VALOR DE LA MOTIVACION***

### **Teoría motivacional de McClelland**

David McClelland <sup>3</sup> se interesó por una medición científica de las motivaciones humanas. Para ello no consideró tanto las situaciones exteriores a las personas, sino la forma en que piensa.

Para ello, utilizó el Test de Apercepción Temática (T.A.T.) de seis ilustraciones <sup>4</sup>, de la cual forma parte las tres láminas que se han respondido durante el curso, y que sirve para registrar "muestras de pensamientos" que pueden agruparse de acuerdo a las áreas de intereses de las personas.

<sup>3</sup> David C. McClelland, The achieving society, 1961

<sup>4</sup> Kolb, David A. y otros, Psicología de las Organizaciones, 1977

McClelland agrupó las respuestas en tres amplias categorías:

- La motivación de logro
- La motivación de afiliación
- La motivación de poder

La motivación de logro representa la satisfacción de efectuar bien un trabajo por el placer de hacerlo bien. Se trata de personas orientadas a la tarea, que se autoexigen altos rendimientos y le exigen lo mismo a los demás.

La motivación de afiliación representa la orientación a las personas y a privilegiar las relaciones interpersonales armoniosas. También la preocupación por el bienestar de los otros y la tendencia a trabajar con personas, tales como asistentes sociales o jefes de personal.

La motivación de poder representa la necesidad de influir y controlar las conductas de otros.

### **Modelo motivacional de Vroom**

Las teorías de motivación que hemos revisado están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y también en un supuesto básico que puede resumirse así:

***Existe una "mejor manera" de motivar a las personas, ya sea reconociendo las necesidades de la pirámide de Maslow o enriqueciendo los cargos para hacerlos más motivadores intrínsecamente.***

Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las personas reaccionan de manera diferente de acuerdo a la situación en que se encuentran colocadas, es decir, la motivación individual para producir en un momento dado depende de sus objetivos particulares y también de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio para lograr esos objetivos.

Víctor H. Vroom <sup>5</sup> desarrolló una teoría de la motivación humana que reconoce estas limitaciones, la cual es una de las explicaciones más aceptadas en la actualidad. Para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro de la persona:

- Los objetivos individuales
- La relación percibida entre la productividad en el trabajo y el logro de los objetivos individuales
- La capacidad del individuo para modificar su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo

Esto puede resumirse así:



---

<sup>5</sup> Víctor H. Vroom, Work and Motivation, 1964

<i>Objetivos individuales</i>	<i>EXPECTATIVAS</i>
Relación entre productividad y logro de objetivos individuales	RECOMPENSAS
Capacidad percibida de influir su propio nivel de productividad	RELACION ENTRE EXPECTATIVA Y RECOMPENSA

Estos factores son de gran importancia para todos aquellos que administran personal, los cuales tienen la responsabilidad de motivar a grupos importantes de personas a su cargo.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

1. Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc.
2. La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad
3. La percepción de su propia capacidad de influir su productividad. Si la persona percibe que aunque haga un gran esfuerzo no cambiará sus resultados, tenderá a no esforzarse mucho.

Para Vroom cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, que él llama valencias.

- ◆ Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar un determinado resultado final.
- ◆ Una valencia negativa indica un deseo de huir de determinado resultado final.

Este modelo se puede resumir así:

<i>ACCIONES DEL INDIVIDUO</i>	<i>RESULTADO DE PRIMER NIVEL</i>	<i>RESULTADOS FINALES</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios sociales</li> <li>• Productividad elevada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinero</li> <li>• Apoyo del supervisor</li> <li>• Promoción</li> <li>• Aceptación del grupo</li> </ul>

Vroom afirma que el deseo del individuo (valencia) para tener una productividad elevada es determinada por la suma de las valencias de los resultados finales, y también por la relación existente entre el resultado de primer nivel y el final. Es decir es el resultado final el que determina sus acciones, y para obtenerlo debe obtener primero el resultado de primer nivel, lo cual conviene también a la empresa.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos.

Para este autor el nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo:

- ◆ las diferencias individuales
- ◆ las formas de operacionalizarlas

En el fondo la teoría de Vroom es una teoría de motivación y no de comportamiento, pero como todas las teorías, no da cuenta de todo el fenómeno. Por ejemplo, en muchas organizaciones el proceso productivo no permite al trabajador elegir entre varias alternativas de comportamiento.

En todo caso, es importante destacar de la teoría de Vroom que otorga un lugar importante a las EXPECTATIVAS y a las RECOMPENSAS como impulso motivacional.

## APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS CONTENIDOS TEORICOS SOBRE MOTIVACION

La aplicación práctica de estas ideas constituye un desafío para cualquier trabajador o administrador de personal , ya que se perciben como teorías interesantes pero difíciles de aplicar.

Una forma de apreciar su utilidad es definir conductas observables en las personas, que puedan servir de indicadores de qué está sucediendo con el clima laboral y las motivaciones de quienes trabajan, estudian o participan en una organización.

**ES NECESARIO ENFATIZAR QUE LO QUE VEMOS SON CONDUCTAS.  
NUNCA VEMOS PERSONALIDADES NI MOTIVACIONES**

Lo que vemos en las personas son sus acciones, y de ahí efectuamos inferencias acerca de su personalidad y motivaciones. Por lo tanto, puede ser útil tener una guía de conductas posibles de clasificar de acuerdo a los criterios que se ha visto sobre motivación y sobre las necesidades subyacentes.

A continuación se incluye un conjunto de conductas asociadas a las necesidades de los seres humanos, de acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow.

