



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión de talento humano

Subtema: Relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de
Empresas

Autores

Bra. Paola Jullieth Soza Pao

Br. Asbiel Andrés Rivas

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 25 de noviembre del 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iii
Valoración docente	v
Resumen.....	vi
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno. Generalidades de la motivación.....	4
1.1 Definición de motivación.....	4
1.1.1 Motivo y motivación	5
1.1.2 Necesidades y deseos.....	6
1.1.3 Diferencia entre motivación y satisfacción	6
1.2 Ciclo motivacional.....	6
1.3 Campos de fuentes motivacionales.....	8
1.4 Características de la motivación.....	9
1.5 Clasificación de la motivación	10
Capitulo dos. Teorías motivacionales	11
2.1 Clasificación de las teorías motivacionales	11
2.2 Teorías de contenido.....	12
2.2.1 Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow	14
2.2.2 Teoría de jerarquía de Alderfer	17
2.2.3 Teoría de los factores de Herzberg.....	18
2.2.4 Teoría de las tres necesidades secundarias de Mc Clelland	20

2.3 Teorías de proceso.....	22
2.3.1 Teoría de equidad por Adams.....	22
2.3.2 Teoría del establecimiento de objetivos por Locke	25
2.3.3 Teoría de la motivación de Vroom	26
2.3.4 Teoría de las expectativas por Porter y Lawler	28
2.4 Teoría del refuerzo	29
2.5 Teoría de las características del trabajo.....	31
2.6 Utilización de las teorías de motivación.....	34
Capitulo tres. La motivacion en el ambiente laboral.....	38
3.1 Motivación laboral.....	38
3.2 Importancia de la motivación laboral en la organización	38
3.3 Técnicas de motivación laboral	40
3.4 Instrumentos de motivación laboral	42
3.5 Características de la motivación laboral	44
3.6 Tipos de motivación laboral.....	46
3.7 Influencia de la motivación en el desempeño laboral	48
3.8 La motivación y el clima laboral.....	49
3.9 Efecto de la administración en la motivación.....	50
3.10 Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensas	52
3.10.1 Establecimiento de metas y el desempeño.....	53
3.10.2 Sistemas de recompensas.....	55
3.10.2.1 Programas de gainsharing	57
3.10.2.2 Los programas de participación de utilidades	58
3.10.2.3 Programas de compensación basada en las habilidades.....	58

3.10.2.4 Planes de beneficios flexibles	59
3.10.2.5 Recompensas intrínsecas	59
3.11 Aplicaciones de la motivación en la organización.....	61
3.11.1 Gestión de las competencias y motivación	61
3.11.2 Motivación y participación	62
3.11.3 Evaluación de desempeño y motivación	62
3.12 Factores que dificultan la motivación dentro de la organización	63
3.13 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación	66
Conclusiones	68
Bibliografía	

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primeramente a Dios, por haberme concedido el don de la vida, por guiarme por los senderos del conocimiento, por haberme dado sabiduría y fortaleza en los momentos adversos.

A mis padres que sin duda alguna son el principal pilar y motor en mi vida, por siempre estar ahí mostrándome su apoyo incondicional a lo largo de este camino, por acompañarme en cada paso y en cada decisión que he tomado.

A mi familia, por estar ahí pese a las diferencias, por demostrarme que siempre estarán para mí, por cada consejo, palabras de ánimo y motivación constante.

A nuestros profesores por contribuir con nuestro desarrollo profesional y a todas aquellas personas que hicieron parte de este largo camino, apoyándome con sus conocimientos y consejos.

Bra. Paola Jullieth Soza Pao

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primeramente a Dios, por haberme concedido llegar hasta este punto dándome la salud, sabiduría y fortaleza para lograr mis objetivos.

A mis padres y hermano por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

A mi familia, por estar ahí pese a las diferencias.

A nuestros profesores por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional, y a todas aquellas personas que hicieron parte de este largo camino.

Br. Asbiel Andrés Rivas

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por permitirnos culminar esta etapa en nuestras vidas, por ser mi guía en todo momento.

A mis padres que me brindaron su apoyo incondicional y confianza para salir adelante, por sus muestras de cariño y consejos.

A mi familia por sus estímulos y palabras de ánimo, por brindarnos el calor y amor de un hogar.

