

Subtema 3. La Motivación

Objetivos

Al finalizar la unidad, el alumno conocerá la importancia de la Motivación y sus aportaciones al estudio del Comportamiento Humano Organizacional. Así como las Teorías más representativas y necesarias para aplicarse por parte de la Dirección y Ejecutivos de la Organización.

3.1. Concepto

Se tiene asimilada una idea general de lo que este concepto abarca pero es bueno hacer hincapié en los que piensan varios autores con respecto a él.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. *"El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos, ya que motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera"*.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es decir, "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido".

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias como (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.) por lo que *"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera"*.

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, **que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.**

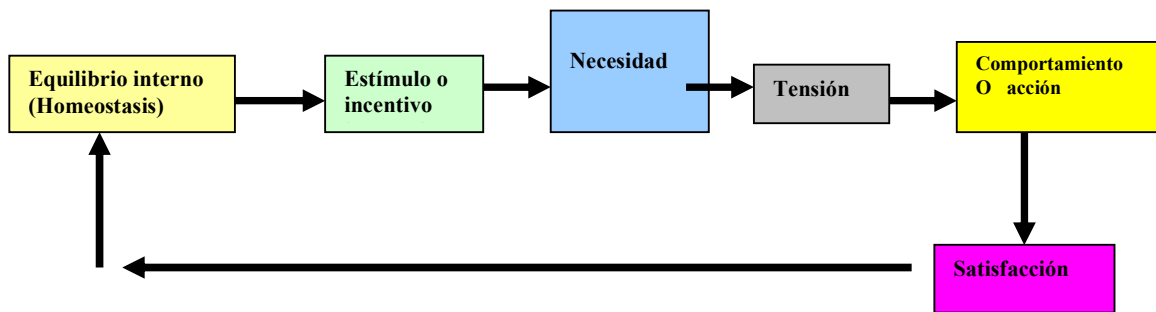
Stephen P. Robbins la define.- **"Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"**.

Resumiendo.- ***"La Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, se estrechará el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar el interés singular del comportamiento relacionado con el trabajo"***.

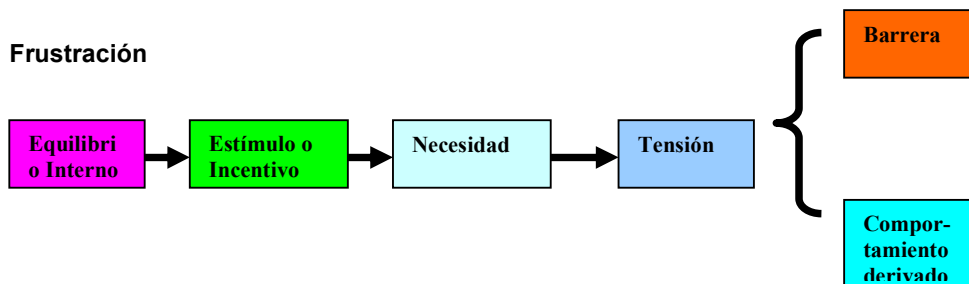
Tres son elementos claves en la definición:
 El Esfuerzo,
 Las Metas Organizacionales, y
 Las Necesidades.

Ciclo Motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad, y por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior (ver siguiente figura)



Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede generar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación), Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca otras vías de salida ya sea psicológicamente como: agresividad, descontento, tensión emocional, apatía etc. O mediante lo fisiológico: tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.
 En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad puede transferirse o compensarse (ver siguiente figura:)



Compensación

3.2. Diversos Enfoques de la Motivación

Primeras Ideas de la Motivación.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos es importante destacar las siguientes:

El Modelo Tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica (Federico Taylor) se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; es decir que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus: entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

El Modelo expuesto por la Escuela de Las Relaciones Humanas, suele ligar a Elton Mayo, se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social”, la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines. Por tanto se piensa que tanto las escuelas clásicas como las escuelas de las Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Es así que la Motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo, el cual se caracteriza por el proceso de seleccionar y dirigir acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos

Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen por lo tanto 3 premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- 1.- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- 2.- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- 3.- El comportamiento está orientado hacia los objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Aprendizaje de la Motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas, precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura moldea nuestro comportamiento y crea nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado etc. En China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar cuchillo, tenedor, servilletas y sentarse de cierta forma. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se les incorpore en el autoconcepto propio, pero también se les puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó 3 bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da la siguiente presentación:

1. El estímulo se activa
2. La persona responde ante el estímulo
3. La sociedad por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote) trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no
4. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un esfuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
5. El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
6. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales, sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Ciclo Organizacional.

Asimismo, *<los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener*

un equilibrio emocional>, las **Relaciones Humanas** en las organizaciones se dan cuando los individuos participan en grupos sociales, para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quien tienen contacto, y a la vez, reciben mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de la comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar Relaciones Humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente; sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados. La comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La Comunicación: otro elemento a considerar será la comunicación, que implica transferencia de información y significado de una persona a otra; **es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.** La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esa transmisión de lo que el gerente sabe, piensa y crea determina y condiciona a las realizaciones administrativas.

Es una propensión humana universal es decir “no se puede comunicar”. El entendimiento es el objeto de la comunicación, esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, de estar consciente o averiguar lo que sabe el receptor respecto de él, y anticipe las preguntas y las respuestas. Una buena revisión sobre uno mismo al comunicarse, es preguntar.

3.3. La Motivación y la Satisfacción

Teoría de Abraham Maslow. (1908-1970)

Para comprender que motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano está determinado por causa que, muchas veces escapan al propio entendimiento y control del hombre. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: que son fuerzas conscientes ó inconscientes que determinan el comportamiento del individuo.

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer tales necesidades.

El hombre paso, entonces, a ser considerado un animal lleno de necesidades que se alternan o que se van presentando en conjunto o aislada. Al satisfacer una, surge otra en su lugar, y así sucesivamente, continua indefinidamente. Las

necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido.

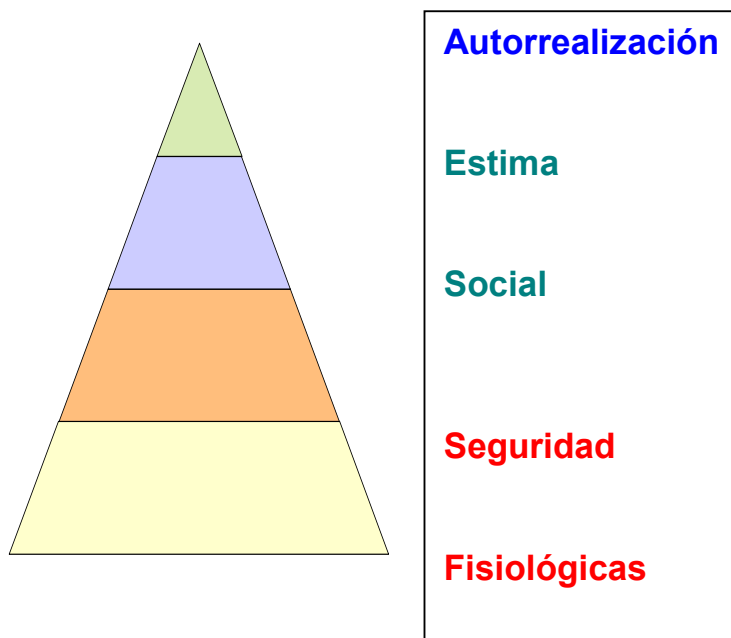
Durante su vida el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación; a medida que crece y madura, va sobrepasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados. Las diferencias individuales influyen poderosamente en cuanto a la duración, intensidad y posible fijación de cada uno de esos niveles.