### Conductas que permiten inferir las necesidades predominantes en cada persona

NECESIDAD	CONDUCTAS OBSERVABLES
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evita riesgos</li> <li>◆ Trata de realizar acciones conocidas</li> <li>◆ Busca mucha información</li> <li>◆ Se angustia con los cambios</li> <li>◆ Requiere reglas conocidas y precisas para realizar su trabajo</li> <li>◆ Valora mucho la estabilidad, por encima de los desafíos y nuevos conocimientos</li> </ul>
AFILIACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evita los conflictos en forma permanente y sistemática</li> <li>◆ Realiza acciones a fin de dar y recibir afecto</li> <li>◆ Presta servicios a fin de sentirse útil y necesario</li> <li>◆ Se pone la "camiseta" de la empresa con facilidad</li> <li>◆ Organiza y participa en actividades sociales, tanto dentro como fuera del trabajo</li> </ul>
AUTOESTIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evita cometer errores para no ser criticado</li> <li>◆ Actúa en forma perfeccionista</li> <li>◆ Hace acciones para que los demás confíen en él</li> <li>◆ Se preocupa por el cumplimiento de la palabra empeñada</li> <li>◆ Tiende a actuar de acuerdo a lo que considera justo</li> <li>◆ Se exige un rendimiento alto en forma permanente</li> </ul>

REALIZACION PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Acepta lo que es y aprende a realizar lo mejor que puede según las condiciones en que se encuentra</li> <li>◆ No pierde el tiempo ni las energías atendiendo a situaciones irreales o imposibles</li> <li>◆ No teme al contacto con los demás</li> <li>◆ Es capaz de revelar sus sentimientos</li> <li>◆ Puede ponerse en el lugar del otro</li> </ul>
LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se plantea objetivos y lucha por sobrepasar obstáculos</li> <li>◆ Sus normas son autoimpuestas, no requiere imposiciones externas</li> <li>◆ Busca un buen desempeño y coronar su carrera</li> <li>◆ Se involucra en acciones de invención y creación</li> </ul>
PODER	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Busca alcanzar y mantener el control</li> <li>◆ Busca influir en las personas</li> <li>◆ Busca ganar discusiones</li> <li>◆ Pretende enseñar y exigir a los demás</li> </ul>

### ¿Qué se puede hacer para motivar al personal a su cargo?

Se ha visto que existen factores externos como la remuneración, un buen ambiente de trabajo, los incentivos por metas de producción, que evitan que las personas se desmotiven, pero no ayudan esencialmente a motivar, y sobre todo, no mantienen su impacto por períodos largos de tiempo.

Por otra parte, los factores intrínsecos de motivación se refieren a la realización personal, al reconocimiento y a la responsabilidad como factores esenciales de motivación.

### Acciones que se pueden realizar para responder a las necesidades de las personas que dependen de usted.

NECESIDADES	ACCIONES SUGERIDAS
Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de remuneración</li> <li>◆ Comodidades físicas, ambiente de trabajo, espacios</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Respaldo ante tareas nuevas</li> <li>◆ Precisión y divulgación de las normas de estabilidad en la empresa</li> <li>◆ Dar a conocer lo que se espera de cada persona en su cargo</li> <li>◆ Tareas claras y conocidas por todos</li> </ul>
Pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Acciones de apoyo ante situaciones extra laborales de tipo personal</li> <li>◆ Promoción de los objetivos del grupo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Supervisión interesada en la persona y en sus habilidades</li> <li>◆ Generar instancias para que los subordinados tengan acceso a ejecutivos y/o dueños de la empresa</li> </ul>

Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Asegurarse que la persona comparte los criterios de evaluación de su trabajo</li> <li>◆ Permitirle realizar innovaciones, en la forma de ejecutar sus labores, usando sus destrezas</li> <li>◆ Asignarles trabajos que permitan realizar labores significativas para ellos</li> <li>◆ Reconocimiento individualizado de la productividad por sobre estándares comunes</li> </ul>
Logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fijación de metas atractivas para ellos</li> <li>◆ Dar retroalimentación acerca de productividad y resultados</li> <li>◆ Dar a conocer alternativas de desarrollo de carrera</li> <li>◆ Asignar tareas específicas y especializadas para que se convierta en experto</li> <li>◆ Utilizar sus conductas productivas a fin de mejorar el desempeño del grupo</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dar libertad para determinar algunas acciones de trabajo</li> <li>◆ Otorgarle responsabilidad en el cumplimiento de tareas</li> <li>◆ Permitirles ejercer control sobre sus propias realizaciones</li> <li>◆ Asignarles funciones en las que puedan influir, siempre que esta influencia esté al servicio de la institución y no del individuo</li> </ul>
Afiliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Facilitar la participación en la organización de eventos sociales</li> <li>◆ Ejercer una supervisión mayoritariamente orientada a la relación más que a la tarea</li> </ul>
Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evitar la rutina, dando tareas nuevas y estimulantes para el personal</li> <li>◆ Dar alternativas de capacitación y desarrollo de carrera</li> <li>◆ Establecer instancias de decisión previas a toma de decisiones importantes</li> <li>◆ Controlar por resultados más que tarea a tarea</li> <li>◆ Delegar funciones</li> <li>◆ Participación en definición de funciones y tareas</li> <li>◆ Establecer canales expeditos de comunicación</li> </ul>

### ¿Qué pasa si no tiene personal a cargo?

Estos contenidos son aplicables a cualquier persona con las cuales se relacionen, aquellos que tienen hijos adolescentes podrán observar cuantos de estas acciones son perfectamente aplicables.