A mis amigos, por su apoyo y comprensión, por estar ahí en las buenas y en las malas durante este largo camino de estudios.

A nuestra alma mater, UNAN-Managua por habernos acogido y moldearnos como profesionales.

A todos los profesores que aportaron en nuestra formación académica, compartiendo sus conocimientos y forjándonos en el ámbito profesional.

A nuestra estimada tutora, gracias por su apoyo, buena disposición y ser nuestra guía en esta investigación.

A todos ¡Gracias!

Bra. Paola Jullieth Soza Pao

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera y culminar esta etapa, por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A mis padres por los valores inculcados, por su apoyo y confianza para salir adelante.

A mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por estar ahí en cada momento difícil.

A mis amigos, por el apoyo mutuo y la confianza, por ser parte fundamental de este largo camino.

A todos los profesores que aportaron en nuestra formación académica, contribuyendo sus conocimientos para desarrollarnos como profesionales.

A nuestra estimada tutora, gracias por su apoyo incondicional.

A todos ¡Gracias!

Br. Asbiel Andrés Rivas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director del Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General** de **“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”** hace constar que los bachilleres: **PAOLA JULLIETH SOZA PAO, Carnet No. 1320-7394** y **ASBIEL ANDRÉS RIVAS, Carnet No. 1320-5733** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“RELEVANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL AMBIENTE LABORAL”**, obteniendo la bachillera Soza Pao y el bachiller Rivas, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Tutora Seminario de Graduación

Resumen

La presente investigación documental está enfocada en el tema gestión de talento humano y como subtema aborda la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral, definiendo las generalidades de la motivación, sus diferentes teorías e identificando la relación existente entre la motivación y el ambiente laboral.

La elaboración de esta investigación consta de tres capítulos, siendo el primero las generalidades de la motivación, en un segundo capítulo las teorías motivacionales y como tercer y último capítulo la motivación en el ambiente laboral.

Esta investigación se lleva a cabo con la siguiente estructura: dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente, resumen, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, y conclusiones.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de la motivación laboral y su relevancia en el ambiente del desempeño laboral, a su vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano.

Introducción

La presente investigación se enfoca como tema principal en la gestión de talento humano y como subtema en la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral.

La investigación tiene como objeto, analizar la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral, definiendo las generalidades de la motivación, conociendo sus diferentes teorías motivacionales e identificando la relación existente entre la motivación y el ambiente laboral.

En el primer capítulo, se definirán las generalidades; concepto, características y tipos de motivación lo que nos servirá de base para el desarrollo de la presente investigación.

En el segundo capítulo se conocerán las diferentes teorías motivacionales así como su clasificación, de esta manera se comprenderá la conexión de estas con la conducta del individuo.

En el tercer capítulo, se identificará la relación existente entre la motivación y el ambiente laboral, donde se apreciará su relación con el desempeño y su importancia en las organizaciones.

Justificación

La realización de la presente investigación pretende analizar la relevancia de la motivación en el ámbito laboral como factor determinante en el desempeño y comportamiento de los colaboradores, así como en la creación de un ambiente laboral propicio.

El contenido abordado es de suma importancia para estudiantes de la facultad de ciencias económicas, dicha investigación tiene como objetivo servir como fuente de información y herramienta oportuna para estudiantes, docentes y todo aquel que considere útil toda la información recopilada en el presente documento para realizar estudios similares sobre la relevancia de la motivación en el desempeño laboral.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es además de transmitir conocimientos fidedignos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de la motivación y su relevancia en el desempeño del ambiente laboral, recopilados de diferentes libros de autores especialistas en gestión de talento humano, como Chiavenato.

De igual manera, servirá como fuente de información accesible para la realización de futuros estudios relacionados a la temática en cuestión. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Objetivos

General

Analizar la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral, definiendo las generalidades de la motivación, sus diferentes teorías motivacionales e identificando la relación existente entre la motivación y el ambiente laboral.

Específicos

1. Definir las generalidades de la motivación, características y clasificación para una mejor percepción del tema en estudio.
2. Describir las diferentes teorías motivacionales y su conexión con la conducta de los individuos.
3. Identificar la relación existente entre la motivación y el ambiente laboral para el mejor desempeño de los colaboradores.

Capítulo uno. Generalidades de la motivación

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2007, págs. 47-48).

1.1 Definición de motivación

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2009, pág. 236).

Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo se canaliza en una buena dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta (Robbins, 2004, págs. 155-156).

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionara de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento (Gelabert, 2006, pág. 86).

1.1.1 Motivo y motivación

1. Los motivos: Son los que dan sentido a la acción, marcan la diferencia entre lo que sucedería sin la intervención humana y lo que se alcanza mediante la acción eficaz.
2. La motivación: Es la causa eficiente, el impulso que pone en marcha la acción. Motivación y motivo están en relación: los motivos ayudan a generar y dirigir el impulso hacia la acción concreta. Si se desconectan se rompe la estructura de la acción y el hombre fracasa. Ocurre esto cuando el resultado obtenido no es coherente con los motivos intentados (Vélaz, 1996, pág. 81).

La motivación guarda relación directa con el concepto de motivo, entendiendo por motivo: a todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Así, la motivación es un proceso psíquico que alude a las fuerzas que actúan en un sujeto que inician y encauza su conducta. La base de la motivación humana está en las necesidades, que son estados de carencias o de desequilibrio del individuo (Petit y Graglia, 2004, pág. 91).

1.1.2 Necesidades y deseos

Existe la condición a pensar que nuestros deseos son necesidades, cuando en realidad una necesidad puede atenderse mucho más fácilmente. Todos tenemos necesidades cuyo origen es muy variable y que ocurren con diferentes grados de intensidad. Caen en dos categorías:

1. Las necesidades primarias (fisiológicas) son las exigencias indispensables para la vida: alimento, agua, aire, sueño y vivienda. Como son tan importantes para la supervivencia, es fácil entender por qué y cómo influyen en la conducta.
2. Las necesidades secundarias (psicológicas) son mucho más complejas, a saber: seguridad, afiliación o amor, respeto y autonomía. Son resultado de nuestros valores y creencias (Dalton, Hoyle, Watts, 2007, pág. 59).

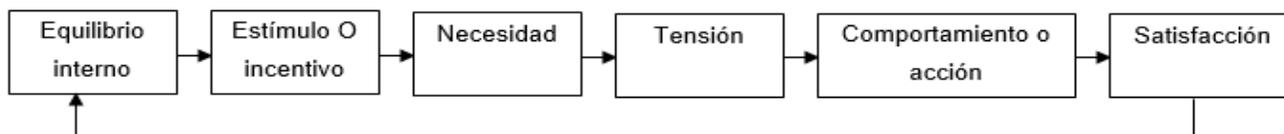
1.1.3 Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa (Franklin y Krieger, 2011, pág. 102).

1.2 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior (véase figura 1.1).

Figura 1.1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



(Chiavenato, 2007, pág. 49)

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen (Chiavenato, 2007, págs. 49-50).

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores le inducen a comportarse de una forma concreta. Lo que significa que en caso de no existir unos estímulos, tal comportamiento no tendría lugar. Por si solos los intereses de los empleados y los de la organización no acostumbran a coincidir y una labor de los directivos es que la coincidencia tenga lugar. Por una parte, la organización por medio de sus directivos ha de encontrar la eficiencia. Por otra, se encuentran las aspiraciones y necesidades de los empleados (Gelabert, 2006, págs. 88-89).

El esquema del proceso motivacional podría simplificarse de la siguiente manera (véase figura 1.2).

La situación inicial (necesidad) corresponde con un estado interno de desequilibrio, que el sujeto procura reducir (comportamiento) mediante la consecución de una meta (motivo), que modificara el desequilibrio interno y conducirá a una situación más estable.

Este proceso puede estudiarse desde dos aspectos, pues una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo, es una condición que se llama necesidad, impulso o deseo y otro objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar incentivo o fin, y también motivo (Marín, 1984, pág. 197).

Figura 1.2: Esquema del proceso motivacional simplificado



(Marín, 1984, pág. 197)

1.3 Campos de fuentes motivacionales

En la investigación psicológica se han descubierto tres campos de fuentes motivacionales que inciden en el comportamiento (véase tabla 1.1).