Las teorías de la motivación en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1934) diseñó una jerarquía motivacional en 5 niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano:

Los niveles o estados de Motivación corresponden a las necesidades fisiológicas (fisiológicas y de seguridad), psicológicas (sociales y de estima) y de autorrealización (ver siguiente esquema)

Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow



○ **Necesidades Fisiológicas.**

Son las llamadas necesidades primarias, vitales o vegetativas, se relacionan con la supervivencia del individuo, son innatas e instintivas y exigen satisfacciones periódicas y cíclicas. Situadas en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas se hallan también en los animales.

Las principales necesidades fisiológicas son la alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros. Si un individuo tiene hambre, busca alimento, no obstante, cuando el individuo come con regularidad, el hambre deja de ser una motivación importante. Las necesidades fisiológicas pueden ser satisfechas por anticipado, y aún así influyen en el comportamiento humano.

Por eso la vida moderna, con los refrigerios y sueño, así como la adecuación del vestuario., etc..., permite que esas necesidades pasen a ser controladas por la cotidianidad, sin que lleguen a influir en el comportamiento. Si por cualquier eventualidad el individuo deja de satisfacerlas adquieren una intensidad fuerte en extremo.

- **Necesidades Psicológicas.**

Son necesidades secundarias exclusivamente del hombre adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida. Representan un patrón más elevado y complejo de necesidades que casi nunca quedan satisfechas a plenitud. El hombre busca, de manera indefinida mayores satisfacciones de esas necesidades que van desarrollándose gradualmente. Las necesidades psicológicas principales son:

- a) Necesidad de Seguridad Íntima.- Es la necesidad que se lleva a cabo cuando el individuo se autodefende y busca protección contra el peligro; esta necesidad conduce al individuo a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal.
- b) Necesidad de Participación.- Es la necesidad de formar parte de algo, de tener contacto con otros humanos, de participar con otras personas en alguna iniciativa. Elton Mayo enfatizó bastante en la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, la necesidad de calor humano, de formar parte de algún grupo, de dar y recibir amistad se constituye en necesidades de este tipo y llevan al hombre a vivir en grupo y socializarse. Dentro del grupo social pueden presentarse la simpatía (que proporciona la cohesión social) y la antipatía (que lleva a la dispersión social), dependiendo de la satisfacción social o no de esta necesidad en los diversos humanos.
- c) Necesidad de Auto Confianza.- Es una necesidad resultante de la autovaloración de cada individuo. Se refiere a la manera como cada persona se ve y evalúa, a la autoestima y a la consideración que tiene consigo mismo.
- d) Necesidad de Afecto.- Es la necesidad de dar y recibir amor y cariño.

- **Necesidad de Autorrealización.**

Son las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada vez más complejas.

La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es decir el impulso de cada individuo para realizar su propio potencial y estar en continuo auto desarrollo, en el sentido más elevado del término.

Teoría X y Y de Douglas Mcgregor.

Douglas Mcgregor propuso (1930) dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mcgregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear a su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo a dichas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X las premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1.- A los empleados les disgusta trabajar y, siempre que sea posible tratan de evitarlo.
- 2.- Ya que no les gusta trabajar deben ser reprimidos, castigados para lograr las metas.
- 3.- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4.- La mayoría de los empleados buscan la seguridad como su prioridad sin importarles mucho el trabajo por lo que mostraran poca ambición.

De acuerdo con la teoría Y las premisas adoptadas son las siguientes:

