

MOTIVACION:
INTERES PRIORITARIO

Eugenio Varela Münchmeyer
Teniente 1º (INE)

INTRODUCCION

Si bien es cierto que la motivación ha sido desde siempre uno de los aspectos de mayor preocupación de todos los jefes de grupos organizados que hayan existido, no siempre se aplicó un método exitoso, fundamentalmente porque es un tema engorroso y depende de la naturaleza de las personas que conforman las diversas organizaciones existentes o que hayan existido. El lector ha conocido en la historia, desde métodos de absoluta represión, muy primitivos, hasta modernos métodos de inducción por autoconvencimiento. Lo importante es que la historia ha ido recogiendo ciertas características comunes a todo ser humano, relativamente independientes de su origen y cultura. Nuestro interés se abocará a reconocer los factores y procesos de motivación con objeto de presentar ciertas recomendaciones para orientar de un buen modo los esfuerzos

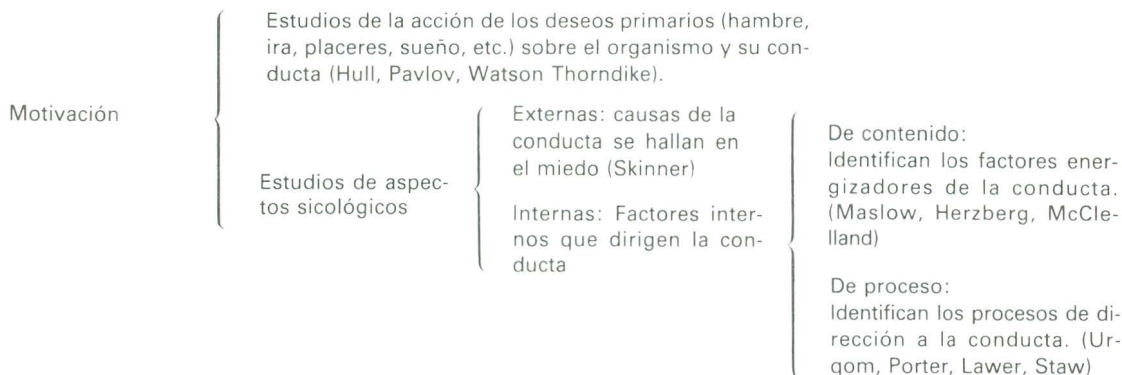
generados en la motivación de las personas con respecto a su trabajo.

LOS PRINCIPALES ESTUDIOS EFECTUADOS

Pese a que se ha efectuado una serie de estudios sobre la motivación, cabe destacar que en la realidad es una actividad normal de las personas, ya que normalmente nos preguntamos el porqué otros accionan de una u otra forma ante situaciones concretas y nuestras conclusiones serán tan válidas como la más elaborada de las teorías.

Los estudios realizados indican claramente que "la conducta puede ser pronosticada, guiada y modificada".

Las orientaciones de los estudios más importantes pueden ser resumidas en el siguiente cuadro:



PROCESO DE LA MOTIVACION

Básicamente, la conducta de las personas se rige por las expectativas o anticipaciones de encuentros futuros, las que se traducen en "Creencias respecto a la probabilidad que un acto dado produzca un resultado determinado, y varían entre 0 y 1".

Con lo anterior podríamos determinar un primer modelo básico:

$$M = P \cdot V$$

en que:

M = Motivación

P = Probabilidad subjetiva de alcanzar la recompensa deseada

V = El valor de la recompensa (mecanismo psicológico)

Tanto el valor de la recompensa como la probabilidad de alcanzarla son conceptos subjetivos y pueden diferir sustancialmente entre una y otra persona o grupo, pero su relación es normalmente la misma para todas en lo que se refiere al concepto de motivación.

El valor de la recompensa refleja "lo atractivo que es para una persona un resultado potencial de su conducta en una situación de trabajo". Hay que hacer hincapié que es un valor en términos sólo de recompensa positiva.

La probabilidad de obtener la recompensa en cuestión está asociada a la cantidad de energía que se usará para obtenerla, o sea, el esfuerzo que se generará. Como el esfuerzo es proporcional a la motivación podemos distinguir que en realidad el modelo debería girar alrededor del esfuerzo generador, el que contiene los factores de motivación y acción juntos.

En este punto debemos revisar el modelo básico, ya que se ha visto que apareció una nueva variable: el esfuerzo generado.

