

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN



*Dr. José Ramón Torres Solís**

RESUMEN:

Se presenta una revisión de los conceptos tradicionales y contemporáneos sobre motivación, con una apreciación crítica sobre su vigencia y aplicación específica en el ámbito de la administración, que nos hace reflexionar sobre la suficiencia y pertinencia actual de sus enfoques, y se introduce un nuevo elemento para su explicación.

En el presente artículo habremos de referirnos a uno de los temas más apasionantes del comportamiento humano: la motivación. Específicamente, serán revisadas las aportaciones de los estudiosos más reconocidos en este campo y, en especial, aquéllas que sean más relevantes para la administración en la actividad laboral, ¿Por qué realizamos determinadas acciones?, ¿qué fuerzas nos impelen hacia determinado comportamiento?. ¿por qué será importante para los administradores conocer las bases de la motivación?, ¿quién debe estudiar la motivación?

HACIA LA INTEGRACIÓN DE UN CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Con la palabra motivación ocurre lo que con tantos otros vocablos que, a fuerza de usarlos frecuentemente en el lenguaje cotidiano, varían su significado de manera que se usan para múltiples propósitos. Así, en algunos casos o para algunas personas, la motivación quiere decir dinero, mientras que en otros quiere decir afecto, reconocimiento o simplemente tomarle en cuenta; si un empleado no desempeña con entusiasmo su trabajo o una persona se siente decaída, se dice que hace falta "darle una motivada", la cual asume frecuentemente la forma económica. También se le identifica con movimiento, con la fuerza para moverse en determinada dirección.

En realidad, motivación no significa otra cosa que tener razones para actuar; esas razones, esos motivos, son del dominio particular de cada individuo y a él le corresponde descubrirlos, conocerlos y procurar su satisfacción. Es decir, el ser humano actúa en su vida atendiendo a diferentes causas que no siempre identifica, no siempre sabe por qué dirige su conducta de determinada forma, puede seguir impulsos de manera natural, sin pensar siquiera en sus acciones o puede reflexionar detenidamente sobre la forma en que habrá de conducirse; dentro de estas

dos posiciones extremas, existen, desde luego, diferencias graduales en la actuación percibida en cada caso.

Planear y decidir las acciones a ejecutar forman parte de un proceso racional para la consecución de objetivos que se da tanto a nivel de los individuos como de las organizaciones. Dicho proceso funciona a partir de la decisión de lograr algo y, entonces, realizar las acciones para obtenerlo. Dirigir bien un grupo humano, implica conocer las razones por las cuales se involucró una persona en un esfuerzo conjunto y es de capital importancia en la administración de todo tipo de organizaciones. Las personas que dirigen el trabajo de otras, seguramente realizarán mejor su cometido si tienen presente que la participación interesada de los individuos, en un proyecto grupal, está relacionada directamente con la satisfacción de sus objetivos personales.

LA CONDUCTA DEL SER HUMANO

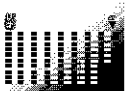
Algunas de las razones por las que actúa un ser humano están identificadas con la satisfacción de necesidades de funcionamiento de su organismo, tales como mantenerlo en cierto equilibrio químico o físico, con la adecuada nutrición o temperatura, por ejemplo. Así, quien no ha comido lo suficiente, tendrá motivo para buscar alimentarse y lo hará con mayor ahínco en cuanto mayor sea su hambre y quien padezca frío, tendrá motivo para procurarse un techo que le dé cobijo. Nos estamos refiriendo a motivos para preservar la vida.

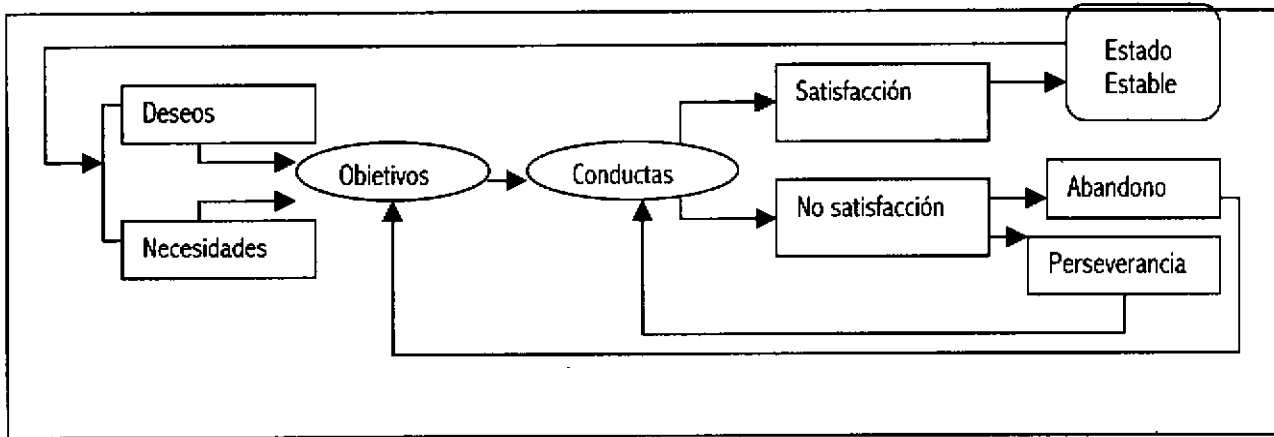
Otras razones por las que actúa el ser humano tienen que ver con la satisfacción de necesidades construidas en su mente, como por ejemplo el nivel de interacción social, su percepción de seguridad o el ser aceptado por sus congéneres. Aquí nos estamos refiriendo a motivos para la calidad de vida.