Tabla 1.1: Campos de fuentes motivacionales

Fuente de motivación de los seguidores	Grado de influencia posible del líder
Factores externos <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Tipo de trabajo • Reconocimiento • Ambiente 	Grande
Factores internos <ul style="list-style-type: none"> • Disposición • Deseos • Valores 	Mediano
Factores tempranos <ul style="list-style-type: none"> • Influencia genética • Familia • Experiencias infantiles 	Bajo

(Dalton et al., 2007, pág. 70)

Los factores externos brindan la mejor oportunidad de influir en la motivación. Algunos de ellos son elogio, variedad de las tareas y premios financieros. El elogio consiste en reforzar positivamente las actividades que se ejecutan bien. La variedad puede lograrse ampliando o enriqueciendo un trabajo, asignando grupos especiales de trabajo o rotando varias tareas. Los premios financieros, que incluyen incrementos salariales, bonos y opciones de acciones, son los menos conocidos de los motivadores externos.

Es menos fácil manipular las fuerzas internas. Estas fuerzas se confirman en los primeros años de vida y se consolidan dentro de los sistemas de valores y creencias (Dalton et al., 2007, págs. 70-73).

1.4 Características de la motivación

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta (Chiavenato, 2007, págs. 48-49).

1.5 Clasificación de la motivación

Dos tipos fundamentales de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

1. La motivación extrínseca se refiere a las condiciones externas que activan, dirigen y mantienen la conducta. Podemos hablar de motivación extrínseca si la conducta tiene una finalidad externa al acto mismo, si depende de las recompensas exteriores, o si viene determinada por acontecimientos o satisfacciones externas. En resumen, los factores motivantes no son inherentes al sujeto ni a la tarea. Esta motivación está vinculada a los planteamientos conductistas.
2. La motivación intrínseca explica las conductas que no tienen ningún tipo de recompensa exterior. La razón de actuar está en la propia acción, en la medida en que se manifiesta ante el sujeto como intrínsecamente interesante para él, como satisfactoria y autorreforzante. Se origina ante estímulos novedosos y sorprendentes que provocan una ruptura del equilibrio representacional y motivan la exploración de nuevas formas para resolver ese problema. La única recompensa posible es la participación en la tarea y su finalización. Este tipo de motivación está muy vinculada al aprendizaje por descubrimiento (Goñi, 1996, págs. 75-76).

Capítulo dos. Teorías motivacionales

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera (Chiavenato, 2009, pág. 140).

2.1 Clasificación de las teorías motivacionales

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos (véase figura 2.3).

1. Las teorías del contenido que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.
2. Las teorías del proceso que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.
3. Las teorías del refuerzo que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido (Chiavenato, 2009, pág. 240).

Figura 2.3: Clasificación de las teorías de la motivación

Clasificación de las teorías	Teorías de la motivación	
Teorías de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Maslow: • Alderfer: • Herzberg: • McClelland: 	Teoría de la pirámide de necesidades. Teoría ERC Teoría de los dos factores Teoría de las necesidades adquiridas
Teorías del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Adams: • Locke: • Vroom: • Porter y Lawler: 	Teoría de la equidad. Teoría de la definición de objetivos. Teoría de las expectativas. Desempeño, satisfacción
Teorías del esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del esfuerzo 	

(Chiavenato, 2009, pág. 242)

2.2 Teorías de contenido

Empecemos por las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única (Chiavenato, 2009, págs. 240-241).

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados (véase tabla 2.2).

Desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones:

1. Representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas
2. Los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados (Robbins y Judge, 2009, págs. 175-176).

Tabla 2.2: Comparación entre cuatro teorías de contenido

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrelación	Crecimiento	Motivacionales	Relación
Estima			Poder
Sociales			Afilación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

