

# **MOTIVACIÓN**

## **11. Motivación**

- 11.1. Introducción
- 11.2. Clases de motivación: el palo y la zanahoria
- 11.3. La infraestructura de la motivación
- 11.4. El contrato psicológico
- 11.5. La motivación y el dinero
- 11.6. La desmotivación y sus causas
- 11.7. Cómo motivar a los colaboradores
- 11.8. La automotivación
- 11.9. Principios básicos de motivación

### **11.1. Introducción**

Como sabemos, todo directivo tiene por función principal lograr resultados a través de otros, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos que dispone, en definitiva, sacar el óptimo rendimiento de los medios materiales y hacer productivas las fuerzas y capacidades de sus colaboradores.

De ahí que resultados y personas constituyen los dos pilares fundamentales sobre los que se asienta toda gestión empresarial. Por ello, el directivo debe tratar de contemplar en su actuación profesional a ambos factores evitando desplazamientos unidireccionales y conflictos entre ellos.

Si son importantes los resultados, también lo son las personas que participan en su logro. Esta es la razón por la que hay que evitar a toda costa orientaciones exclusivas tanto en un sentido como en otro. Prestar la máxima atención a ambos ejes de actuación es la mejor forma de ser eficientes.

La actividad empresarial se ha hecho tan complicada y difícil que para lograr su supervivencia en el mercado, es preciso movilizar cada día toda la inteligencia de todos sus miembros.

La gestión directiva se basa cada vez en mayor medida en movilizar la inteligencia de todos al servicio de los objetivos de la empresa. Sólo la inteligencia de todos sus miembros puede permitir a una empresa afrontar las dificultades y exigencias del nuevo entorno.

Sin embargo, son muchos los directivos que siendo buenos técnicos y unos excelentes profesionales fracasan en su misión de lograr los objetivos a través de otros, así como de movilizar las inteligencias de todos al servicio del proyecto común empresarial.

¿A qué se debe esto? ¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué muchos directivos no saben dirigir adecuadamente a sus colaboradores? No hay una respuesta fácil ni sencilla a los interrogantes expuestos debido a que son diversas las causas que dan origen a tales fracasos directivos.

En primer lugar, podemos señalar que una causa muy habitual es la insensibilidad que muchos mandos tienen en lo que se refieren al tema de personal. Pasan de sus colaboradores y tienen a los mismos como un medio más de producción al igual que una máquina o un camión. Saben que es un medio fácilmente renovable y lo utilizan a su mejor conveniencia.

En la actividad diaria empresarial, llena de problemas, son muchos los directivos que tratan las cuestiones referentes al personal sobre la marcha, de la forma más inmediata que se les ocurre. Creen que con "pagar" un salario de mercado es suficiente y que las cuestiones de motivación, clima y satisfacción son cosas de libros o seminarios.

Un directivo no podrá canalizar adecuadamente el potencial de aptitudes y esfuerzos de sus colaboradores si no tiene la mínima y necesaria "sensibilidad" para dirigir personas y no les ofrece un marco apropiado para poder satisfacer sus necesidades.

Existen también directivos que fracasan en su gestión debido al desconocimiento de los mecanismos que mueven a las personas. Saben mucho de máquinas y de procesos tecnológicos pero no tienen ni idea de todo lo referente a las personas. Desconocen u olvidan con frecuencia que las personas actúan movidas para satisfacer diferentes necesidades, algunas de ellas básicas y fundamentales para su propia subsistencia.

Cuando el directivo conoce las necesidades fundamentales de sus colaboradores, puede darse cuenta de que no hay dos individuos iguales y que estas varían en tipo e intensidad. Una persona puede tener resueltas sus necesidades económicas, pero presentar una necesidad casi insaciable de reconocimiento, status o prestigio.

La difícil tarea con la que todo directivo debe enfrentarse es la de aplicar lo que sabe sobre las necesidades en general a cada individuo en particular. Por eso, todo directivo debe ser un experto conocedor de sus colaboradores sabiendo detectar, en cada momento, las causas que impiden su normal desarrollo y actuación.

Por último, existen directivos que fracasan por falta de habilidad y tacto en las relaciones personales con sus colaboradores. Son unos "expertos" en lo que a la técnica se refiere, pero unos "ignorantes" en la gestión de personas. Los trabajadores, hoy en día, tienen unas expectativas tan elevadas respecto a su trabajo y a sus Jefes como no las han tenido nunca, debido a que en la actualidad están mejor preparados, más informados y poseen unos conocimientos como no los han tenido en ninguna época.

Esta mayor preparación impide que hoy pueda dirigirse a las personas con estilos autocráticos del pasado. Para ejercer la función directiva en los momentos actuales es preciso poner en práctica una serie de habilidades que no se aprenden en las universidades, sino en el contacto y la gestión diaria con los colaboradores.

El directivo de hoy no sólo debe preocuparse de los problemas técnicos que le afectan, sino que debe dedicar más tiempo a atender las demandas y a resolver los problemas de sus colaboradores. No puede, ni debe dejarlos de lado, sino que debe afrontarlos tratando de solucionarlos de la forma más eficaz posible.

