

1.1. INTRODUCCIÓN

En este momento, pasado para usted, en el que escribo estas líneas y pienso en el momento futuro en que las estará leyendo, presente para usted, se me ocurre pensar ¿qué le habrá motivado a hacerlo? En principio, supongo, que no será usted totalmente ajeno al concepto "motivación". Habrá comenzado a leer el libro con alguna expectativa. Quizás tenga usted un equipo de personas a las que "desea motivar" y busca ayuda en estas páginas. Es posible que tenga que transmitir a otras personas lo que supone el concepto de motivación y espera completar la información que ya posee. Puede que sea un tema que le interese y por tanto esté predispuesto a revisar todo lo que, en referencia a este tema, caiga en sus manos.

También me pregunto ¿qué podrá suponer para usted el término motivación? Y antes de que contraste sus ideas con las que se exponen en el presente libro, nos parece una buena idea hacer una pequeña reflexión sobre lo que es "motivación". Más adelante volveremos sobre este aspecto para entrar en más detalle.

Generalmente, cuando en las organizaciones se habla de motivación, se hace de una manera peculiar. Se considera la motivación como "algo" que hace a la persona estar en un estado ideal respecto a su trabajo. Nos imaginamos a una persona satisfecha con su trabajo, disfrutando de él, dando lo mejor de sí porque "está motivado". Y entonces entendemos lo importante que es la motivación.

Por el contrario, ¿le parece a usted que los esclavos que trabajaban en la construcción de las pirámides egipcias estaban motivados? ¿Le sorprende la pregunta? Seguramente conoceremos a pocas personas en nuestra vida que estén más motivados en sus trabajos que aquellas personas cuya motivación para trabajar era su propia supervivencia, en el sentido literal de la palabra.

La motivación hace referencia a "aquello" que nos mueve a la acción, que nos impulsa a realizar un determinado comportamiento. La motivación no es el comportamiento, es lo que hace que se dé el comportamiento. Y

lo que nos mueve pueden ser tanto factores positivos (disfrutar del trabajo, conseguir un beneficio material, etc.), como factores negativos (huir de una situación desagradable, evitar un castigo, etc.).

Una persona puede estar muy insatisfecho con su trabajo, no recibir ninguna gratificación psicológica, no conseguir disfrutar en su desempeño laboral, y aun así, estar muy "motivado" para realizarlo. Pueden existir cientos de condiciones que motiven a que el desempeño en el trabajo sea muy elevado, más elevado que el de cualquier persona que tenga el "trabajo de su vida". Algunas de éstas pueden ser: una gran necesidad económica, una supervisión estricta, unas amenazas de castigo reales, una presión psicológica desmedida por parte del supervisor, etc. O unas condiciones positivas como altos incentivos muy bien planificados y contingentes con el desempeño laboral.

Por otra parte, una persona muy "desmotivada" para el trabajo puede estar muy motivado para realizar conductas de no asumir su responsabilidad ni cumplir con su trabajo. Es decir, podemos tener a una persona muy motivada dentro de la organización que tenga un desempeño muy bajo.

Con todo esto, queremos poner de manifiesto que hay que distinguir entre el comportamiento que queremos fomentar y las estrategias para conseguirlo. Las estrategias serán motivadoras siempre que aumenten el comportamiento que hemos determinado, independientemente de la mucha o poca satisfacción de la persona. Seguramente que la persona esté satisfecha con su trabajo se refleja en un aumento de su desempeño, pero no confundamos "estar motivado" con "estar satisfecho".

No vamos a justificar el uso de cualquier tipo de estrategia de motivación para conseguir un aumento del desempeño. De hecho, en la medida de lo posible, nuestro planteamiento parte de buscar la motivación de la persona a la vez que su satisfacción. Incluso reconducir la motivación que le lleva a acometer comportamientos disruptivos hacia otros más beneficiosos para la organización. Sin embargo, queremos que, desde el comienzo se haga esta distinción porque le ayudará a comprender en grado máximo el concepto de motivación.