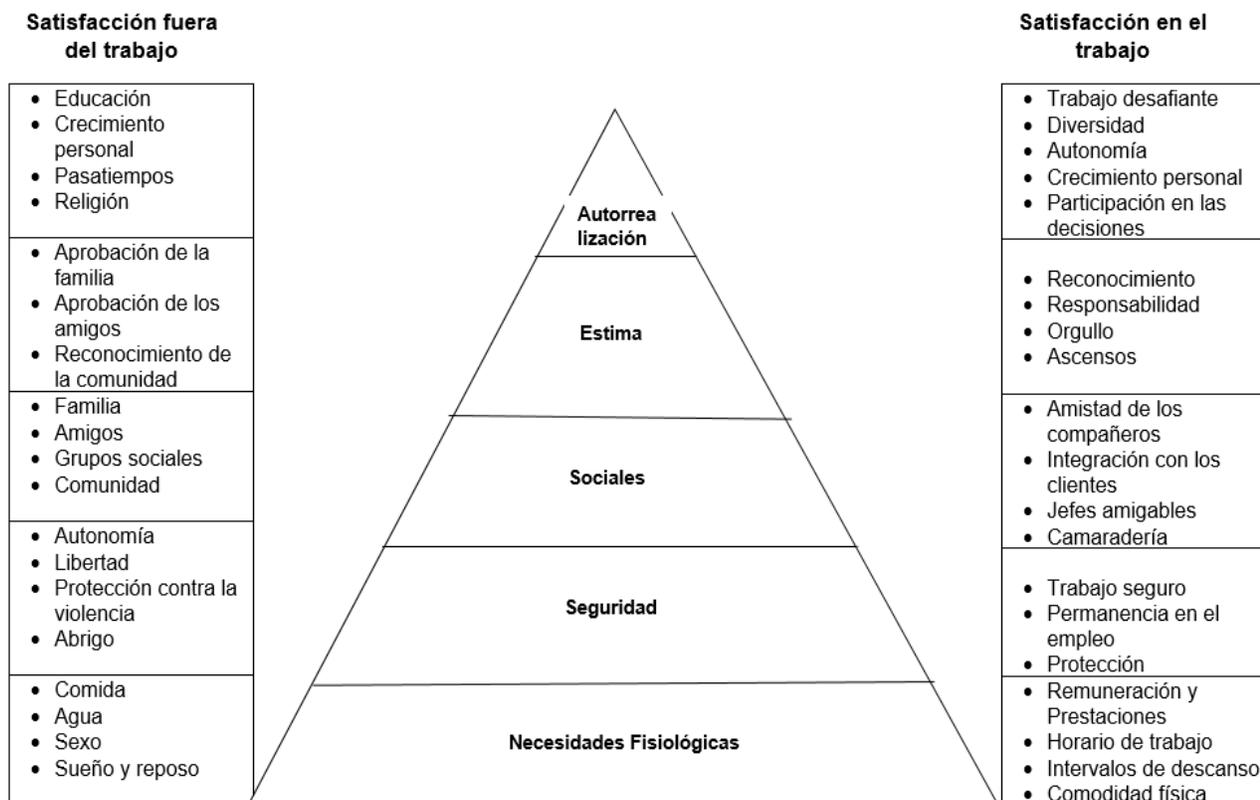
(Chiavenato, 2009, pág. 248)

2.2.1 Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades.

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida (véase figura 2.4).

Figura 2.4: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



(Chiavenato, 2009, pág. 243)

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del comportamiento organizacional (CO) porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva (Chiavenato, 2009, págs. 241-243).

2.2.2 Teoría de jerarquía de Alderfer

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento (ERC).

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado (Chiavenato, 2009, págs. 243-244).

2.2.3 Teoría de los factores de Herzberg

Frederick Herzberg y sus colegas adoptaron otro enfoque para estudiar qué motiva a las personas. Con base en este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores (los motivadores y los higiénicos) son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