Por eso se dice que un directivo tiene habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace.

De lo expuesto, podemos afirmar que la gestión de recursos humanos en general, y de la motivación en particular, constituye una de las principales habilidades directivas para la que debe estar capacitado todo mando que dirija personas.

Pero, ¿qué es la motivación? ¿En qué consiste ese difícil arte que es la motivación de personas? ¿Qué mueve a las personas a hacer cosas? ¿Se puede realmente motivar a otros?

Vayamos poco a poco, y paso a paso.

Comencemos señalando que la motivación es un área altamente compleja en la que teóricamente todo el campo de la conducta humana podría estar encerrado bajo este título.

Bajo este epígrafe se incluyen conceptos tan diversos como integración, satisfacción, estímulo, rendimiento,... que estando estrechamente relacionados con la motivación, son diferentes.

En ocasiones se confunde a la motivación con técnicas de "manipulación" o con "trucos" para conducir a los trabajadores hacia un objetivo sin que ellos se den cuenta.

La motivación no tiene nada que ver con esto. Para nosotros:

- La motivación es el conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo.
- La motivación es una tensión interior que pone en movimiento al individuo, es una fuerza fundamentalmente interna que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de lograr un objetivo, es un mecanismo que impulsa a un sujeto a conseguir aquello que le hace falta para establecer su equilibrio.

Como podemos observar en las definiciones expuestas, la motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo.

Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo.

En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto en el proceso.

Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y recursos. Frecuentemente, los directivos no son conscientes de que este esfuerzo depende no sólo de la voluntad de otras personas, sino también de la suya propia. Para aunar la actuación de ambas partes se acude generalmente a la vía de la motivación.

Efectivamente, la motivación es el instrumento más adecuado que tenemos para resolver el problema del no querer de las personas, frente a la formación que se ocupa del no saber y de la adaptación que cubre el no poder.

Sin embargo, vamos a dejarlo muy claro desde el principio que no resulta nada fácil lograr que los colaboradores quieran hacer algo que el mando quiera que se haga.

La motivación es un difícil arte que consiste en conseguir que la gente haga lo que el directivo desea que se haga, cuando éste quiera y como quiera... pero sólo porque los colaboradores "quieren" hacerlo. ¡Casi nada! Una vez visto en qué consiste la motivación, es probable que más de uno se pregunte: ¿puede realmente un directivo "motivar" a sus colaboradores? ¿puede inducirles a hacer algo si estos no quieren?

Pues sí y no. ¡Vaya respuesta! Nos explicaremos.

Como hemos señalado con anterioridad, motivar es un difícil arte que depende tanto de las políticas de personal que lleva a efecto una empresa, y de las actitudes de los directivos, como de las propias de los colaboradores.

Efectivamente, la empresa y el directivo pueden adoptar medidas tendentes a motivar y satisfacer al personal y que las expondremos con todo detalle más adelante, pero éstas no sirven de nada, si el colaborador considera que no está logrando sus propios objetivos. Por eso, la principal preocupación y orientación de todo mando debe ser la de crear el marco adecuado para que el propio trabajador quien busque su propia motivación que le lleve a actuar y a realizar los objetivos de la empresa a la vez que satisface los suyos personales.

Para estar motivados y productivos, los colaboradores tienen que sentir un alto grado de interés por sus trabajos, y este interés debe derivar en una amplia satisfacción cuando lo realizan.

Si el trabajador tiene una actividad profesional que le resulta atractiva y estimulante, percibe un salario que le permite vivir con dignidad, tiene unas condiciones laborales que las considera razonables y además recibe el reconocimiento y un trato correcto por parte de sus superiores, podemos afirmar que posee "todos" los ingredientes precisos para ser una persona motivada.

Por ello, la contribución más importante que un directivo puede hacer a su empresa es que a la vez que trata de lograr los objetivos fijados por la misma, procura favorecer la creación de un entorno adecuado de trabajo, condiciones y reconocimiento que permita a sus colaboradores lograr los suyos.

### **11.2. Clases de motivación: el palo y la zanahoria**

Las personas que han practicado el ejercicio del "mando" o de la "dirección de personas", siempre han sabido "cómo" hacerlo: por las buenas dando zanahorias o por las malas a través del palo.

Cuando queremos que un burro trabaje, y perdone el amigo lector o lectora por la comparación, se le ofrece el estímulo de una zanahoria que muchas veces no llega a alcanzarla o lo hace al finalizar la jornada. Si el burro, por ejemplo, ha podido comer varias zanahorias dejará de trabajar porque su estómago estará lleno y no necesitará trabajar para comer. ¿Qué procedimiento podríamos emplear en esta situación para que el burro continúe trabajando? Está claro, verdad que sí, el palo.

Pues lo mismo pasa en el ámbito de la motivación. Si queremos mover a las personas y lograr que estas actúen en un determinado sentido, debemos saber utilizar sabiamente tanto el palo como la zanahoria.