1.2. LA MOTIVACIÓN: UN PROCESO POR EL QUE NOS RELACIONAMOS CON LO QUE NOS RODEA

El epígrafe que encabeza este primer apartado de nuestro primer capítulo introduce una idea que, aunque sencilla, aporta un importante matiz al término motivación, tal y como se usa coloquialmente. A menudo decimos de alguien que está motivado para hacer algo cuando tiene una disposición positiva hacia la realización de una acción y sobre todo cuando esta disposición se materializa en un acto. Como se puede observar en el lenguaje popular el término “motivado” tiene una connotación claramente positiva, es decir, lo utilizamos casi exclusivamente para referirnos a situaciones o estímulos que resultan atractivos y sugerentes para alguien.

Queremos que comprenda que en psicología se entiende el término “motivación” como la tendencia de un individuo tanto a acercarse a un estímulo atractivo como a alejarse de un estímulo aversivo o valorado como nocivo por dicho individuo. ¿Qué alcance tiene esta cuestión? Es claro. De toda la realidad circundante sólo prestamos atención a una pequeña cantidad de estímulos, ya que, prestarle atención a todos sería imposible, cada individuo selecciona una parte pequeña de estos estímulos, los estímulos seleccionados generalmente lo son porque han cobrado significado a partir de la experiencia previa de ese individuo o bien porque suponen una novedad respecto a dicha experiencia; de este modo cada uno de estos estímulos que percibimos se convierte en una señal, en banderín que marca la salida hacia un comportamiento concreto. En el caso de las personas, el comportamiento que ponen en marcha ante un estímulo en una situación concreta se transforma en un fenómeno complejo que esperamos poder ayudarle a comprender a lo largo de estos capítulos.

Es importante, como primer paso, que entienda que cuando hablamos de estar motivados nos referimos a aquella disposición hacia la acción que surge tanto ante estímulos que una persona evalúa como positivos como hacia aquellos que evalúa como negativos. Es decir, la motivación permite que las personas se relacionen con el mundo que les rodea,

incluidas otras personas, las máquinas, los entornos físicos, los objetos y, cómo no, las tareas que requieren de ellos un gran esfuerzo.

Este libro pretende darle a entender que la motivación es un proceso en continuo cambio, es decir, un proceso dinámico más que un estado persistente en un individuo. Sin embargo, todos nosotros hemos vivido momentos concretos en nuestra vida laboral, de pareja, académica o bien en lo que se refiere al ocio, de inapetencia, de evitación de situaciones y estímulos de los que antes éramos capaces de obtener satisfacción y de repente el coste de poner en marcha un comportamiento concreto ante esos estímulos nos parece que no se verá recompensado o, si tal recompensa sucede, ya no le atribuimos el mismo valor positivo de antes; por el contrario también pueden existir toda una serie de estímulos que antes nos resultaban aversivos, tanto como para hacer cosas para evitarlos y de repente empezamos a valorar que no merece la pena realizar ese comportamiento que nos permitirá huir de ellos ya que esa consecuencia negativa que esperamos que se desprenda de estos comportamientos ya no nos afecta del mismo modo.

Si usted tiene en su mano la motivación de otras personas deberá tener claro que la motivación es un proceso que se alimenta de la nueva información acerca de lo que sucede y cambia constantemente, además varía entre individuos, varía en el mismo individuo a través de cada situación, en función de su estado anímico, varía para cada tarea y en relación a cada persona con la que tiene que interactuar. Como se habrá dado cuenta no cabe hablar de que alguien "es una persona motivada" sino más bien de que alguien "está motivado para hacer algo concreto en una situación y un momento concreto".

Pero, efectivamente, si la motivación es un proceso usted se estará preguntando ¿cuándo acaba y cuándo termina dicho proceso? ¿Y qué acontecimientos psicológicos tienen lugar en él?... de esto vamos a hablar a continuación.

