

GARY DESSLER
**ADMINISTRACION
DE PERSONAL**

Cuarta
Edición



PHH

PRENTICE
HALL

Motivar —sencillo pero complejo

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las *personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas*.¹ Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (o “incentivo”).

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación (y es por eso que se consideró necesario este capítulo). Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivante para una persona que acaba de pasar tres horas en una playa con mucho calor, que lo que sería para alguien que tomó tres bebidas frías. E inclusive tener una recompensa que *sea* importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar. La razón es que la recompensa en sí (el vaso con agua, una cita con alguna estrella del cine, una promoción y otras cosas) no motivará a la persona *a menos que ese individuo sienta que el esfuerzo probablemente le llevará a obtener esa recompensa*. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona *podría* considerar que le producirá recompensas quizá sea vista por otra como imposible.

Sin embargo, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda de que el desempeño es la “base” de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se *sabe* con respecto a motivar a los empleados.

Terminología básica

Antes de proceder, será necesario revisar la terminología básica.

La mayoría de los autores están de acuerdo en que la raíz de la motivación son algún tipo de “tensiones internas” y que el *comportamiento motivado* apunta a reducir estas tensiones.² Por ejemplo, todos tenemos la *necesidad* de alimentarnos. Sin embargo, después de haber comido muy bien, esta necesidad probablemente estará *satisfecha*. Por lo tanto, no se le podría “motivar” al ofrecerle una cena con un gran trozo de carne. Pero si la persona *no ha* comido durante días, indudablemente que se activaría la necesidad de alimentarse. Se desarrollaría una *tensión* interna: por una parte, se tiene una necesidad básica de alimentarse, pero por la otra, no se ha comido durante días. Ahora, si alguien le ofreciera una cena con carne (un *incentivo* o *recompensa*) la persona la buscaría, estaría motivada a alcanzarla.

Ahora, suponga que alguien pone una barrera (digamos, una reja) entre la persona y la cena. Se daría cuenta que el *camino* hacia la *meta* (la cena) está bloqueado por la reja y probablemente se *frustraría*. Por supuesto que, frustrado o no, si la meta fue lo suficientemente importante, la persona encontraría una manera ingeniosa de rodearla. No obstante, lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que cuando las rutas de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La *moral* baja; se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones literalmente) contra la maquinaria. Esto se resume en la figura 9.1.

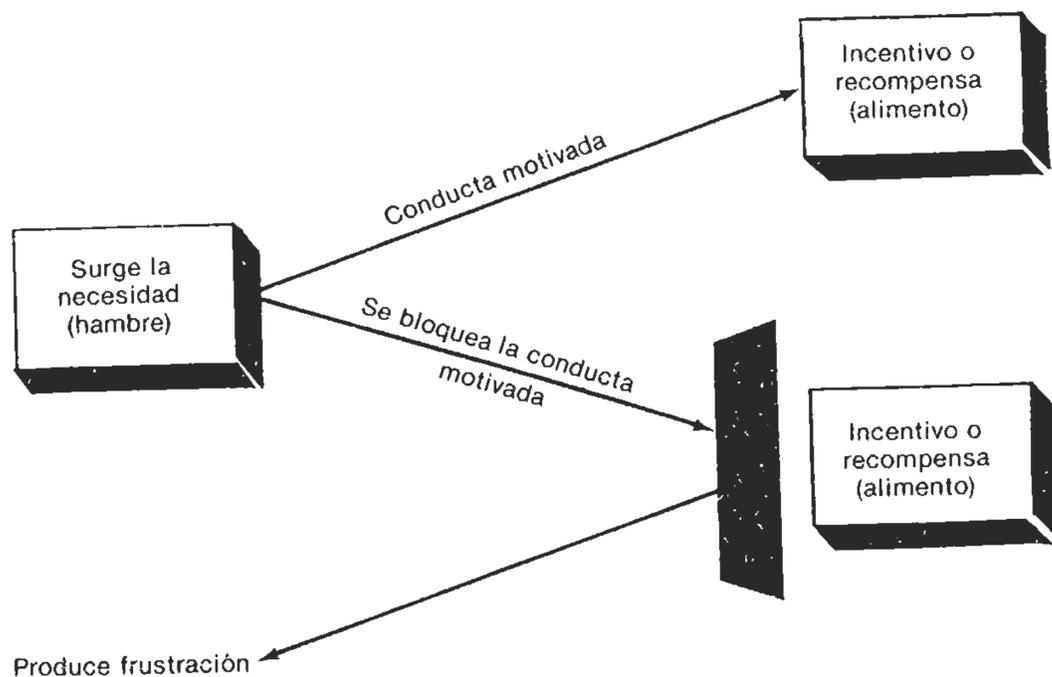
Un modelo de expectativas del proceso de motivación

teoría de las expectativas para la motivación de Vroom. Es la teoría que se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando existe una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada.