Las motivaciones relacionadas con el incentivo - zanahoria o el castigo - palo se hallan dentro del grupo de las que podríamos llamar motivaciones externas, o sea motivaciones que están en el exterior del sujeto y que son ajenas a él, por contraposición de las motivaciones internas que se caracterizan porque surgen del propio individuo. Son las diferentes clases de motivación.

#### **A) La motivación externa**

Las motivaciones externas están basadas tanto en la aplicación de recompensas (premios) tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación,... como de penalizaciones (castigos) tales como la sanción, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado,...

El problema de motivar a las personas a través de los premios o castigos, es que tanto las recompensas como las penalizaciones tienen un límite. Los directivos no pueden aplicar sucesivos premios extraordinarios, ni subir de forma constante los salarios cada vez que el trabajador realice una tarea de forma "recompensable", como tampoco es posible penalizar constantemente cualquier tipo de falta cometida en su trabajo, ya que esta actitud generará probablemente un resentimiento que suele traducirse en absentismo laboral, pereza, quejas y críticas, olvido de detalles importantes, falta de puntualidad, enfrentamientos personales, lucha sindical, etc., con el agravante de que la motivación por amenazas crea un círculo vicioso pues ante la actitud expuesta el directivo aplicará mayores sanciones que producirán nuevos y mayores resentimientos,...

Volviendo al ejemplo del burro, el exceso de zanahorias lleva a que éste no trabaje más, y la abundancia de palos puede llevarle también a que se acostumbre a los mismos y tampoco trabaje. Tanto el palo como la zanahoria son dos herramientas útiles y necesarias que deben saberse utilizar con sabiduría.

La zanahoria, o motivación positiva, debe ser utilizada cuando se trate de "reforzar" un comportamiento deseado en un momento determinado, de forma puntual y excepcional.

Por su parte, el palo, o motivación negativa, debe ser utilizado cuando se trate de "evitar o corregir" un comportamiento no deseado.

El castigo y la sanción sirven para corregir un comportamiento inapropiado, pero nunca serán capaces, por sí solos, de activar o desarrollar los comportamientos deseables.

La aplicación de la motivación negativa de forma habitual es uno de los procedimientos que llevan en mayor medida a la inmadurez profesional de los colaboradores. Si acostumbramos a que estos trabajen y se esfuercen por el miedo a la sanción, cuando no la perciban dejarán de producir. Del mismo modo que "cuando el gato está ausente, los ratones se divierten", las amenazas, las sanciones y los castigos en general sólo funcionan cuando está presente el directivo, y dejan de surtir efecto cuando éste se ausenta.

Por ello, para que la aplicación de la motivación negativa surta efecto debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser excepcional, poco habitual.
- Ser oportuna y en el momento preciso.
- Personal. Sólo a las personas que se trata de corregir.
- Proporcional al fallo producido.

## **B) La motivación interna**

Por su parte, las motivaciones internas son aquellas que se originan en el entorno de un clima favorable que permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente, por el hecho de que considera que es lo más oportuno realizar. La motivación interna o intrínseca se encuentra dentro de la propia actividad y es el modo más efectivo para que el sujeto se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que la persona "disfruta" con su propio esfuerzo.

Sin embargo, la motivación interna no es fácil que se produzca ya que su materialización está condicionada por cuatro factores básicos como son:

- Las cualidades personales del trabajador.
- La naturaleza del trabajo.

- Las cualidades del Jefe.
- La filosofía y cultura de la empresa.

La mejor política de personal que puede desarrollar una empresa es tratar de potenciar el marco adecuado para el desarrollo de la motivación interna y utilizar la motivación externa de forma ocasional y excepcional.

### 11.3. La infraestructura de la motivación

Las fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido son dos principalmente: el interés por conseguir algo o el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo.

Tal como hemos señalado en el momento de definirla, la motivación es una fuerza interna que se manifiesta por medio de la conducta o un comportamiento determinado con la finalidad de lograr un objetivo.

De ahí que podamos señalar que en el esquema de la infraestructura de la motivación se vislumbran tres elementos: la necesidad, la conducta y el objetivo.

Cuando el sujeto desarrolla una determinada conducta y logra el objetivo perseguido decimos que es una persona satisfecha, y por el contrario, cuando no lo logra decimos que es una persona frustrada.

Visto el esquema que configura la infraestructura de la motivación vamos a profundizar a continuación en cada uno de los elementos que la componen.

#### A) La necesidad

La necesidad es el punto de partida. El origen de toda motivación es la necesidad de algo, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas.

Si algo caracteriza al ser humano de hoy y de siempre es que tiene carencias, tiene necesidades muy diversas que pretende cubrir y se esfuerza por satisfacerlas. Cuando logra satisfacer una de ellas, aparecen enseguida otras que cobran nueva fuerza, sin que este proceso tenga fin. A lo más, sólo se puede aminorar sus efectos.

