

CAPÍTULO 3. MOTIVACIÓN.

El deseo de comprender cómo y por qué son motivados los empleados fue un impulso importante en el conocimiento del comportamiento de trabajo de los empleados en las organizaciones. La motivación de un empleado es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de una organización, condicionada a la posibilidad de que ese esfuerzo satisfaga alguna necesidad del individuo. Es importante conocer algunas aportaciones de los primeros investigadores de la motivación a la evolución de la teoría y la práctica de la administración.

3.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

En 1943, Abraham Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría, jerarquizó dichas necesidades en este orden de importancia.

1. La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.

2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él. Esto es seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas.

3. En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.

4. En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; a ésta la denominó necesidad de autoestima. Aquí se encuentran los factores internos de estima, como respeto por sí mismo, autonomía y logros, y también factores externos de estima, como prestigio, reconocimiento y atención.

5. Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización, el impulso de llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita.

Según Maslow, a medida que cada necesidad es satisfecha en un grado sustancial, la siguiente se convierte en dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad llega a satisfacerse por completo, cuando está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador para el individuo. Según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita averiguar en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades en ese nivel o en otros superiores.

3.2. TEORÍA X Y TEORÍA Y.

Douglas McGregor, es sin duda, uno de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y de administración industrial así como también dió clases en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Es conocido sobre todo, por la formulación de dos conjuntos de suposiciones de la naturaleza humana: la *Teoría X* y la *Teoría Y*.

En términos muy sencillos, la *Teoría X* presenta una visión esencialmente negativa de las personas. Supone que éstas tienen poca ambición, les disgusta el trabajo, desean evadir las responsabilidades y es necesario dirigirlas muy de cerca para que trabajen con eficacia.

La *Teoría Y* presenta una visión positiva. En ella se supone que las personas pueden dirigirse por sí mismas, aceptan las responsabilidades y consideran el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego. McGregor creía que las suposiciones de la *Teoría Y* captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y deberían orientar la práctica de la administración.

La *Teoría X* supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la *Teoría Y* supone que las necesidades de orden superior son las dominantes. El propio McGregor tenía la convicción de que las suposiciones de la *Teoría Y* eran más válidas que las de la *Teoría X*. En consecuencia, supuso que la participación en la toma de decisiones, los empleos incitantes y con responsabilidades, y las buenas relaciones de grupo maximizarían la motivación para el trabajo. A continuación se presenta un cuadro comparativo:

CUADRO COMPARATIVO³

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. El hombre medio es indolente por naturaleza.	1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.	2. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.	3. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
4. Por naturaleza, es reacio al cambio.	4. Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.
5. Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.	

3.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN – HIGIENE.

“Si quieres gente motivada para hacer un buen trabajo, dales un buen trabajo que hacer”.⁴

- Frederick Herzberg

Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene a fines de la década de 1950. Con la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es de tipo básico y que su actitud hacia el trabajo determina su éxito o fracaso, Herzberg investigó esta pregunta: “¿Qué quiere encontrar la gente en su trabajo?” Entonces pidió a algunas personas que

³ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill. 1ª Ed., México, c1994, pp. 198-200.

⁴ Arthur A. Thompson y A. J. Strikland III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill. 13ª Ed., México, c2004, p. 388.

describieran en detalle las situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Sus respuestas fueron registradas en tablas y clasificadas. A partir del análisis de esos hallazgos, Herzberg concluyó que las respuestas de las personas que estaban satisfechas con su trabajo son notablemente distintas de las respuestas que ofrecen cuando no lo están.

3.4. TEORÍA Z.

William Ouchi, es autor de la *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. En esta obra, Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano, pues él pensaba, a diferencia de muchos otros, que cabía la posibilidad de hacerlo en forma exitosa. Según el autor, la clave de la *Teoría Z* es que *la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso*.⁵

La *Teoría Z*, afirma Ouchi en su obra, proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo; por lo que él considera es la solución a la drástica caída de la competitividad norteamericana, al mismo tiempo que explica el enorme incremento de la productividad japonesa que la ha convertido en una potencia económica. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta para la organización.
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales más estrechas.

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que *sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones*.⁶ Sin embargo, reconoce que los elementos culturales

⁵ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill. 1^{ra} Ed., México, c1994, pp. 313-315.

⁶ Idem.

influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

Por otra parte, Ouchi enumera, como guías de acción, los pasos⁷ que debe seguir una organización para su desarrollo y que son:

- Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña.
- Analizar la filosofía de su compañía.
- Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
- Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
- Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos.
- Hacer que el empleo sea más estable.
- Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque a largo plazo).
- Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
- Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura.
- Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación.
- Permitir el desarrollo de relaciones “integralistas”.

⁷ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill. 1^{ra} Ed., México, c1994, p. 315.