La motivación es un proceso por el que el individuo atraviesa las siguientes fases:

- En primer lugar, la motivación viene marcada por la capacidad del individuo para anticipar que haciendo algo será capaz de satisfacer alguna necesidad que tiene.
- Una vez que el sujeto es consciente de esta necesidad y anticipa su satisfacción existen toda una serie de estímulos externos e internos que tienen el poder de activar el comportamiento, la conducta se realiza.
- Durante ese tiempo en que el individuo pone en marcha un comportamiento está obteniendo *feedback*¹ de cómo lo está haciendo, ese *feedback* nos habla del éxito de la persona en acercarse a un estímulo que valora como positivo o por el contrario en alejarse de otro valorado como negativo.
- Por último, esa conducta que cada individuo pone en marcha provocará unos resultados que le permitirán experimentar las consecuencias negativas o positivas derivadas de su acción.

Al abordar la motivación de los individuos en un contexto laboral como un proceso lo haremos atendiendo e interviniendo sobre cada uno de los momentos anteriores. Es decir, intervendremos sobre la capacidad de la persona de anticipar la satisfacción de sus necesidades y a esperar que esto suceda de un modo realista. Ayudaremos a nuestros colaboradores a identificar los estímulos tanto externos como internos que deben servirles de señales para la acción. Estableceremos con ellos fuentes motivadoras de *feedback* que les ayuden a mantener en el tiempo el esfuerzo necesario para alcanzar sus metas. Y además les ayudaremos a comprender e interpretar adecuadamente los resultados de sus acciones para tomar decisiones en un futuro y aumentar su capacidad de anticipar consecuencias positivas derivadas de su comportamiento y que sean compatibles a su vez con los objetivos de la organización.

¹ *Feedback*: comunicar información a otra persona, grupo u organización con la pretensión de estimular cambios positivos y progresos en el comportamiento de la otra persona, grupo u organización. (Ver definición dada por el autor en la página 76 de este libro).

Esto, querido lector, es lo que significa entender la motivación como un proceso. Esperamos que esta reflexión haya arrojado nueva luz sobre su concepto inicial de lo que supone "estar motivado". En este libro le ayudaremos a identificar todos los aspectos que anteceden a la aparición en las personas de un comportamiento dirigido hacia la consecución de unas metas que usted deberá direccionar para cumplir sus propios objetivos; como verá más tarde será necesario que usted establezca una adecuada comunicación para ser capaz de instalarse como líder de su equipo de trabajo, es decir, para conseguir que sus colaboradores vean en usted un vehículo para alcanzar sus propios objetivos dentro de los foros y oportunidades que brinda la vida en una organización.

1.3. NECESIDAD DEL MARCO TEÓRICO PARA COMPRENDER LA MOTIVACIÓN

Quizás usted pueda pensar que este apartado pueda ser demasiado "teórico". Que lo que se necesita son aplicaciones prácticas sobre, en el caso que nos ocupa, cómo aplicar el concepto de motivación al entorno laboral. Sin embargo, dado el contenido que se está tratando se hace necesario acudir a las teorías más serias y rigurosas para no caer en interpretaciones fáciles con un componente claramente subjetivo y autobiográfico.

Cuando hablamos de la conducta y de los "motivos" que están detrás de ella nos valemos de nuestras propias teorías. Todas ellas, tienen en común una serie de características:

- En primer lugar, parte de la explicación que hacemos sobre los comportamientos de los demás está basada en lo que nosotros haríamos en idénticas circunstancias. El sesgo que aquí se produce está asegurado teniendo en cuenta que en muchas ocasiones nosotros mismos no somos conscientes de nuestros propios comportamientos, o de las consecuencias que generan en los demás.

Concepto de circularidad

¿Por qué Juan no ha entregado el informe a tiempo? Porque es un irresponsable.

¿Por qué Juan es un irresponsable? Porque no entrega los informes a tiempo.

Esto es circular. ¿Estamos explicando la conducta de Juan? ¿Estamos encontrando información que nos ayude a explicar por qué Juan no entregó el informe a tiempo?

Esta forma de razonar está muy presente en nuestras vidas, y hemos de reconocer que nos sirve, o al menos, cuando lo utilizamos, damos por zanjado el tema: "*Claro, es que es un irresponsable*". Bien, no lo analicemos más. Ya sabemos, por fin, porqué Juan no entregó el informe. Y además, también sabemos porqué es un irresponsable.