Se dijo que para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto (insistimos) es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa. Por ejemplo, decir a una persona que se le nombrará gerente de ventas si aumenta sus ventas en su distrito probablemente no la motivará si sabe que eso es casi imposible.

Victor Vroom desarrolló una **teoría de las expectativas para la motivación** que toma en consideración las *expectativas* de éxito de la persona.³ Básicamente, como se muestra en la figura 9.2, afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas:

FIGURA 9.1. De qué manera están relacionados la motivación, los incentivos y la frustración.



Nota: La motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa.

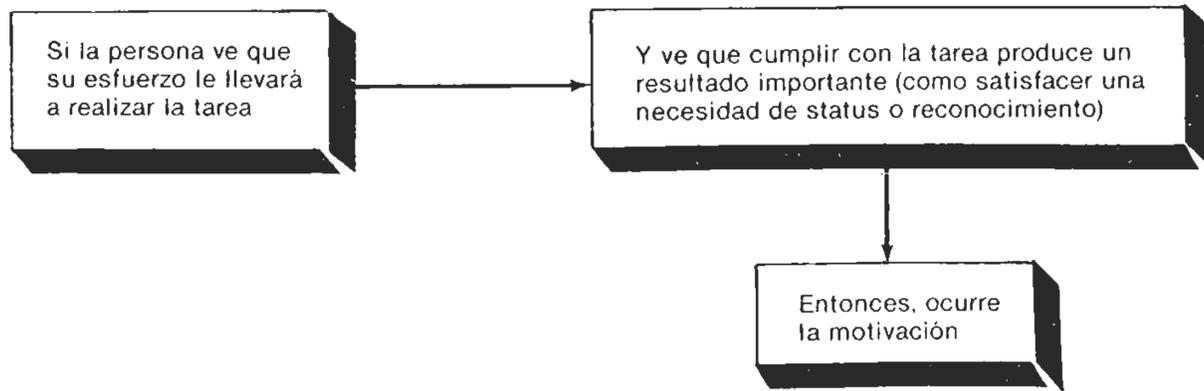


FIGURA 9.2 Esquema de la teoría de la motivación de Vroom

valencia El término que utiliza Vroom para el valor de una meta para una persona.

Si la **valencia** o valor del resultado particular (cómo llegar a ser gerente de ventas) es muy elevado para la persona; y
 si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan,⁴ muchas si lo hacen.⁵ Por tanto aquí se utilizó el modelo de expectativas de Vroom como base para el modelo para explicar la forma en que ocurre la motivación

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom (y el de este libro) afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades (y por lo tanto que perciban las recompensas como igualmente importantes). Ahora, después de haber comentado la mecánica o *proceso* de la motivación, se procederá a la cuestión de las necesidades y deseos de las personas.

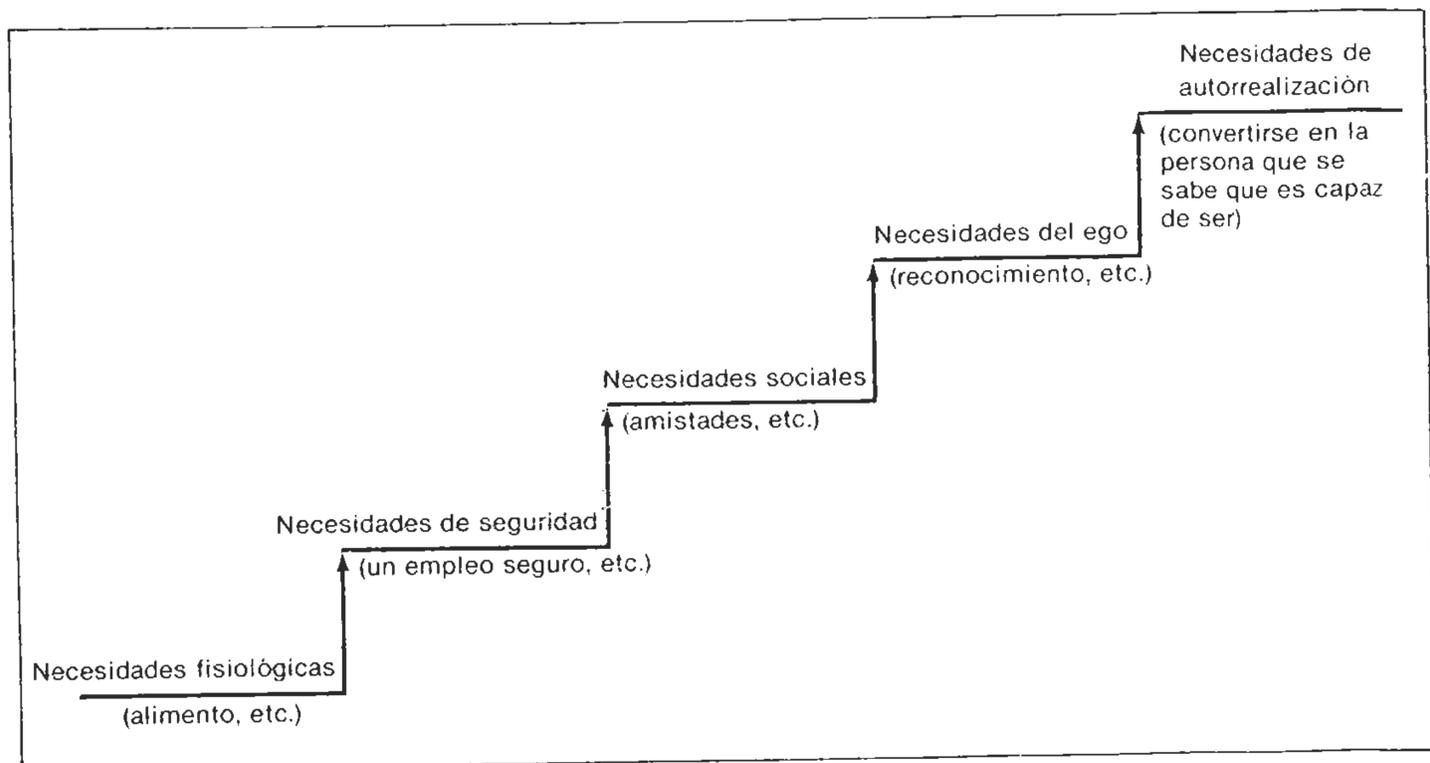
¿QUE QUIEREN LAS PERSONAS?