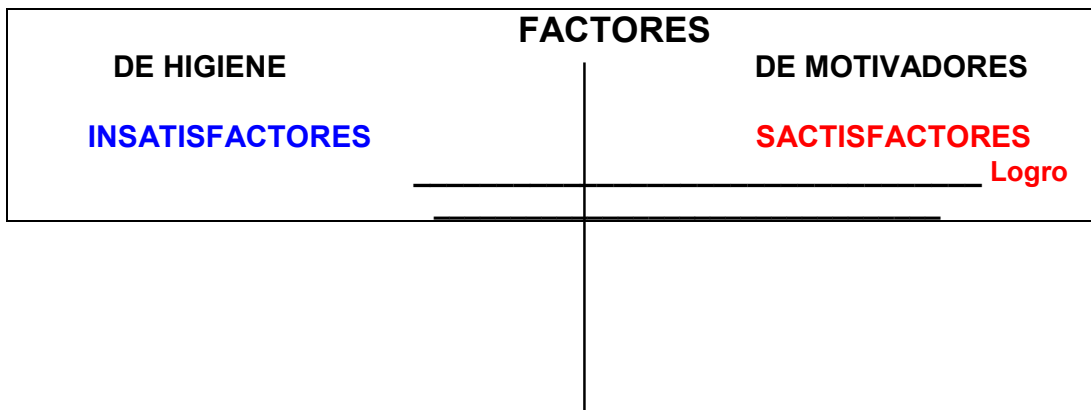
- 1.- Los empleados pueden percibir el trabajo como algo natural como jugar.
- 2.- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3.- La persona promedio puede buscar la responsabilidad.
- 4.- La habilidad de tomar decisiones es ampliamente dispersa en todos los empleados.

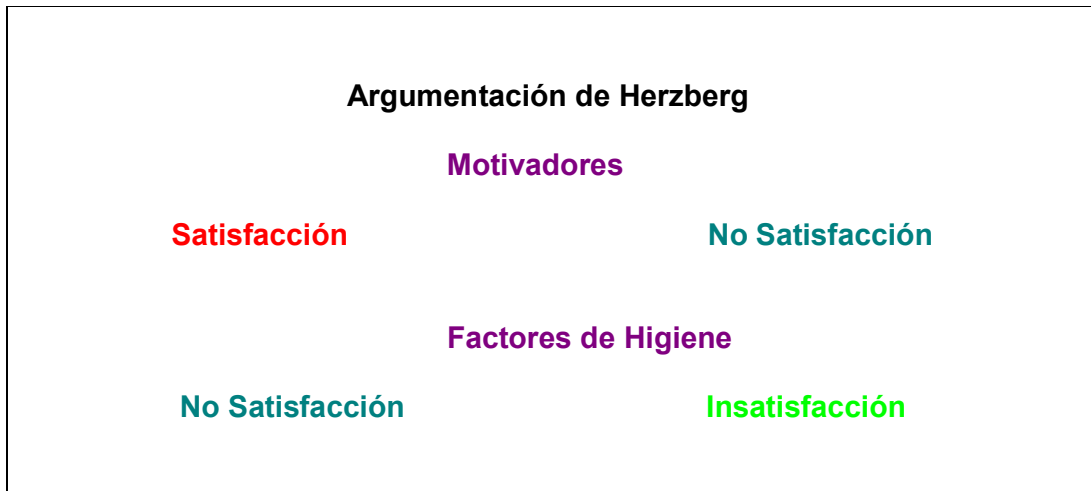
La teoría X asume que las necesidades de nivel más bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Mcgregor mantiene la creencia que las premisas de la teoría Y son las más acertadas por lo que propone las siguientes ideas:

- Toma participativa de decisiones.
- Trabajos desafiantes con responsabilidades
- Buenas relaciones de grupo.

Teoría de la Motivación – Higiene

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Herzberg estudio la pregunta: “¿Qué quiere la gente de sus trabajos? Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. Los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo, se presentan en la siguiente ilustración:





De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separadas y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuado, la no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Teoría ERG (o de 3 necesidades centrales: Existencia – Relación – Crecimiento).

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer que aparece en 1969. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relación (relaciones interpersonales)

De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.⁹

Teoría de las Necesidades de David C. Mc. Clelland.

Mc. Clelland propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

La necesidad del Logro.- el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

La necesidad del Poder.- la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían

La necesidad de Afiliación.- el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

La tercera necesidad, la afiliación, comprende el deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Teoría del establecimiento de las Metas.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo"

La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a realizar 12 viajes redondos entre Toronto y Buffalo, cada semana, esta intención le da el objetivo específico de tratar de lograrlo. Podemos decir que, en condiciones iguales, el camionero con una meta específica sobrepasará a su contraparte que opera sin metas o con la meta generalizada de "hacer el mejor esfuerzo".