Las personas se "mueven" porque tienen necesidades que cubrir. En la medida que una persona "quiera algo" es factible lograr que "haga algo", y por el contrario, si la persona no quiere lo que se le ofrece, no le compensa su esfuerzo, o no siente la necesidad de hacerlo, "no se moverá".

Las necesidades que principalmente "mueven" a actuar a las personas son las siguientes:

- **La subsistencia.** El poder cubrir las necesidades básicas como son el comer, beber, vestir, tener una vivienda, etc.
- **La seguridad.** El poder contar en el futuro con su puesto de trabajo, una vejez tranquila, unos cuidados médicos y una cobertura en caso de accidente o enfermedad.
- **El sentimiento de pertenencia.** El sentirse integrados en la empresa participando en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones.

- **La estima y el reconocimiento.** El ser considerado positivamente cuando se ha realizado un buen desempeño, el ser valorado justamente, el ser tratado como un individuo, y no como un engranaje de una máquina.
- **El orgullo profesional.** El tener satisfacción de su propio trabajo, la sensación de que es necesario. \* Los retos. El tener desafíos que resulten estimulantes.
- **El poder.** El deseo de mandar y dirigir sobre los demás, el tener capacidad de decidir y el poder influir sobre otros.
- **El logro y el progreso.** El deseo de superarse y de hacer mejor las cosas, el sentir que se evoluciona profesionalmente, el ir logrando metas y adquirir experiencias..
- **La afiliación.** El deseo de ser apreciado y aceptado por otros, el llevarse bien con los compañeros, el tener unas buenas relaciones personales.
- **La satisfacción en el trabajo.** El poder disfrutar en la realización de su trabajo.

Pero no todas las necesidades tienen el mismo interés para la persona, ni se desean con la misma intensidad, lo cual nos lleva a la consecuencia de que no todas las recompensas son igualmente valiosas para todas las personas, y no les motivan e incentivan de la misma manera, y por tanto, no influyen en su comportamiento y en el desempeño de las tareas de modo igual.

De ahí que si observamos a los individuos podemos detectar cuáles son sus deseos básicos y si estos son fuertes o débiles.

Si la motivación o el deseo es fuerte, la conducta o el comportamiento que desarrollará el individuo para alcanzar su objetivo será también "fuerte", proporcional al deseo que se tenga, y viceversa, si la motivación es débil la conducta a desarrollar también lo será.

Igualmente, las necesidades pueden ser conscientes, o sea claramente percibidas, como es el caso de la sed, el querer tener un coche o una vivienda, el tener un título académico, etc., o inconscientes de forma que no son percibidas nítidamente por el sujeto como son el deseo de reconocimiento, el sentimiento de pertenencia, las ganas de progresar, etc. Y finalmente, tenemos que las necesidades también se pueden manifestar de forma individual o colectiva junto a otras personas que comparten los mismos deseos.

Conocer por tanto el intrincado mundo de los deseos básicos o motivos que, en cada momento "mueve" a cada persona, es una delicada misión que corresponde atender a todo directivo con respecto a sus colaboradores.

## B) La conducta

La conducta es la expresión de la consecución o no de las necesidades o deseos básicos de una persona, es la manifestación externa de lo que un sujeto está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo.

Todas las personas realizamos actos con la finalidad de satisfacer los deseos básicos y tendencias, para lo cual, desarrollamos determinadas actividades o conductas.

Y toda conducta va siempre encaminada a la satisfacción de una o varias necesidades individuales.



Por ello, si conocemos cuáles son las necesidades de nuestros colaboradores, podremos motivarles siempre y cuando dispongamos de los medios necesarios.

### **C) El objetivo**

Es el fin a lograr, la finalidad última que mueve a actuar.

Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Así, tenemos objetivos positivos como son el ganar más dinero, el tener una mayor formación, etc., objetivos negativos, como es, por ejemplo, el trabajar menos, unitarios como es el tener un coche, y múltiples como es el tener una moto y un coche.

Cuando la persona consigue su objetivo habrá "satisfacción", o sea, habrá una conducta satisfecha, motivada. Pero si la persona no consigue su objetivo habrá "frustración".

### **D) La satisfacción**

Es la consecuencia del logro del objetivo deseado. Es el "resultado" de una conducta que ha cumplido las expectativas esperadas. En el ámbito laboral conviene distinguir los factores que producen satisfacción al trabajador de los que dan lugar a la insatisfacción, y para ello, es necesario percibir que en el ser humano existen dos áreas motivacionales diferentes: una de nivel inferior, orientada a la supervivencia, y otra de nivel superior, dirigida al crecimiento personal y profesional. Herzberg denominó factores higiénicos o de mantenimiento a los primeros y motivadores a los segundos.

La cobertura de las necesidades de orden higiénico como son el tener un sueldo, unos seguros, vacaciones, buenas condiciones laborales, etc. no dan lugar a la satisfacción "real" del trabajador, ni le motivan. No queremos decir con ello que no se valore positivamente el tener un buen sueldo o el tener unas buenas condiciones laborales, sino que en el tiempo, el trabajador se "acostumbra" a ellas y no serán suficientes para "moverle" a actuar. Sin embargo, si un trabajador considera que no cobra el sueldo que se merece o no recibe las contraprestaciones que es acreedor se sentirá insatisfecho y tratará de buscar un empleo en otra parte que le proporcione estos factores.