Las conductas que asume un ser humano para lograr sus objetivos son determinadas por la importancia que éstos revisten para su vida y la intensidad con que la percibe. Cuando desea o necesita algo intensamente realiza acciones que asume le llevarán a satisfacer ese deseo o esa necesidad, entonces se dice que esa persona está motivada para conducirse de esa manera y se mantendrá repitiéndolas mientras le produzca satisfacción. Si la satisfacción obtenida es perecedera o decrece el individuo podrá explorar otras conductas para resarcirla.

Si a pesar de sus acciones no consigue la satisfacción buscada se deja sentir un malestar que le impele a seguir tratando, tal vez, con mayor ahínco o, si se sucede de manera reiterada, a abandonar sus esfuerzos en ese sentido.

* Doctor en Administración, profesor de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.





Cuando no se logran los objetivos o habiéndolos logrado no se consigue la satisfacción, se experimenta un desencanto que puede ser ejemplificado con la conocida expresión de "al fin que ni quería". Leo Festinger lo expresa en su teoría de la Disonancia Cognoscitiva, diciendo que cuando el individuo percibe que sus expectativas no son colmadas con sus logros tiende a realizar acciones que disminuyan esa diferencia exagerando, por ejemplo, las bondades de lo conseguido o anulando la importancia de lo que esperaba.

LA TEORÍA CLÁSICA

Trataremos aquí las aportaciones de tres connotados autores que, por el tiempo que han permanecido vigentes

sus aportaciones y la frecuencia con que son citadas por los estudiosos del tema, podemos mercedamente llamarles clásicas: la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría dual de Frederick Herzberg y la teoría de los tres factores propuesta por David McLelland.

En su obra "Motivation and Personality", Abraham Maslow (1954) nos presenta una teoría sobre motivación basada en cinco tipos de necesidades, dispuestas en una jerarquía que forma una pirámide, de esta suerte, cuando las primeras necesidades son satisfechas, surgen otras con mayor preponderancia hasta que éstas son satisfechas y después surgen otras que a su vez tienen mayor preponderancia y así sucesivamente; los cinco tipos de necesidades son las siguientes:



Las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cuando están presentes en toda su fortaleza, nos impiden pensar en otra cosa, pues la exigencia fisiológica está primero; es el caso del hambre, la sed y el sexo. Henry L. Sisk (1979) nos dice: "La satisfacción de las necesidades fisiológicas es imprescindible para la preservación de la vida y, en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. Una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadoras primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden más alto". Si tenemos tres días sin comer, nos será muy difícil captar nuestra atención para otras actividades que no estén relacionadas con la ingestión de alimentos.

Las necesidades de seguridad se refieren tanto a la seguridad física como a la psicológica: se desea tener la seguridad de mantener cubiertas las necesidades fisiológicas y también se desea tener seguridad en el futuro, de ahí la demanda por planes de pensión y seguros de desempleo.

Las necesidades de afecto y amor se relacionan con la necesidad de pertenecer a un grupo social, es decir, después de que el individuo come y tiene una razonable seguridad de seguir comiendo, entonces desea ser querido. "La lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo, sobrepasan con frecuencia a los incentivos financieros" (Henry L. Sisk, 1979).

Las necesidades de estima se refieren al logro, al auto-respeto; el reconocimiento del éxito otorgado por otros individuos, fortalece nuestras acciones. Por el contrario, el continuo fallar, el fracaso, conduce a sentimientos de inadecuación y deseos de retirarse de la competencia.