Podemos continuar con las consecuencias de esta forma de buscar los motivos. Para mi, "irresponsable", además de significar que una persona no entrega los informes a tiempo, también hace referencia a que llega tarde al trabajo, no cuida las instalaciones, no presta atención sobre los aspectos importantes, etc. Por tanto, una vez que a Juan le pongo esa categoría de

"irresponsable" le aplico los demás comportamientos.

Claro que cuando yo transmito a mi compañero que Juan es un "irresponsable", él tiene su descripción particular de lo que significa "irresponsable". Por ejemplo, además de todo lo anterior, es una persona que conduciendo no cumple las normas de seguridad, no se le puede encargar trabajos minuciosos. Por eso, mi compañero ha decidido no darle la función de introducir las facturas en el programa de contabilidad, tarea que Juan viene deseando durante mucho tiempo. Es más, solamente puede archivar las facturas, que por supuesto serán supervisadas, ya que Juan es un "irresponsable".

Todavía existe una consecuencia más. Juan, viendo que su trabajo es siempre supervisado, no presta toda la atención que pudiera. Si hay algún error, siempre lo detectará la otra persona. Este hecho le molesta, en cierta manera a Juan, que siente que está totalmente capacitado para hacer tareas de mayor responsabilidad y atención, y sin embargo, se está encargando de temas donde no se requiere mucha atención, y menos cuando otra persona lo revisa siempre.

- En segundo lugar, somos tendentes a interpretar los motivos de los comportamientos de los demás como provenientes de causas internas: "No entregó el informe a tiempo porque es un vago...", "No me extraña que Juan le respondiera de esa manera, es un maleducado...". No solemos atribuir las motivaciones a componentes externos. Les voy a pedir que lleven a cabo la siguiente observación: cuando buscamos los motivos que han podido llevar a una persona a realizar un comportamiento desaprobatorio para nosotros lo hacemos mirando en causas internas, como ya hemos señalado. Curiosamente, cuando buscamos nuestros propios motivos ante una conducta similar, elegimos motivos externos o circunstanciales, por ejemplo "Fue un despiste", "No tuve tiempo", "Me presionaron demasiado", "Tenía un mal día". Eso sí, cuando el comportamiento es al revés, se trata de buscar los motivos de un éxito, nuestros motivos se vuelven internos "Yo soy así", "Soy muy constante", "Tengo un sexto sentido para estas cosas". Aunque con los demás no somos tan considerados "Ha tenido suerte", "Tenía todos los elementos de su parte". Aunque no afirmemos que siempre sucede como lo contamos aquí, observe y se sorprenderá. Muy a menudo caemos en una inevitable circularidad de nuestros argumentos.

Tener conocimiento de las teorías que hay sobre motivación nos va a ayudar a generar distintas estrategias, en cada momento, para entender las causas que motivan a una persona, y qué acciones llevar a cabo para aumentar su motivación.

1.4. ¿DE DÓNDE PROVIENE LA MOTIVACIÓN? MOTIVACIÓN INTRÍNSECA *VERSUS* MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

¿Por qué hacemos una determinada tarea? ¿Por dinero o por satisfacción personal? Es lógico pensar que por los dos motivos en función de qué tarea sea. Diremos que la motivación es extrínseca cuando nuestro comportamiento va dirigido a conseguir una consecuencia externa. Si

realizamos cierto comportamiento conseguimos un incentivo o escapamos de una situación aversiva. Podemos realizar una tarea porque con ella conseguimos los objetivos mensuales, evitamos que nuestro jefe nos llame la atención, ayudamos a nuestro compañero con el consiguiente reconocimiento por su parte, etc. Todos estos motivos serían extrínsecos.

Por otra parte también podemos llevar a cabo tareas por motivaciones intrínsecas. Cuando acometemos una acción cuya realización nos produce satisfacción personal debido, por ejemplo, a que aumenta nuestra percepción de competencia, a que responde a un interés o necesidad personal, no obtenemos el incentivo del exterior, sino que somos nosotros mismos quien nos lo proporcionamos.