De ahí que la insatisfacción en el ámbito laboral se halla estrechamente relacionada con la ausencia de los factores higiénicos. A mayor ausencia, mayor insatisfacción, sin que podamos afirmar lo contrario, o sea que a mayor presencia, mayor satisfacción.

La presencia de los factores higiénicos no garantiza por sí misma la satisfacción, ni el mayor rendimiento de un trabajador, si la misma sólo cubre el nivel de expectativas que tiene la persona. Los factores higiénicos sólo producen satisfacción cuando su presencia excede ampliamente a las expectativas esperadas y hasta tanto el sujeto se acostumbre a ellas, que por lo general, suele ser en un plazo muy breve. A lo bueno todos nos acostumbramos muy rápidamente, mientras que a lo malo...

Por el contrario, la cobertura de las necesidades de orden motivador tales como el tener un trabajo interesante y desafiante, el disponer de la oportunidad de hacer algo significativo, el poder acceder a información privilegiada, la participación en el análisis de problemas y en la toma de decisiones, etc., son las que producirán la auténtica satisfacción en el trabajador.

De ahí que si queremos motivar a nuestros colaboradores y tenerlos satisfechos el camino apropiado es a través del fomento de los factores motivadores manteniendo el nivel de las expectativas esperadas de los factores "higiénicos".

### **E) La Frustración**

Por frustración se entiende a la tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecución de un objetivo.

No siempre se puede lograr el objetivo deseado. Cuando ello ocurre se produce una frustración cuya intensidad varía en función del valor que para nosotros tenga la necesidad.

De ahí que una frustración continuada puede llevar a una persona al fracaso psicológico.

Cuando una persona no logra alcanzar un objetivo, cuando queda frustrada por una necesidad no cubierta, las reacciones que pueden producirse varían notablemente en función del sujeto afectado.

Así, hay personas que se comportan agresivamente proyectando su descarga emocional contra otra persona; otros lo hacen depresivamente dirigiendo todas las culpabilidades hacia sí mismos; otros tienen un comportamiento de huida o retirada abandonando el campo en el que han experimentado la frustración tanto física, como psicológicamente; otros trasladan su objetivo a otra perspectiva a la cual se dedican con toda su energía que les compense de su incapacidad real o imaginaria, y finalmente, tenemos a quienes racionalizan que es el modo más sensato de actuar ante la frustración, o sea, analizar las causas del fracaso y tratar de lograrlo en una nueva ocasión.

### **11.4. El contrato psicológico**

Una vez vistos los factores que dan origen a la motivación vamos a profundizar en un aspecto poco conocido que bien merece la pena tenerlo en consideración.

Cuando una persona entra a formar parte de una empresa lo hace formalizando un contrato jurídico en el que se pactan una serie de acuerdos por ambas partes como son el horario, el salario, los días de vacaciones, los derechos sociales, etc., pero además de este contrato legal, tanto la empresa como el trabajador tienen respecto a la otra parte una serie de expectativas no recogidas expresamente como son la fidelidad, la integración, el crecimiento profesional, la promoción y recompensas potenciales (dinero y otras) que están dentro de lo que podríamos denominar contrato psicológico. Este contrato "no explícito", supone derechos y deberes para quien lo establece, distintos de los que realmente se establecen en el contrato de trabajo.

La relación laboral "empieza" pero no termina con el dinero. La calidad del trabajo, la energía, la creatividad, la aportación añadida, la integración y la participación son características básicas del contrato psicológico.

Hoy en día, el trabajador no sólo espera su nómina a fin de mes a cambio de su prestación laboral, sino que espera además ciertas ventajas o beneficios directamente relacionados con su trabajo.

Por ello, el contrato psicológico no es un contrato para siempre, sino que varía según las expectativas y los marcos de referencia de la empresa.

Una persona está dispuesta a adaptarse a una organización, a prestar su máxima colaboración y ajustarse a las demandas para las que es requerido, en la medida en que según sus expectativas, aspiraciones y marco de referencia, se vea compensada por hacerlo.

De ahí que la satisfacción en el trabajo se produce cuando las compensaciones guardan justa proporción con lo esperado y con las aspiraciones que le llevaron a él.

Por ello, todo trabajador estará dispuesto a "aportar" más de lo esperado o de lo comprometido cuando considera que está recibiendo más de lo estrictamente obligatorio, y a la inversa, si observa que recibe menos de lo que aporta surgirá en él un sentimiento de injusticia que probablemente dará origen a un estado de tensión o desequilibrio que le impulsará a cambiar de comportamiento limitando su rendimiento a lo justamente exigido.