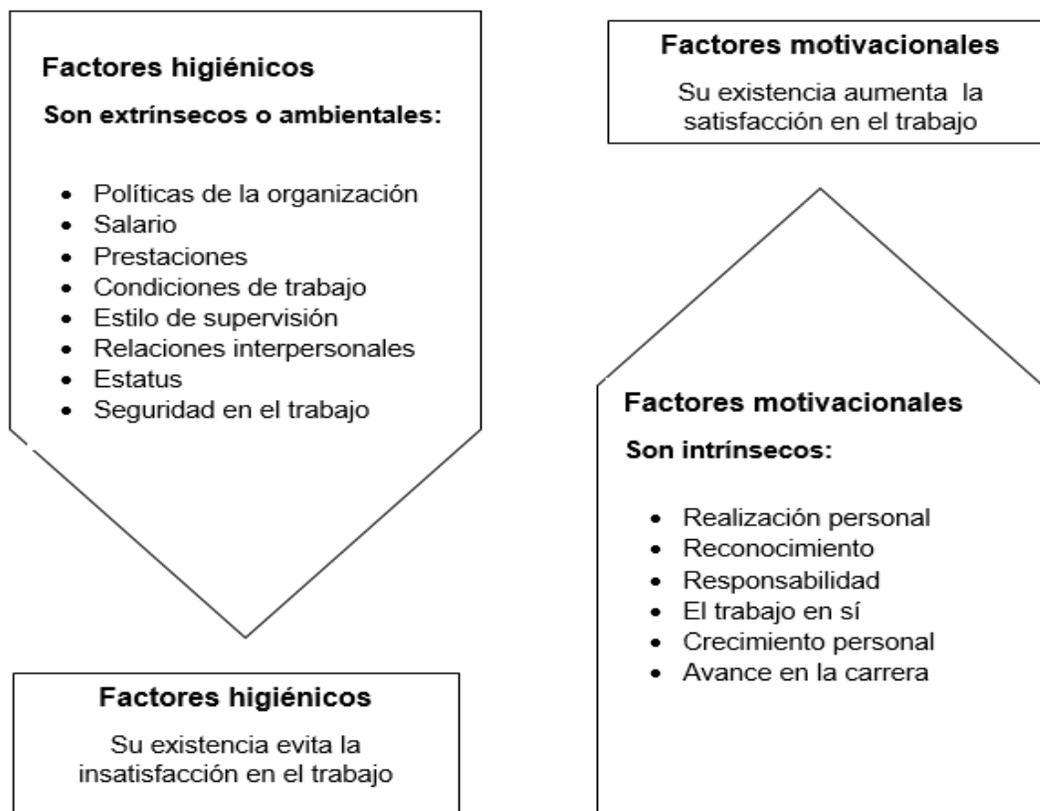
Factores higiénicos. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son factores extrínsecos, o factores externos al trabajo. Sirven como recompensas para un alto desempeño sólo si la organización reconoce el alto desempeño.

Factores motivacionales. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto y al contenido del puesto mismo. Estos sentimientos positivos, a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos (Slocum, 2009, pág. 139).

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Constituyen el contexto del puesto.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí (véase figura 2.5).

Figura 2.5: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales

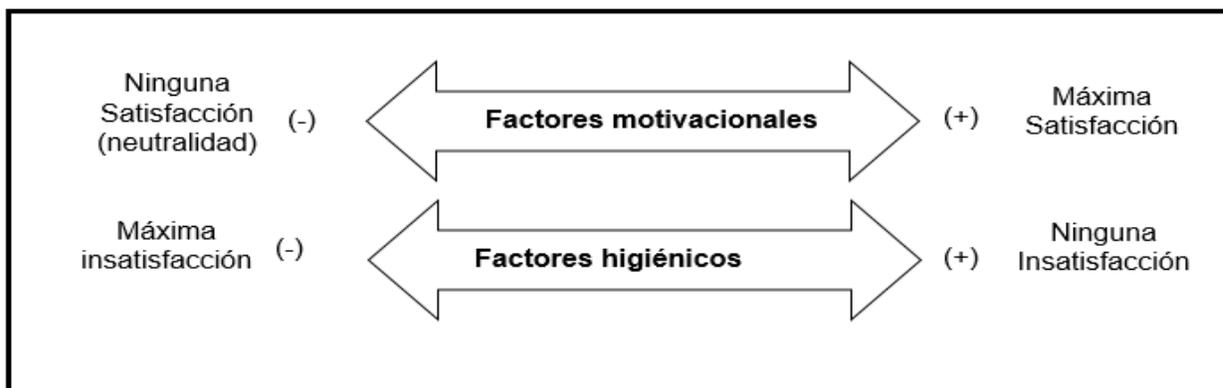


(Chiavenato, 2009, pág. 245)

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos (véase figura 2.6) (Chiavenato, 2007, pág. 53).

Figura 2.6: Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados



(Chiavenato, 2007, pág. 54)

2.2.4 Teoría de las tres necesidades secundarias de Mc Clelland

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito.
2. La necesidad de poder (need for power) es el deseo de producir un efecto, de estar al mando.
3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009, págs. 246-247).

McClelland ha estudiado la motivación para obtener logros muy a fondo y en especial en relación con las personas emprendedoras. Su modelo de motivación por los logros dice que las personas se sienten motivadas de acuerdo con su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia. Según McClelland, casi todas las personas creen estar motivadas por los logros.

La cantidad de motivación por los logros que tienen las personas depende de su infancia, sus experiencias personales y laborales y el tipo de organización en la que laboran.