Normalmente esperamos que las personas con las que interaccionamos lleven a cabo sus comportamientos por motivaciones internas. Sería deseable que la persona que trabaja para nosotros atendiera bien al cliente o se preocupara por la calidad por un sentido implícito de responsabilidad y buen hacer, independientemente de lo que consiguiera con ello externamente (dinero, ascensos, premios, etc.). De hecho en muchos casos es así. Incluso, a veces, está mal considerado que una persona realice una tarea por motivos externos a la misma: "Sólo lo hace por dinero".

Como se ve, a lo largo de este libro, la motivación es muy variable y es un término complejo. Como profesionales que intentan aumentar la motivación de las personas hacia las tareas tendremos que utilizar distintas estrategias. Tendremos que acudir a motivaciones externas para conseguir que una persona cumpla con su trabajo y debemos entender que el objetivo es que se realice la tarea. No podemos sentirnos defraudados si la persona no termina haciendo una tarea por una motivación intrínseca.

Es cierto que se puede conseguir que las personas cambien sus motivaciones y que lleven a cabo su trabajo por un sentido de responsabilidad, de autonomía, de competencia, etc. De hecho, siempre que podamos perseguiremos este propósito. Enriquecer la tarea de una persona tiene que ver con la motivación intrínseca. En la medida que una persona vea que puede poner en marcha mayores capacidades y así obtener un mayor sentimiento de valía estamos consiguiendo que tenga

una motivación intrínseca. Pero no todas las personas van a recibir de la misma manera acciones de este tipo. Es más, habrá quien lo considere como una agresión, sobre todo sino va acompañado de un aumento de reconocimiento externo (mayor sueldo, ascenso, primas adicionales, etc.).

En nuestro desarrollo profesional como formadores nos hemos encontrado con trabajadores que siendo licenciados están desarrollando un puesto de trabajo de menor cualificación, por ejemplo, conserjes o receptionistas, y sin embargo no desean un puesto de trabajo con mayor cualificación porque prefieren unas condiciones laborales que les permitan tener tiempo libre para llevar a cabo, en su tiempo libre, tareas que le motivan en mayor medida.

1.4.1. Aspectos a considerar sobre la motivación intrínseca

Existen una serie de necesidades psicológicas que tendemos a satisfacer y que consisten en:

- Necesidad de curiosidad. La curiosidad nos lleva a investigar, manipular nuestro entorno, realizar tareas cuyo objetivo no es conseguir ninguna recompensa externa. Encontramos placer en el propio hecho de "curiosear". Por ejemplo, podemos explorar un nuevo programa informático, leer sobre un tema en concreto, aprender cómo funciona un mecanismo, desmontar un aparato electrónico, etc., sin pretender dar un uso a ese programa informático, sin esperar conseguir ningún beneficio de la lectura, y sin perseguir utilizar de una manera práctica lo aprendido al desmontar el aparato electrónico.
- Necesidad de competencia. Otra de las necesidades básicas es el hecho de sentirnos competentes. En este sentido realizamos tareas que van dirigidas a probar nuestra propia competencia. Elegimos tareas que supongan un reto para nosotros. Un claro ejemplo de este concepto está en los videojuegos. Seguramente todos conoceremos, independientemente de haber jugado o no, el juego del Tetris. Este juego ha tenido una gran aceptación entre todo tipo de

personas. No es un juego difícil de entender ni de jugar. En pocos minutos se aprende a utilizar. Sin embargo, el incremento en su nivel de dificultad supone un reto. Comienza de una manera sencilla, cualquier persona puede superar la primera pantalla y ésto “engancha”. Es un claro ejemplo de una tarea que se acomete por una motivación intrínseca de competencia.

- Necesidad de autodeterminación. La necesidad de realizar tareas elegidas por nosotros, que no tengan ningún condicionante externo. Tareas en las que nosotros somos únicos responsables de cómo hacerlas, cuándo hacerlas, etc. Cuando ésto es así, la persona siente que dirige su propia conducta y por tanto, el grado de satisfacción al llevarla a cabo es mayor que si dependiera de controles externos.