Se verá lo que varios psicólogos tienen que decir sobre “qué quieren las personas”. Posteriormente, al final de esta sección, se resumirán sus ideas.

Abraham Maslow y la jerarquía de necesidades

Abraham Maslow
 Distinguido psicólogo que identificó cinco categorías básicas de necesidades humanas: fisiológicas, de

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización.⁶ Señala que estas necesidades forman una **jerarquía de necesidades** o escalera (como la figura 9.3) y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.



Nota: Cada necesidad de orden superior se activa solamente cuando las necesidades inmediatamente inferiores están razonablemente satisfechas.

FIGURA 9.3 Jerarquía de necesidades de Maslow

seguridad, sociales, del ego y de la autorrealización. Cada necesidad se activa solamente después de que la necesidad inmediatamente inferior queda satisfecha.

jerarquía de necesidades Punto de vista de Maslow de que las necesidades humanas forman una pirámide o jerarquía. Cuando está satisfecha la necesidad más urgente de una persona, la siguiente necesidad más urgente se torna en el primer impulso motivador, etc.

Las necesidades fisiológicas

El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebidas, abrigo y descanso.

Las necesidades de seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas (cuando ya no se tiene sed, se ha comido lo suficiente, se cuenta con un techo y otras cosas), entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o privación, la necesidad de seguridad.

Las necesidades sociales

Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

Las necesidades del ego

A continuación en la jerarquía están las necesidades del ego, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

1. las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro, de confianza, de conocimiento y,
2. las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de ego y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las *primeras pocas veces quedan satisfechas*. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorrealización

Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener su título estudiando en la noche. Esta necesidad, como las del ego, pocas veces queda satisfecha.

Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (una vez que la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable. Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su *infinito apetito* por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

Higiénicos y motivadores

Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama **factores de higiene**) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de

Frederick Herzberg
Teórico que piensa que la mejor manera de motivar a alguien es satisfacer las necesidades superiores del ego, como el reconocimiento y el sentido de logro, más que el dinero.

teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos Teoría de Herzberg que se refiere a que las necesidades superiores como las de reconocimiento, son insaciables, a diferencia de las necesidades fisiológicas, o

higiénicas. Herzberg describe a las necesidades superiores como *motivadores*.

factores higiénicos
Según Herzberg, los factores de higiene no son solamente las necesidades fisiológicas como el hambre y la sed, sino también el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión. En opinión de Herzberg ofrecer más elementos higiénicos no es la mejor manera de reforzar la motivación, ya que solamente evitan la insatisfacción.

enriquecimiento del puesto Método de Herzberg para integrar "motivadores al puesto al hacer que el trabajo sea interesante y con retos. Si se le estructura cuidadosamente, los empleados pueden tener la oportunidad de experimentar una sensación de logro, como el ensamblar un producto de principio a fin.