Por último, las necesidades de auto-realización, en la cúspide de la pirámide, vienen a coronar la jerarquía de las necesidades. Lo que una persona puede ser, debe serlo. Es lograr aquello para lo que uno se siente llamado a ser en la vida, en cualquier actividad que uno desee o en la que sienta una plena satisfacción al realizarla. Tanto el músico popular como el de concierto, el atleta de alto rendimiento igual que el aficionado, el profesor, el carpintero, etcétera, cuando desarrollan su actividad con el pleno sentimiento de satisfacción, estarán ubicados en este quinto peldaño de la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Frederick Herzberg (1966), presenta una teoría motivacional basada en dos factores: los higiénicos y los motivadores. Él dice que los primeros, son aquéllos que preservan ciertas condiciones que hacen propicia la aparición de la motivación, pero que por sí mismos no la generan, aquí incluye a los salarios, las condiciones de trabajo y las prestaciones. El segundo tipo de factores es propiamente los que generan la motivación y son aquéllos relacionados con la ejecución del trabajo, es decir, con el contenido del puesto.

En otras palabras, los dos tipos de factores operan en dimensiones diferentes, la ausencia de los factores higiénicos provoca la insatisfacción y su presencia la evita; en cambio, la ausencia de los factores motivacionales produce ausencia de satisfacción y su presencia produce la satisfacción misma.

De esta teoría, los administradores deberemos tener muy presente la importancia de los incentivos económicos, con relación a la participación del personal en las responsabilidades de trabajo y su propio desarrollo como seres humanos. Una discusión muy frecuente en este punto es el poder motivador del dinero, haciendo referencia al impacto de un incremento salarial y la permanencia de sus efectos en la conducta del personal. La remuneración es, desde luego, muy importante, sin ella sería altamente improbable que alguien trabajara; sin embargo, una vez que se otorga un aumento de sueldo, su fortaleza motivacional decrece con una rapidez inversamente proporcional a su cuantía.

David McLelland (1961), identifica tres tipos de necesidades en su teoría de la motivación: logro, afiliación y poder.

El logro o necesidad de realización es a la que mayor atención presta el autor y con ella se refiere a la disposición de obtener éxito en las tareas que uno emprenda. La afiliación es la necesidad de relaciones cordiales y consideradas con sus congéneres y, por último, la necesidad de poder, considerada como el deseo de influir en otros individuos o tomar acciones que recaigan sobre otras personas. La motivación del político y del directivo se podría identificar con este tercer rubro en la teoría de la motivación que nos presenta McLelland.

El poder constituye la parte novedosa de su aportación, pues el contenido del logro y de la afiliación de alguna manera ya había sido tratado por Maslow, cuando éste nos habla de pertenencia y de reconocimiento. El ejercicio del poder es un motivador muy presente en la conducta del hombre moderno y seguramente explica muchos de sus actos para ascender en la jerarquía de las organizaciones.

OTROS ENFOQUES

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1994) trata de explicar las razones que mueven al individuo para trabajar, a través del análisis de tres factores:

- 1.-El individuo espera que si trabaja con ahínco su desempeño va a ser evaluado positivamente.
- 2.-El individuo espera una recompensa por su esfuerzo.
- 3.- El individuo asigna determinado valor a su desempeño.

Vroom identifica al primer factor como la EXPECTATIVA (E) del individuo con respecto a su desempeño laboral; el segundo, con la percepción del trabajo como un INSTRUMENTO (I) para obtener una recompensa y el tercero, con el VALOR (V) que alcanzará dicha recompensa. Los tres factores considerados matemáticamente dan como producto la MOTIVACIÓN (M), es decir, $M = (E) (I) (V)$ donde, lógicamente, si alguno de esos tres factores llegare a tener un valor de cero, la motivación también asumirá el valor cero, es decir, desaparece. Implicando que no se puede prescindir de ninguno de los tres sino, por el contrario, deberá buscarse la forma de maximizarlos para que el producto, la motivación, a su vez, también se presente a su máxima expresión.

La teoría de la equidad es analizada por Stacy Adams, dice que cuando una persona percibe un trato injusto en relación a otros, se hace presente un estado de insatisfacción que hace al individuo moverse en busca de alivio. La situación típica en esta teoría se identifica cuando se le otorga un incentivo económico a un empleado y se le lo compara con los otorgados a los demás, si percibe alguna diferencia que le haga sentir inequidad, el empleado puede, como respuesta, trabajar con menor entusiasmo, pedir enfáticamente que se corrija la injusticia o inclusive renunciar a su empleo. Aquí la inequidad percibida se refiere a recibir menos que los demás, si la inequidad fuese en sentido positivo, es decir, si recibiese más que los demás, supondríamos que el individuo tomaría una conducta de trabajar más y mejor o cuando menos se sentiría presionado a hacerlo. Habría que buscar evidencia empírica que diera soporte a esta suposición.