Hemos de apreciar que las tareas que están motivadas de una manera intrínseca no son diferentes de las que están motivadas de una manera extrínseca. Esto es importante tenerlo claro. Debemos evitar caer en el error de pensar que la fuente de motivación está en la tarea. Es la persona quien determina qué tareas son intrínsecamente motivadoras.

¿Qué ocurre cuando una tarea que está mantenida por motivación intrínseca se le asigna incentivos externos? Pues normalmente, tiende a desaparecer la motivación intrínseca. Por ejemplo, si me gusta realizar una determinada tarea, sin esperar nada a cambio, y en un momento comienzo a percibir un beneficio externo por ello, existen muchas posibilidades que siga haciendo la tarea por esos beneficios externos y no por los motivos originales. De hecho esto es fácilmente comprobable en cualquier faceta de nuestra vida.

A pesar de que lo sorprendente de este hecho, tiene su lógica si recordamos que la motivación intrínseca da respuesta a una necesidad de autodeterminación. Cuando aplicamos factores externos estamos condicionando el comportamiento. Estamos dirigiéndolo marcando, con los incentivos, aspectos que se refieren a la cantidad, momento, calidad, etc., de dicho comportamiento.

Sin embargo, también podemos observar el fenómeno contrario. Es decir, a veces, una determinada tarea se comienza a realizar mediante

motivación extrínseca, y llegado un momento, puesto que genera sentimiento de competencia, da lugar a generar curiosidad sobre aspectos relacionados con esa tarea, etc., se acaba convirtiendo en una tarea cuya motivación para hacerla es intrínseca.

Un buen ejemplo de este caso es la informática. Hoy en día, prácticamente en todos los ámbitos laborales se ha comenzado a hacer uso de la informática. En principio, el uso ha sido motivado de una manera extrínseca: o bien porque mejora los procesos con lo que conseguimos un beneficio externo, o bien porque no hay otro remedio, lo cual también es una motivación externa.

En este proceso de implantación de la informática como herramienta de trabajo, existen muchas personas que han experimentado un cambio respecto a su relación con los ordenadores. Les ha despertado curiosidad y poco a poco han ido introduciéndose hasta experimentar una gran satisfacción a través del manejo del variado *software* existente en el mercado. Podríamos decir que el uso del ordenador parte de una motivación intrínseca.

Este hecho abre una vía de aplicación y manejo de la motivación intrínseca en el entorno laboral.

Aunque pueda parecer paradójico lo expuesto, una motivación intrínseca puede desaparecer cuando le aplicamos un control externo y viceversa, sucede así realmente. De cara a tomar decisiones sobre la motivación de nuestros colaboradores, sobre la aplicación de incentivos, reconocimientos, etc., es conveniente tener en cuenta estos factores.

1.5. CONTRIBUCIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS AL ENTENDIMIENTO SOBRE LA MOTIVACIÓN

En este apartado se pretenden mostrar de una manera sintética las teorías más relevantes sobre motivación.

1.5.1. La teoría de Maslow

La teoría de Maslow sobre la motivación es destacable sobre todo, por el hecho de hablar de una jerarquía de necesidades. Las categorías de necesidades que él estableció son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Hace referencia a las necesidades más primarias y universales que garantizan la supervivencia, independientemente de cualquier otro aspecto. Son las necesidades de alimentos, cobijo, etc., y cualquier otro factor que garantice la supervivencia de la persona.

2. Necesidades de seguridad. Podemos incluir tanto las necesidades de seguridad física, como por ejemplo la protección contra los peligros que atenten sobre nuestra persona, así como la necesidad de situaciones que no generen incertidumbre sobre aspectos básicos, incluidas las necesidades fisiológicas. Por ejemplo, la seguridad de un empleo, de unas condiciones económicas estables, etc.

3. Necesidades sociales. Incluyendo cualquier ámbito social, amigos, familia, trabajo, etc., existe la necesidad de pertenencia a un grupo. Necesitamos relacionarlos con otras personas.