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas. Pero una vez

que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla. Por lo tanto, la norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Teoría del Reforzamiento.

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner de Harvard también conocida como reforzamiento positivo o modificación de la conducta.

Esta teoría presenta un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Aquí los teóricos ven el comportamiento como causado por el ambiente. Usted no necesita estar interesado, sostendrían, en los eventos cognoscitivos internos, lo que controla su comportamiento son los reforzadores, cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta e incrementa la probabilidad de que se repita la conducta.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación.

En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

"Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos."

Teoría de la Equidad.

J. Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad). El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera: $\text{resultados} / \text{insumos de una persona} = \text{resultados} / \text{insumos de otra persona}$. Es decir debe haber un equilibrio de una persona a otra, pues si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si en cambio piensa que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que lo desestime (ver la siguiente figura)

Razones de comparación	Percepción
$0 / 1 A < 0 / 1 B$	Desigualdad debido a ser
subcompensado	
$0 / 1 A = 0 / 1 B$	Equidad
$0 / 1 A > 0 / 1 B$	Desigualdad debida a ser compensado
en exceso	

El referente que un empleado selecciona agrega complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia indica que el referente escogido es una variable importante en la teoría de equidad. Existen 4 referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados podrán compararse con amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas en otras organizaciones o con empleos pasados que ellos mismos han tenido. El referente que escoja un empleado estará influenciado tanto por lo atractivo de la referencia. Ésta ha llevado a enfocar nuestras 4 variables de moderación – género, antigüedad, en el puesto, nivel en la organización y la cantidad de educación o nivel profesional. La investigación muestra que tanto el hombre como la mujer prefieren comparaciones con el mismo sexo. La investigación también demuestra que las mujeres reciben menos paga que los hombres en trabajos semejantes y tienen menores expectativas de salario que ellos por el mismo trabajo. Así que una mujer que toma a otra mujer como referente tiende a resultar en un estándar de comparación más bajo. Esto nos lleva a concluir que los empleados cuyos trabajos no son segregados por el sexo harán más comparaciones entre los sexos que aquellos cuyos puestos están dominados, ya sea por hombres o mujeres. Esto también sugiere que si las mujeres toleran al salario bajo, probablemente se deba al estándar de comparación que usan.

Los empleados que llevan poco tiempo en sus organizaciones tiende a tener poca información acerca de los demás que están en la organización, así que se apoyan en sus propias experiencias personales. Por otro lado, los trabajadores con larga antigüedad se apoyan más en sus compañeros para hacer comparaciones. Los empleados de nivel superior, aquellos de las clasificaciones profesionales y con mayores niveles de educación tienden a ser más cosmopolitas y a tener mejor información acerca de la gente de otras organizaciones. Por tanto, estos tipos de empleados harán más otras comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas 6 opciones:

- 1) Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no ejercer mucho esfuerzo)
- 2) Cambiar sus productos (por ejemplo, los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad)
- 3) Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (por ejemplo, solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta de que trabajo mucho más duro que los demás”)
- 4) Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo, el trabajo de José no es tan bueno como pensaba)
- 5) Escoger una referencia diferente (por ejemplo, tal vez gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de lo que mi papá ganaba cuando tenía mi edad)
- 6) Retirarse del campo (por ejemplo, renunciar al trabajo).

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos, sino también la relación de esta cantidad con la que reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con base en las aportaciones de uno – tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia- uno compara los beneficios como el nivel de salario, ascensos, reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. Esta tensión proporciona las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia. Por último, la teoría establece 4 proposiciones que se relacionan con la paga desigual:

- I. *Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente.*
- II. *Dado el pago por la cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago.*
- III. *Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior.*
- IV. *Dado el pago por cantidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente.*

Teoría de la Expectativa.

