

### **Una Cuestión de Motivos**

*por Horacio Andrade, consultor de empresas en materia de cambio y comunicación organizacional, coordinador del diplomado en Dirección de Recursos Humanos y profesor de la Maestría en Administración del ITAM*

*“Si todos los hombres estuvieran perfectamente satisfechos, ya no habría actividad en el mundo”.*

Barón de Holbach.

## **LA MOTIVACIÓN, UN FENÓMENO COMPLEJO**

Uno de los temas de los que más se habla hoy en día en todos los ámbitos, especialmente en el laboral, es el de la motivación. Constantemente escuchamos frases como “mi jefe no me motiva”, “necesito una motivadita”, “está totalmente desmotivado”, “a ver qué hacemos para motivar a la gente”, y otras por el estilo. Sin embargo, la mayoría de nosotros utilizamos el término sin saber exactamente a qué se refiere.

No es para menos: la motivación es un fenómeno muy complejo, en el que intervienen muchos factores y alrededor del cual abundan los malos entendidos y las imprecisiones. Sin pretender abarcar todos los aspectos implicados en la motivación humana, vamos a presentar aquí algunos de los que nos parecen más relevantes.

### **UNA DEFINICIÓN**

Lo primero que hay que hacer es entender el término. Son muchas las definiciones que se han hecho de la motivación, aunque la más común, la que de alguna manera comprende a las demás, es la que nos dice que es la fuerza del impulso la que conduce a una acción. En otras palabras, las personas hacemos las cosas (o hacemos algunas cosas y no otras) por algo: satisfacer una necesidad, alcanzar una meta, obtener un premio o recompensa o evitar un castigo, son razones o *motivos* (de ahí el origen de la palabra) para actuar. El esfuerzo que hagamos por lograr lo que pretendemos dependerá de qué tan importante es eso para nosotros. Los motivos que hay detrás de nuestros actos pueden no ser conscientes, pero siempre están ahí, lo que significa que nadie hace algo “nada más porque sí”.

Por otro lado, cada uno de nosotros es diferente y hace las cosas en función de sus propias necesidades, deseos, circunstancias y aspiraciones. En este sentido, jerarquizamos de manera distinta y, por lo tanto, tenemos preferencias que pueden variar mucho respecto a las de los demás. Entonces, el hecho de que alguien no esté especialmente motivado hacia algo no implica que no lo esté hacia otra cosa. Para decirlo de otra forma, nadie está totalmente desmotivado (excepto los muertos, hasta donde sabemos). Por supuesto, lo que los publicistas se preguntan es cómo hacer para que los públicos que les interesan prefieran comprar los

productos o servicios que ellos ofrecen y no los de la competencia, y lo que le quita el sueño a la gente de Recursos Humanos es cómo lograr que los empleados se sientan motivados hacia el trabajo.

La respuesta a estas interrogantes no es sencilla porque, además de lo ya señalado, existen otras razones. Una de ellas es que nada constituye un factor motivador por sí mismo, sino en función de lo que va a traer consigo. Por ejemplo, cada vez que pregunto si será motivador estar accionando una palanca durante ocho horas al día, la gente me contesta con toda seguridad que no; cuando añado la pregunta: “¿ni en Las Vegas?”, la respuesta es totalmente distinta. Aún así, habrá a quien no le gusten los juegos de azar y el estímulo de la palanca tampoco funcionará con ellos.

Otra razón es que nadie motiva a nadie, en el sentido estricto de la palabra. La motivación es algo inherente al individuo, es decir, algo que nace en él, y que por lo tanto no le puede ser “implantado” desde fuera. Lo que se puede es crear condiciones que favorezcan la motivación, pero finalmente será la persona la que encuentre o no en ellas una razón suficiente para actuar en el sentido deseado.

### **EN BUSCA DE UNA EXPLICACIÓN**

Son muchas las investigaciones que se han realizado para encontrar los factores relacionados con la motivación. Cada una ha hecho aportaciones importantes que enriquecen la comprensión del fenómeno, aunque a veces dé la impresión de que el conjunto de teorías que han surgido forman una madeja difícil de desenredar.

Quizás el primer acercamiento al concepto de motivación lo dio Abraham Maslow, quien hizo una contribución fundamental al decir que todos tenemos una serie de necesidades que van desde las más elementales como comer y vestir, hasta las más trascendentes, como puede ser la de autorrealización, pasando por las de seguridad, pertenencia y reconocimiento. Curiosamente, es muy escaso el conocimiento que se tiene de otras teorías que también hablan de las diferentes necesidades humanas, como la de Alderfer, que afirmó que las necesidades, lejos de requerir que se satisfagan conforme a la “pirámide” de Maslow, es decir, de las inferiores a las superiores, pueden darse simultáneamente, conviviendo unas con otras. Incluso se dan casos de personas capaces de sacrificar necesidades de orden inferior en aras de satisfacer otras más elevadas. Tampoco es muy conocida la de McClelland, que clasificó en tres las necesidades humanas: logro (alcanzar metas que cada quien se fija), poder (influir sobre los demás) y afiliación (relaciones). Todos tenemos los tres tipos de necesidades, aunque no en el mismo orden. Dependiendo de la jerarquía que les demos, será el tipo de acciones que emprendamos para satisfacerlas. Como dato curioso, los estudios interculturales que realizó este investigador mostraron que el orden de estas necesidades entre los norteamericanos es el indicado anteriormente (logro, poder, afiliación), mientras que en los mexicanos es afiliación, poder y logro.