Teniendo el esfuerzo como el producto de la expectancia ($P \cdot V$), se notará que éste determina las primeras acciones del individuo y que su conducta final o resultante a mediano plazo va a depender de la satisfacción de la expectativa. Entre lo que el individuo cree obtener y lo que obtiene existe un proceso de influencia de su conducta, provocado por otros factores.

El primer factor son las habilidades que el individuo cree tener para lograr el resultado perseguido. Estas determinan el máximo rendimiento que éste espera obtener en la empresa a realizar. Aunque podría discutirse que las habilidades supuestas están implícitas en la probabilidad de obtener la recompensa, no deben confundirse ya que una (la probabilidad) determina la probabilidad esfuerzo-recompensa en términos netamente energéticos y las habilida-

des acotan la probabilidad de que con un esfuerzo dado se obtenga el rendimiento deseado.

Por otro lado, existe un factor determinante del rendimiento antes de que se produzca la acción del individuo y éste se refiere a la "percepción de la dirección dada al esfuerzo". Si esta percepción coincide con la esperada de parte de la organización, el esfuerzo estará bien orientado. Este es uno de los puntos por los cuales existe mucha desmotivación, fundamentalmente porque los individuos no son informados de "qué se espera de ellos", lo que nos lleva a plantear la importancia enorme de la comunicación, ya que el individuo con cualidades y que genere un gran esfuerzo en la dirección equivocada, por lo general se resentirá de iniciar un nuevo esfuerzo, ya que lo considerará, de buenas a primeras, "inútil".

En este punto el individuo pone en práctica su conducta y evalúa el rendimiento que obtiene en su acción, determinando el grado de éxito obtenido.

Si el rendimiento ha sido bueno existe una realimentación positiva sobre la probabilidad subjetiva del éxito, haciendo que el individuo redoble esfuerzos por mejorar el rendimiento hasta el límite de sus habilidades, las que de paso son examinadas y reestimadas por parte del individuo.

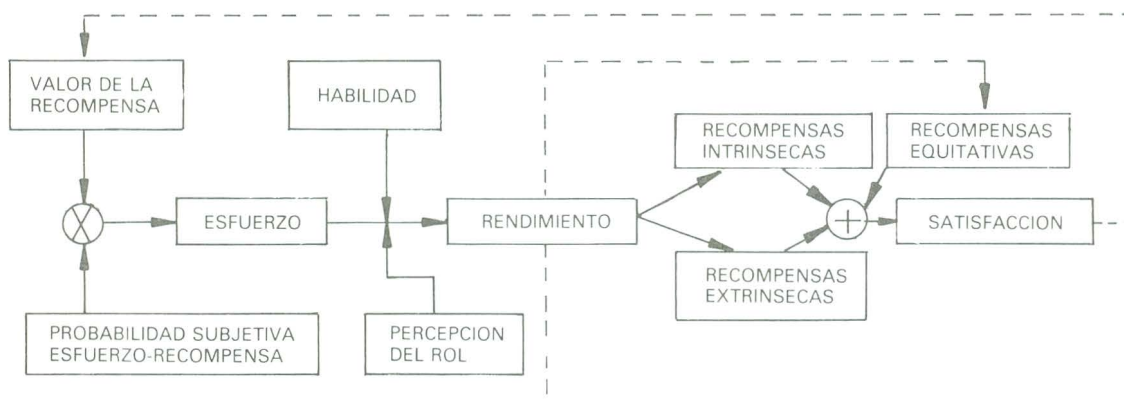
Luego de percibir el resultado, la persona observará las recompensas obtenidas, sean éstas provenientes de otros o de él mismo, por lo que se las puede denominar endógenas o intrínsecas y exógenas o extrínsecas. Las últimas son las que aporta la organización o grupo con el cual el individuo interactúa y las primeras están relacionadas con el premio del propio individuo hacia sí mismo (por ejemplo, su autoestima, gustos).

Una baja recompensa por un buen resultado normalmente desmotiva al individuo, por lo que se debe cuidar de pagar de un modo justo el nivel del logro obtenido. En este punto entra a tallar un elemento de suma importancia, que es la "percepción de la recompensa equitativa", que relaciona la cantidad o calidad de la recompensa que se estima debe percibirse por el desempeño o rendimiento, con la realmente obtenida. Este factor comparativo, si no es cuidado, puede llegar a ser un factor de constante desmotivación si los individuos de una organización creen que deben recibir mucho más de lo que la organización puede o cree que debe darles. Nuevamente se puede ver la importancia de la sinceridad en las comunicaciones entre el mando y los subordinados.

Los tres factores de recompensa darán como resultado el grado de satisfacción del individuo, el que alimenta nuevamente el valor que éste le da a la recompensa. Si la satisfacción es

baja o negativa, el esfuerzo por obtenerla disminuirá.