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Póster y por Lawler. Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- 1.- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- 2.- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- 3.- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- 4.- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

3.4. La Motivación y las Organizaciones

Primer ejemplo: Considérese el puesto de una joven en la oficina de un minorista, su trabajo era sacar facturas de sus sobres, clasificarlas en siete montones y entregarlas a otro empleado. Este caso presenta un enfoque tradicional de la Motivación.

El modelo tradicional de Motivación llamado “zanahoria y palo” opera todavía en la actualidad el cual consiste en que la zanahoria es el dinero y el palo ha tomado la forma de un castigo físico, financiero o social. Dicho modelo supone que mientras que la gente trabaje más, más producirá, y si se les colocan sustanciales recompensas financieras o si se les amenaza con el despido o con avergonzarlos ante sus iguales o con un castigo físico igualmente trabajarán más.

La investigación organizacional ha demostrado que el dinero es un motivador si se satisface tres condiciones por lo menos:

- 1.- La cantidad de dinero debe percibirse como sustancial y suficiente para justificar el esfuerzo extra requerido para obtenerlo, Ej. Un incentivo de \$2.50

por hora para un empleado que percibe \$5.00 por hora puede ser percibido como un incentivo sustancioso, en tanto que \$5.00 extra puede no ser motivador para un ejecutivo que gana \$150,000 al año.

2.- El dinero debe percibirse como relacionado directamente al desempeño extra requerido y debe recibirse inmediatamente después de su realización. Ej. Si un empleado está trabajando en determinado nivel X, por ese puesto su recompensa será \$X, y para el trabajo 2X, su recompensa \$2X será.

3.- La recompensa monetaria debe percibir como justa y equitativa por la mayoría de los miembros organizadores, incluso por los que nunca buscarán el ingreso extra.

Frederick Taylor y la escuela de la Administración científica estudió el problema de la producción ineficiente diseñando sistemas de recompensas para fomentar el alto desempeño de los gerentes y trabajadores. Taylor y sus discípulos creían que los trabajadores en general eran holgazanes desidiosos y mercenarios. El reto era tenerlos en la fábrica pagándoles salarios decentes y simplificando las tareas, Taylor construyó controles de producción y diseñó un sistema de incentivos con premios o bonos que se pagarían a los trabajadores que se excedieran de sus cuotas. Aquí, la principal tarea de la Administración fue supervisar estrechamente a los trabajadores y asegurar que cumplieran con sus cuotas de producción y se apegarían a las políticas y reglas de la compañía; en pocas palabras, la suposición motivadora fundamental del modelo tradicional era que, por un precio los trabajadores tolerarían los trabajos rutinizados y altamente fraccionados a la fábrica.

Motivación Mediante la participación.

La motivación es un elemento individual interno que conduce a satisfacer necesidades. Mientras la motivación del individuo es interna su causa y encauzamiento pueden influir en el comportamiento del individuo. Una de las tareas más importantes de los directivos o administradores motivar a los otros hacia la dirección adecuada para lograr los objetivos organizacionales de una manera efectiva y eficiente.

Influencia del Grupo en la Motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen

y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se debe tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

*Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo

*Desplazar a un inadaptado

*Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones que han realizado, han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Un puesto Motivador.

El puesto debe consistir en una serie adecuada de tareas que permitan al empleado conocer el principio y el fin de lo que está logrando. El concepto popular de hace 20-30 años de que menores tareas resultarían en menos tiempo de aprendizaje y costos se está yendo por la borda. En la mayoría de los casos, tal práctica abruma a los empleados de hoy con la iteración y el aburrimiento. El resultado es que los trabajadores no están motivados.

El trabajo fue cambiado, ahora procesa por cada 26 proveedores, todas las operaciones, incluyendo el ajuste de faltantes de pagos a proveedores. Su reacción: "Me gusta ser responsable de mis proveedores, cuando llegan las 5 de la tarde, siento que he cumplido con algo que vale la pena".

