



Las Motivaciones Humanas

Índice

1	Introducción.....	3
2	Las Motivaciones Humanas.....	3
2.1	Concepto.....	3
2.2	Teorías sobre la motivación.....	3
2.2.1	Teoría científica.....	3
2.2.2	Teorías psicosociológicas.....	4
2.2.3	Teoría antropológica de Juan Antonio Pérez López.....	5
2.3	Tabla de motivaciones.....	7

Red SUMMA ©

1 Introducción

Dirigir y liderar no es lo mismo. Normalmente en las organizaciones se cuenta con muchos directivos que dirigen personas, pero pocos son líderes. Como bien sabemos un líder no trabaja solo, sino que maneja un grupo de individuos, y no podemos liderar personas que no conocemos. Por ello hay que dedicar tiempo a saber qué motiva a cada miembro de nuestro equipo.

2 Las Motivaciones Humanas

2.1 Concepto

La empresa es una organización humana y como tal hay que estudiarla. Como gestores de equipos es importante, no solo preocuparse por saber de contabilidad, marketing o estrategia, sino por entender el comportamiento de las personas y qué les motiva. Esto que a priori puede parecer "sencillo", es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las compañías hoy en día, ya que cada individuo es diferente y le mueven cosas distintas.

Este estudio sobre la persona y sus motivaciones viene dándose desde hace más de un siglo sin que se haya llegado realmente a un entendimiento exacto de qué es el individuo y qué le mueve. Desde un punto de vista profesional, todos creemos que trabajamos para ganar dinero, pero si reflexionamos profundamente sobre ello, nos damos cuenta que siempre hay algo más, nuestro jefe, nuestros compañeros de trabajo, el sector, la actividad, nos sentimos realizados con lo que hacemos, etc. **Se ha demostrado que el dinero no es un motivador universal. Como seres humanos buscamos otras cosas y no todo es cuestión de precio.**

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el interés o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que se realice esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

En psicología y filosofía, se define la motivación como los estímulos que llevan a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés.

2.2 Teorías sobre la motivación

2.2.1 Teoría científica

Si analizamos qué motiva al ser humano, nos encontramos con numerosas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta.

Una de las pioneras es la teoría clásica de las organizaciones (teoría científica), centrada en el análisis y estudio de la productividad y el rendimiento

Como gestores de equipos es importante, no solo preocuparse por saber de contabilidad, marketing o estrategia, sino por entender el comportamiento de las personas y qué les motiva.

La motivación se define como los estímulos que llevan a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

"Si analizamos que le motiva al ser humano, nos encontramos con numerosas teorías sobre como se origina la motivación y su efecto en la conducta"

derivado de las condiciones objetivas de la persona trabajadora, la cual, **coloca al dinero como gran motivador y concluye que el hombre trabaja por estímulos**. Obviamente esta teoría se quedó obsoleta después de la revolución industrial.

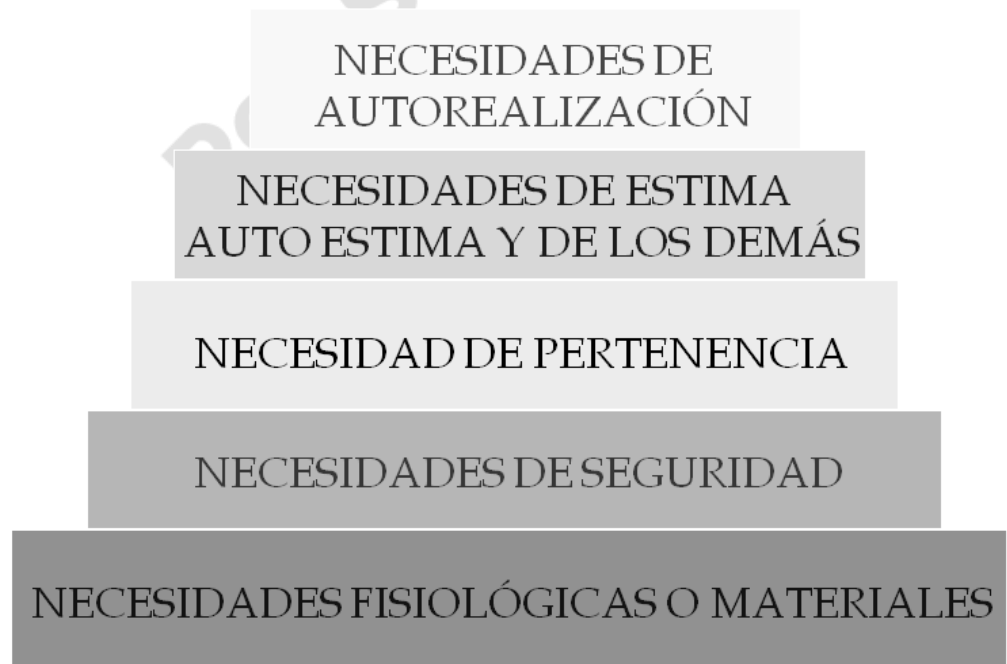
2.2.2 Teorías psicosociológicas

Estas difieren de la anterior, principalmente, en que contemplan al individuo y sus necesidades. Analizaremos dos autores, que aún teniendo sus limitaciones, nos han servido para entender las motivaciones dentro de las organizaciones. Abraham Harold Maslow y Frederick Herberg.