Así comienza nuevamente el ciclo del proceso de motivación de una persona.



LOS FACTORES DE LA MOTIVACION

El estudio de los factores de la motivación tuvo un importante impacto entre los administradores con la publicación de la teoría de Abraham Maslow, quien definió los factores anteriores como una escala de necesidades generadas internamente en el individuo, con un orden jerárquico, de modo que la persona prestará mayor atención a los factores básicos (los más bajos en la escala) que a los más elevados, y el grado de motivación de cada uno dependerá de cuán satisfechas estén las necesidades del escalón o nivel anterior.

- Necesidad de autorrealización
- Necesidad de reconocimiento { propio de los demás
- Necesidad de pertenencia (agrupación-amor)

- Necesidad de seguridad
- Necesidades fisiológicas

Esta teoría funcionaba correctamente para un buen grupo de individuos, pero estudios posteriores descubrieron desviaciones importantes entre la realidad y lo planteado por Maslow. Uno de los estudios que pudo acercarse mejor a la realidad fue el de Friderick Herzberg con su "Teoría del factor dual de la motivación" y su aplicación al "enriquecimiento del trabajo". Esta teoría nació de estudios netamente empíricos y concluyó en el planteamiento de la existencia de factores intrínsecos o motivadores y extrínsecos o higiénicos. Los factores motivadores son el producto de las buenas experiencias de los individuos estudiados y los extrínsecos a la malas experiencias relatadas por los mismos.

FACTORES

Motivadores

- Logro (éxito en la tarea)
- Reconocimiento
- El trabajo mismo (interesante)
- Responsabilidad
- Progreso y crecimiento

Higiénicos

- Políticas de la organización
- Supervisión
- Relaciones interpersonales
- Condiciones físicas de trabajo
- Sueldo (dinero)
- Status
- Seguridad en el trabajo

Herzberg llamó a los factores extrínsecos, Factores Higiénicos, ya que impiden que uno enferme cuando existen; en otras palabras, cuando éstos no se han satisfecho adecuada-

mente producen descontento, mas, cuando satisfacen adecuadamente las necesidades del individuo no son motores de actitudes positivas, no motivan, sino que generan una actitud

neutra en las personas, un... "Estoy bien... normal... sin problemas" (y sin impulso renovador ni emprendedor).

Lo anterior plantea que los factores motivadores son el paso entre estados de *no satisfacción* a estados de *satisfacción* y los factores higiénicos son el paso entre estados de *disatisfacción* a *no disatisfacción*. La diferencia entre los dos estados finales es que el primero (disatisfacción) es un estado en que el individuo se encuentra con las recompensas que buscaba y está altamente motivado; en cambio, el segundo (no disatisfacción) presenta a un individuo con una misma motivación y en un punto neutro. La satisfacción de estos últimos es condición fundamental para poder aplicar con éxito los primeros, que son de larga duración en lo que se refiere a su efecto, a diferencia de los higiénicos, los cuales son de corto alcance, por lo que se requiere una repetición periódica de aplicación de éstos. Esto último ha llevado a pensar a muchos administradores que las mejores herramientas para el incentivo son los factores higiénicos, ya que por su aparición diaria en el tapete pareciera que son la máxima aspiración de las personas.

Lo anterior es claramente un error y lo único que se logra es un creciente descontento en la organización. En cambio, la aplicación de los factores motivadores logrará un incentivo real que se traducirá en un esfuerzo importante y duradero.

Hay infinitas formas y combinaciones para aplicar los factores de motivación, pero se pueden reducir a unos cuantos comentarios, que parecen tan viejos como lógicos:

a) Siempre se debe recordar que "la mayoría de las personas pondrán más esfuerzo en su trabajo si se sienten desafiadas a hacerlo mejor o si se les señala una razón válida para proceder así"¹.

La motivación por el logro, como finalidad en sí, o sea, encontrar suficiente deleite en llevar a cabo cosas difíciles sin ser sobornado para ello, es lo que el mando debe perseguir de sus subordinados; para ello se debe predicar constantemente las glorias del éxito y relatar las desgracias del fracaso, de modo de inculcar una cultura ganadora.

Se reconoce a los hombres con fuertes impulsos al logro, ya que son los que siempre quieren saber qué tan bien lo están haciendo; son normalmente moderados más que audaces

y tienden a efectuar labores con resultados casi inmediatos.