El sentimiento de equidad o iniquidad, como factor motivador del trabajo, surge, la mayoría de las veces, cuando el trabajador se compara con sus compañeros de actividad. Cuando un trabajador ve que otro compañero aporta lo mismo que él en la empresa, en términos de productividad, y sin embargo, recibe una compensación superior, desarrolla un sentimiento de injusticia que le lleva a reducir su aportación o exigir una mayor compensación.

Cuando se produce este sentimiento de iniquidad, o sea, cuanto el trabajador "considera" justa o injustamente, que su aportación es superior a lo que recibe, y la empresa no valora su contribución, entonces se produce la ruptura del contrato psicológico con todas las consecuencias de disminución de rendimiento, tensión, quejas, pasividad, etc., que ello supone.

### **11.5. La motivación y el dinero**

Ha sido frecuente considerar en el seno de las empresas que la motivación de los trabajadores gira únicamente alrededor del dinero, que se halla polarizada solamente en este factor, y no es cierto.

Es verdad que el dinero es la base principal de toda relación laboral, es un factor de indudable importancia que "mueve" a las personas a actuar y hacer cosas. Por lo general las personas trabajamos a cambio de un dinero que nos asegure la subsistencia y nos permita vivir lo más satisfactoriamente posible. El dinero ha sido el factor más utilizado para incrementar tanto el rendimiento en el ámbito de la producción como las ventas en el área comercial. Y por dinero hay muchas personas que son capaces de realizar los actos más dispares. Pero el dinero no lo es todo.

El dinero no tiene el mismo valor para todas las personas. Para unos es básico y fundamental y para otros tiene un valor relativo.

Así, podemos señalar que:

- La influencia del dinero es mayor cuanto menor es la cualificación necesaria para el adecuado desempeño de un puesto de trabajo.
- La influencia del dinero es mayor en los momentos del ciclo de vida personal que se producen unos mayores gastos (recién casados, primeros hijos, etc.).

- El dinero deja de ser estimulante cuando el sujeto cubre con holgura las expectativas y sus necesidades más habituales.
- El dinero tiene también un gran sentido simbólico distinto en cada caso. En muchas ocasiones simboliza todos aquellos valores por los que las personas pueden sentirse motivadas: éxito profesional y personal, prestigio, poder, seguridad,...
- Y el dinero tiene también un significativo valor de comparación consigo mismo respecto a otro puesto u otra empresa, o con respecto a otros individuos de la misma empresa o de otras empresas con similar desempeño, en muchos casos crucial. Muchas personas pueden estar razonablemente satisfechas de su salario hasta que se enteran de que otras perciben una retribución superior por el mismo trabajo, o lo que es lo mismo, hay muchas personas que aún ganando un buen sueldo se hallan insatisfechas porque hay otros que ganan más haciendo una tarea similar o de inferior responsabilidad a la propia.
- Y el dinero actúa como incentivo para trabajar con mayor intensidad cuando se trata de satisfacer las necesidades de orden inferior o hasta un cierto nivel, principalmente las higiénicas. Pero no será suficiente para motivar a la personas que quieran satisfacer las necesidades de niveles superiores o motivadoras.

Por ello, la persona en el ámbito del trabajo quiere dinero y?, en cada caso diferente. Quiere algo más que dinero. La persona pretende en el trabajo además de cobrar un sueldo con el que vivir:

- Ser útil.
- Desarrollar un trabajo interesante.
- Obtener un desarrollo personal y profesional.
- Conseguir un prestigio, respeto,...
- Adquisición de una posición social.
- Mantener unas relaciones personales.

Al dinero se le ha considerado equivocadamente como el elemento motivador por excelencia, y sin embargo, no es un factor motivador, sino higiénico. Las personas demandan dinero, presionan para recibir más dinero, porque muchas veces no saben qué otra cosa pedir y les resulta lo más sencillo (ya que estoy insatisfecho, por los menos págame, dame más dinero), pero cuando obtienen lo que piden, sus efectos motivadores son por muy corto plazo de tiempo.

Por ello, el dinero hay que utilizarlo junto a otros factores motivadores. Si alguien pretende "de verdad" motivar a una persona debe empezar por comprender y tener claro que la persona busca en el trabajo algo más que dinero.

Para que el dinero sea un factor motivador debe reunir tres condiciones:

1. El trabajador debe tener una clara preferencia por el dinero, debe ser un elemento muy apreciado y ello significa que debe estar dispuesto a asumir los factores negativos vinculados su consecución.
2. El trabajador sabe que el dinero está estrechamente relacionado con los resultados y el rendimiento. A mayor productividad aumentará la cantidad de dinero.
3. El trabajador sabe que el dinero está estrechamente relacionado con el esfuerzo. A medida que aumenta el esfuerzo, el rendimiento aumentará en la misma proporción.

Con dinero podemos comprar o alquilar el tiempo de nuestros colaboradores, pero nunca sus voluntades, su lealtad, su entusiasmo ni su iniciativa.

La "emoción" de las personas y las "ganas" de alcanzar objetivos no se hallan por lo general a la venta. La empresa podrá tener el cuerpo de sus trabajadores en el horario pactado, pero el "espíritu" hay que ganárselo a pulso.