2.2.2.1 Teoría de Maslow

Maslow (1954) creó una pirámide para ordenar las diferentes necesidades del ser humano.

En la base de la pirámide coloco las necesidades **fisiológicas**, las que están relacionadas con las necesidades básicas de la persona: el alimento, el descanso, etc., en segundo lugar, la **seguridad**: protección contra los peligros, empleo, recursos, en tercera posición las necesidades de **pertenencia**: el sentirse aceptado, la amistad, el afecto, después, la **autoestima**: la confianza en uno mismo, e respeto, el éxito y para finalizar la **autorrealización**: desarrollo de todas las potencialidades que tiene el ser humano como la moralidad, la creatividad, la aceptación. Para Maslow, hasta que una necesidad no se ha satisfecho, no se pasa a la siguiente, pero subraya que una persona se desarrolla cuando cubre todo tipo de necesidades y que además necesita hacerlo.



Teoría de las necesidades de Maslow

2.2.2.2 Teoría de Herzberg (1957)

Herzberg (1957) modificó la teoría de Maslow y diferenció entre dos tipos de factores:

1.- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son, entre otros: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, etc.

Herzberg destaca que, los factores higiénicos son incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo, es decir, **otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa)**. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

2.- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, **el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios la evitan.** Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Es decir, que estar satisfecho no es lo contrario de estar insatisfecho. Y las acciones para evitar la insatisfacción difieren de las acciones para conseguir la satisfacción.

2.2.3 Teoría antropológica de Juan Antonio Pérez López

Partiendo del hecho de que tanto los modelos de Maslow como de Herzberg tienen sus limitaciones, se les puede otorgar el mérito de introducir la variable intrínseca de la motivación humana, es decir, el hombre no se mueve solo por dinero, sino que también busca el sentimiento de pertenencia, de logro, de aprendizaje, etc. Sin embargo, se les pasó dar a sus teorías un enfoque más humanista, es decir, una visión más antropológica del ser humano. Como dijo Víctor E. Frankl (1981) en su libro llamado *El hombre en busca de destino* donde relata su experiencia personal en un campo de

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

concentración nazi: *"En otras palabras, la autorrealización no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto de su propia trascendencia"*.

Para analizar qué motiva al individuo desde un prisma antropológico del ser humano que es libre y aprende continuamente de sus aciertos y errores, vamos a analizar la teoría del profesor Juan Antonio Pérez López (1985). Su estudio permite de una manera clara y sencilla entender cuales son las motivaciones de las personas que componen una organización. Para él, **la acción responde a la motivación y ésta es la fuerza interior que impulsa a la persona a actuar**. Según Pérez López cada persona tiene una escala de preferencias internas y busca la satisfacción de sus necesidades en las percepciones que recibe dentro del conjunto de interacciones posibles. Definía tres tipos de motivaciones:

- 1.- **Motivación extrínseca:** incentivos que esperamos del entorno al actuar (dinero, el coche, una buena casa).
- 2.- **Motivación intrínseca:** cualquier resultado que esperamos experimentar internamente al actuar (aprendizaje, sentirse responsable de algo, el reconocimiento).
- 3.- **Motivación trascendente:** aquellos resultados que la acción que uno realiza provoca en los demás (ayudar a un compañero).

El modelo presentado explica el proceso que lleva a las personas a realizar una acción, pero no se puede decir que predice la acción ya que el nivel de desarrollo del pensamiento, sentimiento y experiencias de la acción es particular de cada individuo. La formación y la educación en los primeros años de vida juegan un papel importante en nuestra escala motivacional.

La motivación requiere necesariamente que exista alguna necesidad/deseo de cualquier grado. Siempre que se está motivado hacia algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. En definitiva, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Es complicado gestionar la motivación, porque no se ve y las personas no vamos diciendo por ahí cuál es la razón que nos lleva a hacer algo. Lo que sí se ve es el comportamiento, de manera que si aplicamos un estímulo a una persona y vemos que hay un cambio en su comportamiento, es que hemos tocado de alguna manera sus motivaciones.

Algunos de los factores mencionados, como el salario o el ascenso, requieren de un procedimiento dentro de la empresa que suele implicar a los niveles más altos del organigrama y a Recursos Humanos. En cambio, hay otros que los puede aplicar cualquier jefe de equipo directamente, como el reconocimiento, la supervisión técnica o las relaciones interpersonales. **Lo primero que debe hacer un buen *manager* es conocer bien a su gente, en lo profesional y en lo personal**. Tener claro qué les motiva. Y para saberlo, sólo existe una vía: preguntarlo y observar. La comunicación juega un papel clave en la motivación. Cómo se comunican las cosas hace que algo bueno se entienda como malo y al revés. El lenguaje debe ser sencillo y cargado de energía.

El ser humano es libre y aprende continuamente de sus aciertos y errores

Para Pérez López, la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

2.3 Tabla de motivaciones

En la siguiente tabla nos encontramos las distintas motivaciones que tienen las personas que forman parte de una organización divididas según tipo.

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca	Motivación trascendente
<ul style="list-style-type: none">• Retribución fija• Retribucion variable• Coche de empresa• Beneficios sociales	<ul style="list-style-type: none">• Puesto• Equipo (numero de personas a cargo)• Reconocimiento• Ascensos	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar a un compañero• Organizar actividades no lucrativas• Desarrollo de los miembros de tu equipo

Red SUMMA ©