4. Necesidades de estima. Estarían incluidos todos los conceptos que tienen que ver con nuestra propia percepción sobre nosotros mismos y la percepción que brindamos al exterior. Imagen ante los demás, necesidad de reconocimiento, respeto, etc.

5. Necesidades de autorrealización. Por último, la necesidad que ocupa la cima de la jerarquía es la de sentirnos competentes, manejar nuestro entorno a través de nuestras habilidades, desarrollar nuestro potencial, sentir que somos directores de los sucesos que nos acontecen, etc.

A partir de esta jerarquía de necesidades, Maslow expone los siguientes principios:

- Lo que mueve a las personas, es decir, la motivación, proviene de una necesidad no satisfecha. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.

- La persona nace con las necesidades fisiológicas y a partir de ellas va a ir subiendo por la jerarquía intentando satisfacer todas y cada una de ellas.
- No todas las personas llegan a alcanzar, según Maslow, todas las categorías de necesidades.
- Normalmente predominan las necesidades altas sobre las bajas. No obstante, cuando no se satisfacen las necesidades bajas de la jerarquía, sucede que la persona focaliza su atención sobre ellas de tal manera que las necesidades altas pasan a un segundo plano (todos necesitamos sentirnos autorealizados, pero cuando no se encuentra un empleo durante un período largo de tiempo, somos capaces de prescindir de un motivante para dar prioridad a conseguir un sueldo con el que cubrir nuestras necesidades más básicas).

1.5.2. La teoría de Herzberg

La teoría de Herzberg es muy interesante y explica muchos fenómenos que se dan en las organizaciones, y en cualquier ámbito de la vida. Es una teoría genuina cuyos principios sirven de gran ayuda en la dirección de una organización o de un equipo de personas, incluso de cara a la propia automotivación.

Para este autor, existen dos tipos de factores dentro de una organización: los motivadores y los higiénicos.

- Factores higiénicos. Son aquellos aspectos de una organización que cuando existen o están presentes no son motivantes. Sin embargo, cuando no están presentes sí generan malestar o desmotivación. Por ejemplo, si trabaja usted en una oficina, es posible que tenga calefacción en invierno, incluso aire acondicionado en verano. Sin embargo, no se habrá fijado en ello, seguramente. Es más, no diría que ésta es una condición del trabajo que le motiva.

No obstante, si este factor no existiera, si la oficina no estuviera bien acondicionada en función de la temperatura, podríamos hablar de que existe un problema. Esta situación sería desagradable y generaría insatisfacción, quejas, etc. Algunos de estos factores podrían ser: condiciones de trabajo y comodidad, salarios, horarios, etc.

- Factores motivantes. Son aquellos que, por supuesto, cuando no están presentes son causa de insatisfacción, pero por otra parte sí generan satisfacción cuando están presentes. Nos hacemos eco de ellos y los valoramos. Según el autor, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; sin embargo, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción

Alguno de ellos son: autonomía en el trabajo, relación con los superiores, posibilidades de crecimiento dentro de la organización, etc.

Aunque existe cierta similitud con la teoría de Maslow, ya que podríamos considerar las necesidades primarias o fisiológicas y de seguridad de Maslow como sinónimas de los factores higiénicos de Herzberg, este último hace una puntualización que las diferencia: “lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción”.

No obstante, en nuestra opinión, las observaciones de Herzberg, por lo menos en lo que se refiere a los factores higiénicos, se podrían explicar desde el concepto de habituación explicado en las teorías de aprendizaje. Las personas nos habituamos rápidamente a nuestro entorno. Este hecho, que es notablemente adaptativo, hace que, en ocasiones, menospreciemos ciertas condiciones que aumentan nuestra calidad de vida, en este caso laboral, pasando rápidamente a ser parte de nuestro entorno y por tanto, a dejar de ser valoradas.

Nosotros nos atreveríamos a decir que incluso factores que para Herzberg son motivantes pasan a cumplir una función de factores higiénicos.