Segundo ejemplo: El puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible. El gerente motivador podría preguntarse "¿Cómo podría hacerse más autónomo al empleado y que dependa más de él mismo? ¿Los reportes dirigidos primero a mi son siempre necesarios?" La libertad para utilizar la creatividad, para sugerir y adoptar mejores formas y soluciones a los problemas, dentro de las restricciones mutuamente entendidas entre el trabajador y el supervisor, hacen un trabajo muy motivador para la mayoría de las personas.

De esa manera debe proporcionarse una retroalimentación frecuente objetiva y adecuada al trabajador, es importante en la motivación de un empleado saber la forma en la que pueden hacerse mejoras en el desempeño, si se da una retroalimentación cada seis meses, es muy probable que sea la frecuencia en la cual el empleado buscará mejorar el desempeño. Hacerlo saber mensual o incluso semanalmente es mucho más motivador.

El gerente puede ayudar a hacer que el puesto sea motivador, siguiendo ciertas prácticas definidas. Entre estas están poner el ejemplo y demostrar que mostrando entusiasmo para una tarea no importa lo pequeño o grande que esta sea, condiciona la satisfacción en el puesto. También elevando los objetivos personales y demostrando que puede alcanzarse la mayoría de ellos, si uno está dispuesto a pagar el precio en devolución a una causa, y positiva en la actualidad del empleado hacia el trabajo, además el gerente puede reflejar con acciones la confianza en los miembros de su grupo y en sus habilidades para contribuir, aumentar y encontrar personales en sus esfuerzo de trabajo.

Importancia del Gerente en la Motivación

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores: Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias.

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento:

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento.

Primero y principal.- es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación.

La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales.- los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario.

Suele ocurrir en otros casos.- que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento.

Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento.

Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones.

Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Ej. Al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos.

Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Aplicación de una teoría en un ambiente de trabajo

*Teoría operante de Skinner. (1953)

El Psicólogo de Harvard B. F. Skinner afirma que los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas con respecto al desempeño deseado. La principal tesis de Skinner es que la suma del ambiente externo determina el comportamiento exacto que exhibimos, no las necesidades, carencias y deseos internos. De acuerdo con Skinner, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el gerente y los empleados) y tiende a repetirse, Las respuestas que conducen a una consecuencia negativa tiende a ser repetidas por los individuos. ¹⁹

Puesto que todos los grupos valúan las consecuencias positivas, el reto para un gerente es seleccionar reforzadores poderosos que puedan establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento deseado. Las asignaciones de trabajo interesante, salario equitativo, promociones, participación en la toma de decisiones y muchos otros reforzadores positivos pueden usarse para lograr los resultados deseados.

Los empleados intercambian su tiempo, talento y servicios por las recompensas de la Administración. Por tanto es imperativo que las recompensas reforzadoras sean contingentes e iguales al desempeño del empleado y que los gerentes distingan a los empleados con base en su desempeño. Una de las principales razones de que los gerentes y los empleados no estén muy motivados en el puesto es que no perciben la relación entre su desempeño personal y el dinero que se les paga

Implicaciones Prácticas

Los gerentes deben definir con claridad la relación causal entre el desempeño y la recompensa; recompensando el desempeño excelente y no recompensando el mal desempeño. Los gerentes deben darse cuenta que empleados ponen diferentes valores en varias recompensas. Algunos son motivados por el dinero, en tanto que otros en realidad desean elogios, reconocimientos y oportunidad para progresar. En consecuencia, los gerentes deben determinar las recompensas particulares valuadas por cada individuo, observando con cuidado y preguntando directamente qué recompensas valúan más.

Por último los gerentes deben establecer objetivos retadores pero realistas con los empleados, comunicarse persistentemente y con claridad definiendo los objetivos propuestos para ellos, y aconsejarlos, entrenarlos y desarrollarlos

para que alcancen los niveles de desempeño deseados por ambas partes reconociendo que un desempeño máximo produce altos niveles de motivación.