Así, es evidente el corolario: "El hecho de que el mando exija cada vez más desafíos a su personal es una de las mejores formas de motivarlos" (y también de filtrar).

b) Lo anterior de nada sirve si no nos acordamos del proceso de motivación que se lleva a cabo dentro del hombre, olvidándonos del reconocimiento por el logro. Siempre se debe preferir felicitar a las personas por su actitud que hablarles respecto a su eficiencia; esto hará que se sientan reconocidas, que tienen un lugar dentro de la escala del éxito y tendrán un motivo de orgullo que contar.

Una forma de reconocimiento es hacerle ver a los hombres, con la debida precisión, lo que está correcto o equivocado en su trabajo o actitud; esto hará que los individuos motivados por el logro trabajen con más intensidad, al aclarárseles las dudas, en la obtención de la recompensa, ya que verán más claro el camino y, por ende, menos difícil, lo que lleva a incrementar el factor de la probabilidad del éxito (P), incrementando así su motivación ($M = P \cdot V$) y por lo tanto su esfuerzo.

Al reconocer las acciones de una persona se la sitúa en un lugar dentro de su medio y por tanto conocer el terreno que pisa. Esto le da seguridad.

c) Una de las recomendaciones más importantes es hacer del trabajo mismo una motivación, que para las personas sea agradable trabajar, que les guste, que les produzca placer, goce. Para esto se debe dar el máximo de responsabilidades posibles, disminuir el control intermedio y controlar más los resultados (esto aleja al personal de la condición de peones o meros ejecutores de instrucciones). Maximizar el conocimiento, de parte del personal, de los resultados de las acciones por ellos emprendidas. Que sean los mismos participantes de los diversos grupos de trabajo o equipos los que manejen la actividad de sus grupos y sean ellos mismos los que velen por la calidad de su trabajo².

En general, mejorar el interés por el trabajo aumenta el valor de la recompensa, ya que pasa a ser un motivo de esfuerzo.

d) Aumentar el grado de responsabilidad del personal hacia sus labores o actividades. Aunque ya fue mencionado, es importante recalcarlo: a mayor responsabilidad que se le

¹David C. McClelland.

²El éxito que han tenido las organizaciones japonesas con sus Círculos de Calidad son un buen ejemplo que también se observa en nuestra armada, claro que en una forma más aislada entre círculos de calidad.

confiere a una persona, mayor será el reto que percibirá y a la vez sentirá que de él depende el éxito de su accionar, más que de las decisiones de su mando. Esto último reacciona como un elemento casi explosivo sobre el sentimiento de autocontrol, libertad y creación, propio de todo ser humano, desarrollando en él un sentimiento de orgullo personal por cada una de las metas logradas.

e) Lo anterior lleva al individuo a percibir un desarrollo, un crecimiento interno; aunque siga haciendo lo mismo, ahora lo hace con gusto, porque es su decisión. Todo lo anterior hará que el hombre perciba que progresa y eso es en sí otro fuerte incentivo.

Respecto de los factores higiénicos, es recomendable ahondar un poco más en dos temas: Las políticas de la organización y el sueldo, debido a que son las más manejadas —como “factores motivadores”— por las organizaciones, pero que sólo proporcionan un destello pasajero y ocasional y generalmente no logran ese tipo de esfuerzo creativo que los administradores buscan.

La política de la administración contra la motivación

Muchas acciones tomadas por los administradores para simplificar la administración o mejorar los controles, ejercen un efecto sobre la motivación, sin ni siquiera pretenderlo, que generalmente es negativo. Tal como lo expresó Douglas Mc.Gregor: “Mucha de la práctica moderna de administración tiene un efecto que podemos llamar desmotivador, en el sentido de que hace que los empleados se comporten en formas que tienden a frustrar a la organización”, ya que pareciera suponerse que la organización puede llevar a cabo sus acciones sólo porque el alto mando la guía y le imparte energía y que los subordinados sirven sólo para manejar detalles y efectuar el trabajo rutinario.

Lo anterior, junto con ser un mal común tiene repercusiones insospechadas, tales como: El poco aprovechamiento de la capacidad creadora del subordinado, el desperdicio de la experiencia y vivencias de las personas que ejecutan las acciones en el terreno y muchas otras.

La recomendación inmediata que salta a la luz es procurar que las políticas de administración de la organización estén orientadas a lograr un medio que motive a los subordinados y que sus acciones encajen dentro de los objetivos de la organización.

Debemos recordar que las personas se ven mucho más motivadas por sus necesidades

que por las presiones que ejerzan los superiores. Para los buenos líderes, la trampita es conocida: “infundir en la gente las necesidades de lograr los objetivos de la organización”.