Otra aportación se refiere a explicar la motivación a través de la participación del personal en el establecimiento de metas, de acuerdo al enfoque que nos presenta Edwin Locke. El enfoque de la Administración por Objetivos, de los años sesentas, preconizado por Peter Drucker, principalmente, nos hacía preguntarnos si habría alguna administración que no fuese por objetivos, pero también nos hacía reconocer que estresar la participación del personal en la determinación de los objetivos los involucraba en su cometido y les comprometía a lograrlos. Este es el enfoque que nos presenta Locke, al enfatizar que la participación del personal en el establecimiento de metas, no sólo motiva la superación del personal sino también le produce satisfacción en el desempeño de su trabajo.

APRECIACIÓN CRÍTICA

Las teorías que hemos revisado buscan explicar el porqué de la acción humana, tienen la característica de explorar en cada factor considerado un aspecto concreto de la motivación, por lo que deberemos entenderlas en su conjunto para tener una visión que nos permita comprender las necesidades humanas y aplicar lo conducente en el desempeño del trabajo.

La motivación, especialmente en el aspecto laboral, es un campo en el que la investigación tiene todavía mucho por hacer, las aportaciones hasta ahora vertidas no han sido probadas de manera contundente. Sus razonamientos se enfrentan a la complejidad de hacer investigación ante la diversidad del ser humano y su naturaleza cambiante, las decisiones del individuo, lo que siente, lo que percibe en diferentes momentos de su vida, en diferentes puestos y en diferentes contextos culturales.

En administración nos interesa conocer los mecanismos de la motivación humana, en general, y en especial, saber porqué el hombre trabaja. Sentir una necesidad o un deseo se puede satisfacer de diversas maneras, trabajar es una de ellas; es la actividad con la que se obtienen, entre otras cosas, medios económicos, mismos que también se pueden obtener a través de otras actividades; así es que en estas teorías, no se explica específicamente por qué trabaja el hombre, sino que se establecen motivos que le pueden llevar a una diversidad de acciones. Suponer que la gente desempeña un puesto por cubrir sus necesidades solamente, no garantiza que lo hará con entusiasmo, leal y honradamente. ¿La motivación en nuestra era requiere de otras explicaciones?

UNA PROPUESTA

Propongo a la consideración del lector un enfoque que incluye varios aspectos de los que hasta aquí hemos revisado y, adicionalmente, un factor que, me parece, no ha sido tomado en cuenta al explicar la motivación humana, un factor que mueve hasta el infinito cualquier otro que se pudiese considerar y, por ende, es el que estimula, condiciona y discrimina la vigencia de cualquier otro, me refiero a la ambición.

La ambición ha movido a la humanidad en toda su historia, tanto hacia las acciones más sublimes, como a las más abyectas; ha llevado al hombre tanto a la creación de las más excelsas obras de arte, como a los crímenes de mayor atrocidad.

Si alguien no hubiese tenido la ambición suficiente, si alguien se hubiese contentado con lo que ya sabía, con lo que ya tenía o con lo que ya era, no tendríamos ahora acceso a las más grandes aportaciones en la ciencia, a la innovación tecnológica, a la creación de nuevas empresas, ni a la posibilidad de una vida mejor. Esa condición de no quedarse solamente con lo que ya se tiene, sino buscar siempre algo más, es lo que ha marcado la diferencia entre el progreso y el estancamiento planteando para el hombre, el dilema de conocer los límites, de conocer esa delgada línea que separa la conducta constructiva de la excesiva y es también, el más grande motivador que jamás haya existido. Una construcción teórica que podría ser adecuada para explicar la motivación en nuestros días debe incluir los motivos provenientes de nuestras NECESIDADES, de nuestra búsqueda para trascender mediante el ejercicio del PODER y



también, como ahora proponemos aquí, la comprensión de la AMBICIÓN para impulsar todas las fuerzas de que la humanidad es capaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Maslow, Abraham. Motivation and Personality. Harper 1951
Schermerhorn, John R.- Management.- John Wiley and Sons. Inc.1996

Schermerhorn, John R.- Basic Organizational Behaviour.- John Wiley and Sons.inc.1996

Sisk, Henry L.-Management and Organization.- South Western.- 1979

Stephen P. Robins.-Comportamiento Organizacional.- Prentice Hall.-1998

Vroom Victor.-Work and Motivation.-New York, Wiley 1964