Para conquistar sus voluntades tenemos que darles algo más que dinero, tenemos que facilitarles, y a veces comprendemos que es muy difícil, un marco de actuación en el que desarrollen su propia automotivación.

Por ello, si de verdad deseamos motivar a nuestros colaboradores debemos darles dinero y lo que cada uno demande o necesite en función de la situación personal en que se encuentre. e se encuentre.

### **11.6. La desmotivación y sus causas**

Cada vez las empresas en general y los directivos en particular gastan mayores energías, recursos y tiempo tratando de motivar a sus trabajadores. Se realizan importantes esfuerzos en potenciar su integración. Sin embargo, olvidan algo que es básico y primario: no desmotivarles.

La inmensa mayoría de las personas se incorporan a un nuevo trabajo, motivadas, pero, generalmente, por descuido o negligencia, se las coloca en el camino de la desmotivación.

Podemos señalar que una persona está desmotivada cuando su actitud en la conducta es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa.

Con frecuencia la desmotivación es un elemento que precede a la frustración. Se inicia siendo indiferente a los objetivos fijados, pasando de los mismos, y se termina no lográndolos, o sea en la frustración.

Es relativamente fácil observar en los trabajadores síntomas de desmotivación a nada que prestemos un poco de atención a los mismos. Así, los más habituales son:

- Poca cantidad y mala calidad de trabajo.
- Deficiente economía de los materiales que se utilizan.
- Accidentes frecuentes por falta de atención.
- Agresividad, críticas a los superiores, roces personales.
- Ausencias frecuentes del puesto de trabajo.
- Rigidez y actitud negativa a los cambios.
- Desinterés y despreocupación por el trabajo.

La desmotivación es la consecuencia de múltiples causas que se producen en el seno de la empresa y que tienen unos efectos negativos en un trabajador.

La desmotivación es un hecho que ocurre con una frecuencia mayor de la que sería deseable en el ámbito empresarial. Parece mentira, con lo difícil que resulta motivar, que fácilmente se desmotiva a los colaboradores. Muchas veces basta con una simple mala mirada para que un trabajador se desmotive.

Por ello, consideramos oportuno dar a conocer las causas más habituales que dan lugar a la desmotivación con el fin de tratar de evitarlas. Así, tenemos:

- El sentimiento de injusticia (real o no) apreciada por el trabajador.
- La falta de reconocimiento de los méritos y esfuerzos realizados.
- La amonestación o crítica delante de otros.
- El hacer promesas y luego no cumplirlas.
- La falta de interés del Jefe por sus colaboradores, el ser inaccesible para ellos, el no escucharlos ni admitir sugerencias.
- La debilidad en el mantenimiento de las normas y de la disciplina.
- El no definir con claridad las tareas o funciones a realizar.
- El inducir en el equipo sentimientos de fracaso o desconfianza.
- La dirección a capricho.
- El esquivar la responsabilidad en los momentos precisos.
- La parcialidad.
- El mal humor, el descontrol y la irritación infundada del Jefe.
- La falta de apoyo en las situaciones necesarias.
- El no cumplimiento por parte del Jefe lo que él exige a sus colaboradores.

¿Que fácilmente se puede desmotivar a los colaboradores i. ¿No es verdad? desmotivar a los colaboradores i. ¿No es verdad?

### 11.7. Cómo motivar a los colaboradores

Una vez vista lo que es la motivación, su infraestructura, la relación con el dinero, la desmotivación y sus causas, vamos a entrar en la parte esencial de este capítulo, que no es otra, que la de ¿cómo motivar a los colaboradores?

La respuesta es clara: satisfaciendo los diferentes tipos de necesidades que tienen nuestros colaboradores. ¿Verdad que es sencillo?

No, no lo es.

Para motivar a los colaboradores es un requisito previo conocerles en profundidad, saber qué es lo que demandan con mayor intensidad, qué precisan, qué les puede "mover" para actuar en un determinado sentido.

El conocimiento de los colaboradores nos permitirá realizar una motivación "a la medida" de cada uno. No caigamos nunca en el error de pensar que a todos motiva lo mismo (¿qué sería del azul, si a todos nos gustase el amarillo?), ni tampoco que lo que nos motiva a nosotros lo hace a los colaboradores. No demos café con leche para todos porque es como nos gusta a nosotros. Habrá algunos que sí quieren café con leche, pero también habrá personas que les gusta el café cortado, o solo, o doble, o con hielo, o capuchino, y algunos prefieren un póleo menta porque no les gusta el café... Pues igual ocurre con la motivación.

Una vez que se conoce lo que quieren los colaboradores todo directivo debe tratar de satisfacer las "necesidades del trabajo en sí mismo, es básico y fundamental.

El tener un trabajo atractivo profesionalmente, el recibir una justa y adecuada compensación por el trabajo realizado, el tener unos objetivos y unas tareas estimulantes, el desarrollar unas actividades variadas y no rutinarias, el poder aplicar la creatividad producida, el tener una implicación total en el trabajo y el estimular la participación en proyectos con cierta dificultad, son aspectos "claves" en la motivación de cualquier trabajador y constituyen la base que le permite afrontar cada jornada laboral con entusiasmo y satisfacción.