Un buen administrador se debe percatar de que el hecho que una política sea lógica u objetiva no garantiza que otras personas lo vean del mismo modo. El error está en creer que los valores y la lógica del mando son compartidos por los subordinados que las pondrán en vigor. Lo más probable es que no sea así. Esto deberá llevar a los administradores a pensar que al trazar una política deberán asegurarse que se plasme como un deseo entre sus subordinados, con lo que los hace partícipes responsables en la consecución del objetivo. Recordemos que mientras más entiendan las personas el porqué hacen lo que hacen, más esfuerzo desarrollarán para lograr la meta, ya que ésta es clara y definida (para ellas). Esto las lleva a ser más cooperadoras y eficientes, disminuyendo sustancialmente los controles (que limitan el accionar) tan comunes en las grandes organizaciones.

Si las políticas de la organización logran imponerse en las mentes de los individuos, éstos no tendrían que desperdiciar tanta energía e ingenio en tratar de burlar el sistema, ya que estarían burlándose a sí mismos, desperdiciando esfuerzos que consideran mejor utilizarlos para el logro de resultados valiosos por sí mismos y, por ende, también para la institución. Las necesidades de los individuos no son incompatibles con las de la organización; pueden confluir por el mismo camino si las políticas de la administración logran plasmarse en ellos.

Es bien sabido que la guerra es una de las empresas más colosales que el hombre puede emprender, cuyo éxito depende fundamentalmente del convencimiento con que las fuerzas combatan, llegando incluso al esfuerzo supremo, como es dar la vida.

Una organización que desea emprender el cambio hacia políticas de administración que impriman el deseo de colaboración, deberá iniciar su evolución por arriba, por el alto mando, manteniendo al subordinado inmediato con una visión real de propiedad sobre la parte por la que es responsable. Esta fe en el subordinado se transmitirá hacia abajo. *El superior se convierte en un consultor y defensor de las acciones de sus subordinados, para alcanzar los objetivos mutuos*; lo ideal es que el administrador no decrete las metas ni métodos a usar y sean sus hombres quienes las planteen, manteniendo el administrador su derecho de veto. Con respecto a sus superiores, el administrador será la cabeza del grupo, pero entre sus

subordinados ocupará el último asiento, de modo que sientan que son ellos los que producen los efectos deseados. Esto requiere fe en los subordinados, fe en su capacidad potencial de manejar el sistema sin el jefe. *El administrador debe aprender el sutil arte de no atemorizar a otras personas con su autoridad, ni inhibirlas con su autoseguridad y no imponer una comprensión de su entusiasmo.*

El sueldo y la motivación

“El dinero no hace la felicidad, pero por Dios que ayuda” dice el refrán, lo que no está muy lejos de ser cierto en un medio donde es escaso.

El dinero es sólo un símbolo, ya que su valor depende de lo que con él se pueda obtener. Es decir, puede representar logro, prestigio, poder o seguridad, todas necesidades del hombre.

De las necesidades más fundamentales del ser humano, sobrevivir y vivir dignamente son unas de las primordiales. Esto acarrea la obligación autoimpuesta de cada individuo de buscar las condiciones apropiadas para obtener el nivel de vida que desea, lo que se refleja en una cantidad de dinero que cambiará por su trabajo: el sueldo.

Vivir acorde al mínimo que el individuo

esperaba lo libera de la tensión que le significa no satisfacer una necesidad básica, por lo que queda listo para ser pasto fértil de los factores motivadores. Mas la carencia de un sueldo adecuado obliga al hombre a buscar otras alternativas, distribuyendo su atención en cualesquiera otras actividades. Si a esto último le agregamos un medio en donde las alternativas son mínimas y en que el individuo procurará permanecer en su trabajo, ya que vale más que la incertidumbre de buscar otro, y si además le superponemos un escaso interés de sus superiores por motivarlos, tendremos un individuo que aporta lo necesario para sobrevivir en la organización a la cual pertenece.

La experiencia ha demostrado que a un individuo al cual se le intenta motivar sin haberle satisfecho sus necesidades de dinero, reacciona negativamente, llegando al extremo de no creer en ninguna de las aseveraciones de sus superiores; más aún, tratará de difundir entre sus compañeros tal sentimiento.

Por lo anterior, los administradores de múltiples organizaciones han priorizado la tarea de obtener las condiciones mínimas de aspiración de sueldo de su personal, de modo que satisfaciéndola pueda esgrimir con éxito sus armas motivadoras.

BIBLIOGRAFIA

- Apuntes: Diplomado en Ingeniería industrial ucv.