¿Y qué decir de Herzberg, quien hizo una de las contribuciones más importantes al entendimiento de la motivación, con repercusiones que perduran hasta la fecha? Este investigador habló de dos factores que tienen que ver con la motivación en el ámbito del trabajo: los higiénicos (todos los que rodean al trabajo, como son los económicos, los sociales, los físicos, los de status y reconocimiento) y los motivadores (el trabajo en sí, la satisfacción que da hacer lo que a uno le gusta y tener resultados gratificantes). Lo revolucionario de Herzberg fue el haber afirmado que los higiénicos no motivan, sólo evitan que la gente esté insatisfecha, y

que el único factor motivador real es el trabajo como tal, cuando se encuentra en él una fuente de realización, aprendizaje y ayuda a los demás. Lo que hay que hacer, decía, es enriquecer el trabajo para que las personas se desarrollen y alcancen los resultados que se esperan de ellas.

La influencia de Herzberg ha sido tan grande, que lo que está sucediendo actualmente en las organizaciones en materia de diseño del trabajo (multihabilidades, rotación de puestos, mejoramiento de procesos, orientación al cliente interno, facultamiento, retroalimentación y trabajo en equipo, entre otras cosas) se deben directa o indirectamente a su manera de concebir la motivación.

Todo lo anterior se refiere sólo a las aportaciones relacionadas con los factores que entran en juego en la motivación. Falta toda una serie de contribuciones que nos han ayudado a entender el proceso de la motivación, es decir, la parte dinámica del fenómeno. Hay algunas, por ejemplo, que nos señalan la importancia de establecer, junto con las personas que tendrán que cumplirlas, metas retadoras, concretas y claras, que servirán posteriormente para evaluar el desempeño con objetividad. Otra nos dice que es fundamental que las condiciones de trabajo sean percibidas por la gente como equitativas, es decir, que las recompensas que se den a las personas por los logros alcanzados sean similares a las que reciben los demás por logros equivalentes; de lo contrario, la gente tenderá a desmotivarse y disminuirá su compromiso y, consecuentemente, sus estándares de desempeño.

Finalmente (y no porque las aquí referidas sean las únicas teorías, sino porque este artículo se haría innecesariamente largo si pretendiéramos exponerlas todas) se podría mencionar la llamada teoría de las expectativas, que en forma simplificada sostiene que el esfuerzo que hagamos para lograr algo dependerá de: primero, que tengamos confianza de que con ese esfuerzo podremos lograr lo que se espera de nosotros; segundo, que tengamos la certeza de que ese desempeño nos va a traer reconocimiento y/o recompensas por parte de la organización, y tercero, que sepamos que esas recompensas que recibiremos como producto de nuestros resultados corresponden a nuestros intereses, necesidades y metas personales.

### **ALGUNAS CONCLUSIONES**

¿A dónde nos lleva lo hasta aquí dicho? A sacar algunas conclusiones generales que nos ayudarán no solamente a entender mejor la motivación, sino a aprovechar este conocimiento en beneficio propio y de los demás:

1. La motivación es un fenómeno tan complejo como el mismo ser humano; en ella entran en juego muchas variables que resulta difícil aislar.
2. No nos preguntemos por qué la gente está desmotivada, sino por qué prefiere hacer cosas diferentes a las que nosotros quisiéramos que hiciera.
3. No nos preocupemos por cómo motivar a los demás, sino por qué es lo que va a hacer que ellos se motiven.
4. En general, las personas van a preferir hacer las cosas que les resuelvan sus necesidades más apremiantes, o aquellas a las que les dan más importancia (las cuales no forzosamente son las que se encuentran en la parte inferior de la pirámide).

5. Las necesidades varían no sólo de una persona a otra, sino también de una situación a otra, de manera que lo que ahora es prioritario para alguien puede dejar de serlo en cualquier momento.
6. En el ámbito laboral, frecuentemente se comete el error de pensar que la motivación depende de los factores higiénicos, y se trata de fomentar a través de ellos, sin preocuparse de diseñar el trabajo en forma que por sí mismo resulte gratificante y mueva a la acción.
7. Lo dicho en el punto anterior no le resta importancia a los factores higiénicos, ya que éstos evitan que las personas se sientan insatisfechas. Hay que poner especial cuidado en que la gente sepa lo que se espera de ella, se le den los recursos para lograrlo, se evalúe objetivamente su desempeño, se reconozcan y/o recompensen sus resultados y se aseguren condiciones de equidad en la organización.
8. Los factores motivadores por excelencia relacionados con el trabajo son el que a la gente le guste lo que hace, y que encuentre en el logro de las metas que ella misma se ha propuesto alcanzar, un motivo suficiente para actuar.