El desarrollar un trabajo interesante y gratificante es la materia prima esencial de la motivación de un trabajador. Por el contrario, si una persona tiene que realizar un trabajo que no le agrada, por mucho que se le pague, lo realizará con insatisfacción. La retribución elevada hará que no deje el trabajo y se mantenga en la empresa, pero ello no cambiará su actitud, ni su motivación hacia el mismo. Cubiertas las necesidades propias del trabajo, el directivo que quiera motivar a los colaboradores deberá contemplar otro tipo de necesidades como son:

- Las necesidades de realización y logro. Como son el facilitar la posibilidad de efectuar innovaciones y el dar participación en la planificación y fijación de objetivos, en el análisis y resolución de problemas y en la toma de decisiones.
- Las necesidades de reconocimiento. Entre las que se consideran el tener un ambiente de aprobación, el reconocimiento y aprecio de los superiores, los ascensos por méritos, las gratificaciones discrecionales, la participación en beneficios, las felicitaciones personales o por escrito, las alabanzas públicas por ideas o aportaciones efectuadas y los premios extraordinarios (viajes) o inesperados.
- Las necesidades de responsabilidad. Entre las que se pueden contemplar la libertad de actuación, la delegación de funciones, el acceso a información reservada, el otorgar una mayor autoridad o nuevas responsabilidades, el conceder mayores niveles de riesgos o el actuar en representación de la empresa en ámbitos externos.
- Las necesidades de crecimiento. Como son la formación, el desarrollo profesional, la promoción y la rotación interna.

### **11.8. La automotivación**

Aunque la motivación es un bien escaso y difícil, el directivo sensible a la misma tiene posibilidades de ponerla en práctica con sus colaboradores siempre y cuando:

- Conozca las demandas de los mismos.
- Satisfaga las necesidades realmente deseadas.
- Los colaboradores la quieran admitir (la motivación).

No es posible motivar a una persona si ésta no quiere serlo o considera que no está logrando sus propios objetivos.

En el ámbito empresarial, es relativamente fácil encontrarse con personas que actúan por su propia voluntad. Lo que hacen es debido a que "quieren" hacerlo. Están "automotivadas" para hacerlo.

La conducta que se pone de manifiesto en estos casos es que las personas actúan no porque les ordena un superior, ni por presiones provocadas por recompensas o castigos, sino debido a que están convencidos de que lo que tienen que hacer es lo más procedente.

Por ello, con independencia de tratar de satisfacer las necesidades puntuales que puedan presentar los colaboradores, todo directivo debe tratar de crear el marco más adecuado para que cada uno pueda encontrar por sí mismo las mejores condiciones para satisfacerlas.

De ahí que crear un clima de trabajo que fomente la motivación de sus colaboradores constituye uno de los mayores desafíos a los que un directivo ha de enfrentarse.

Para lo cual, con el fin de propiciar el entorno más idóneo al fin perseguido, el directivo debe tratar de facilitar a sus colaboradores:

- Un trabajo interesante y gratificante.
- Oportunidades para desarrollar y utilizar sus capacidades en toda su extensión.
- Posibilidades de participar en las decisiones que afectan a los métodos (al "cómo") a utilizar en su trabajo y a los objetivos a alcanzar con sus actuaciones.

Con ello, podemos estar seguros, se establece unas bases sólidas para propiciar la propia automotivación de los colaboradores. de los colaboradores.

### 11.9. Principios básicos de motivación

A modo de resumen, vamos a finalizar este capítulo, recogiendo una serie de principios básicos relativos a la motivación, y que son los siguientes:

1. La motivación es un bien escaso y difícil que hay que aprovecharla siempre que surja la oportunidad.
2. No motiva a todos lo mismo. Cada persona tiene sus necesidades y motivaciones. Y no motiva a los demás lo que me motiva a mí.
3. Lo que realmente motiva es:
4. La esencia de la motivación está en la propia automotivación.
5. No se motiva "ahora y con esto", sino "siempre y con todo".
6. Tan importante como la motivación, es la no desmotivación.
7. El dinero tiene un valor relativo de motivación. Toda persona busca en el trabajo algo más que dinero. Para motivar a una persona hay que darle dinero y...
8. Para motivar es aconsejable buscar el momento y el lugar adecuado para hacerlo, tener un cierto "sentido de la oportunidad". Las oportunidades de motivación son escasas, por ello, cuando se presentan no se las puede dejar escapar (un trabajo bien realizado, una enfermedad, una solicitud de apoyo, etc.)
9. No es correcto identificar la motivación con dar, regalar, consentir, tolerar y felicitar. "El dar y el tener, seso ha de menester".
10. El comportamiento de una persona es el resultado de su motivación y situación. Comportamiento = Motivación x Situación. Si se altera la situación o la motivación se alterará su comportamiento.