aquellos (que conoce como *motivadores*) que pueden satisfacer (o satisfacer parcialmente) las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene (como el salario) al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona. Según Herzberg, lo higiénico, como el salario y las condiciones de trabajo, en realidad solamente es bueno para evitar la insatisfacción (como cuando un empleado piensa que su salario es demasiado bajo). Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) *pueden* motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de *necesidades que nunca quedan completamente satisfechas* y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito. Por lo tanto, según Herzberg, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Una aplicación: el enriquecimiento del puesto

El método que Herzberg recomienda para aplicar su teoría se llama **enriquecimiento del puesto**. Incluye *motivadores como oportunidades de logro en el puesto al hacerlo más interesante y lleno de retos*. Esto generalmente se logra al dar al trabajador más autonomía y permitir a la persona realizar buena parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor.

De acuerdo con un estudio, existen cinco acciones específicas que un gerente puede seguir para enriquecer el puesto de un subordinado.⁸

1. *Formar grupos de trabajo naturales*. En este punto hay que cambiar el puesto en forma tal que cada persona sea responsable ("dueño") de un cuerpo de trabajo identificable. Por ejemplo, en lugar de permitir que cada operador en un centro de procesamiento de palabras haga el trabajo para todos los departamentos, haga que el trabajo de uno o dos departamentos sea responsabilidad cotidiana de cada operador.
2. *Combinar las tareas*. Por ejemplo, permitir que una persona ensamble un producto de principio a fin en lugar de que éste pase por varias operaciones separadas realizadas por diferentes personas.
3. *Establecer responsabilidades hacia el cliente*. Permitir que el trabajador tenga contacto tan frecuentemente como sea posible con el "cliente". Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente

4. *Carga vertical.* Permitir que el trabajador planee y controle su trabajo en lugar de que lo haga personal de fuera. Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador determine su propio programa, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.
5. *Abrir canales de retroalimentación.* Finalmente, encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Cambios como éstos aparentemente pueden mejorar el desempeño. En un programa de enriquecimiento del puesto (que comprendía una operación de procesamiento de datos en la Traveler's Insurance Co.), la cantidad de trabajo aumentó en aproximadamente 30%, el ausentismo disminuyó en 24% y los ahorros reales en salarios y renta de maquinaria durante el primer año totalizaron 64,305 dólares, por ejemplo. Por otra parte, existe cierta controversia en torno a si la distinción que hace Herzberg entre motivadores e higiénicos tiene sentido. Hay quienes cuestionan también si las mejoras que generalmente se producen después del enriquecimiento del puesto son resultado del mismo o de otros cambios asociados como mayores salarios que generalmente acompañan al enriquecimiento. Esta técnica sin duda que no se aplica a todas las personas. Por lo tanto, los gerentes que piensan en aplicar un programa de enriquecimiento del puesto deben considerar los siguientes principios:

1. *La motivación debe ser central al problema.* Tener la seguridad de que el mal desempeño no es resultado de algún otro problema como un sistema de producción mal diseñado o capacitación inadecuada.
2. *No debe haber una manera más fácil.* Con relación al primer punto, se debe preguntar "¿existe una manera más fácil de mejorar el problema en cuestión?" En ocasiones, por ejemplo, mejorar las pruebas y capacitación del personal podría eliminar el problema.
3. *Los factores higiénicos deben ser adecuados.* La mayoría de los expertos en enriquecimiento del puesto están de acuerdo en que esta técnica no reducirá los problemas causados por higiénes inadecuadas como un salario bajo, malas condiciones de trabajo o prácticas de dirección inaceptables. Los empleados generalmente tienen que estar cuando menos adecuadamente satisfechos con estas higiénes, en otras palabras, sus necesidades de nivel bajo deben estar satisfechas para que el enriquecimiento del puesto (con su atención a las necesidades de nivel superior) sea eficaz.
4. *El puesto debe ser bajo en su potencial motivador.* No vale la pena tratar de enriquecer un puesto que ya es lo suficientemente interesante y con retos.
5. *El enriquecimiento del puesto debe ser técnica y económicamente viable.* En algunos casos simplemente hay demasiados costos involucrados como para que el enriquecimiento del puesto se justifique. Es necesario recordar que la razón por la que inicialmente se tuvieron puestos rutinarios y altamente especializados fue que los industriales los consideraron muy eficientes.

-
6. *La calidad debe ser importante.* Generalmente es la calidad del producto final, más que su cantidad, la principal beneficiada con el enriquecimiento del puesto.
 7. *Los trabajadores deben desear y estar dispuestos para el cambio.* Algunos trabajadores no quieren ni necesitan empleos interesantes. No a todos les molesta un empleo aburrido y rutinario. De hecho, algunas personas parecen preferir el ritmo monótono y obtienen satisfacción de intereses fuera del trabajo.