Las personas altas en logros y automotivadas tienen tres características principales. En primer lugar, les gusta establecer metas propias. Rara vez se conforman con navegar sin curso, a la deriva, ni con permitir que las cosas les ocurran, porque casi siempre están tratando de lograr algo. Las personas altas en logros buscan el reto de tomar decisiones difíciles. Seleccionan las metas con las que se comprometen. Las personas altas en logros prefieren asumir la responsabilidad plena de la consecución de sus metas. Si ganan, quieren llevarse el crédito, si pierden aceptan su culpa. Las personas altas en logros prefieren trabajar en un problema en lugar de dejar el resultado a la suerte o a otras personas.

En segundo lugar, las personas altas en logros evitan elegir metas demasiado difíciles. Prefieren las metas moderadas, que no resulten tan fáciles que alcanzarlas no les produzca satisfacción, ni tan difíciles que alcanzarlas sea más cuestión de suerte que de capacidad. Ponderan lo que es posible y después eligen una meta con un grado de dificultad que consideran que les permitirá alcanzarla, son personas que establecen retos personales y disfrutan de tareas en las que puedan usar sus capacidades al máximo. En tercer lugar, las personas altas en logros prefieren tareas que les proporcionan retroalimentación inmediata. Dada la importancia que las metas tienen para ellas, les gusta saber cómo van progresando (Slocum, 2009, págs. 134-136).

2.3 Teorías de proceso

Partiendo de los supuestos anteriores “Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso” (Chiavenato, 2009, pág. 248).

2.3.1 Teoría de equidad por Adams

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia (véase figura 2.7).

Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.

Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Figura 2.7: Equidad en el intercambio social

	Mi blanco		Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	=	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	<	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	>	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

(Chiavenato, 2009, pág. 249)

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.

5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

1. Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.
2. Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.

Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:

1. Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.
2. Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada (Chiavenato, 2009, págs. 248-250).

De acuerdo con el modelo de la equidad, las personas ponderan a distintos insumos y resultados a partir de la forma en que perciben la situación. Las personas por lo general conocen la diferencia entre los insumos y los resultados más importantes y los menos importantes. Después de que han obtenido una razón de insumos y resultados propios, pasan a compararla con las razones de éstos que, según su percepción, han recibido otros que están en la misma situación o en una similar a la suya (Slocum, 2009, págs. 149-150).

2.3.2 Teoría del establecimiento de objetivos por Locke

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

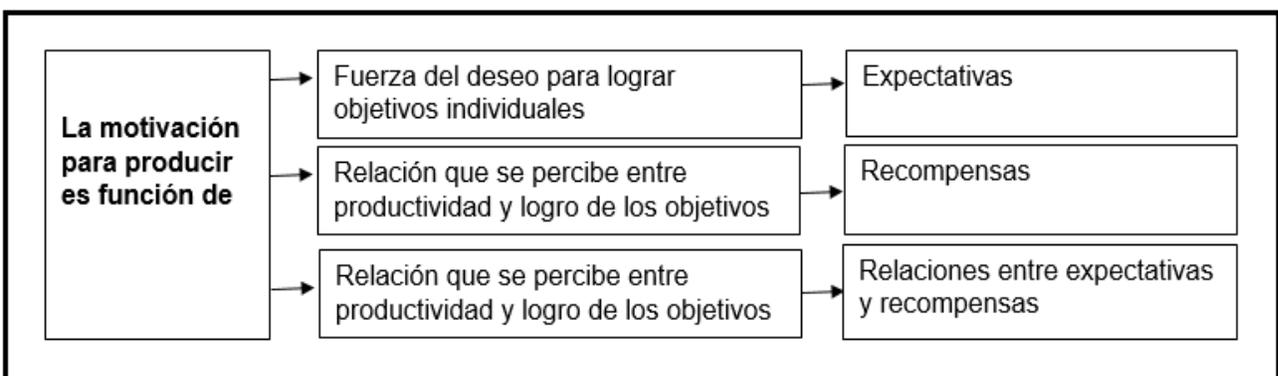
1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas (Chiavenato, 2009, pág. 251).

2.3.3 Teoría de la motivación de Vroom

La teoría de motivación de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él (véase figura 2.8).

Figura 2.8: Los tres factores de la motivación para producir

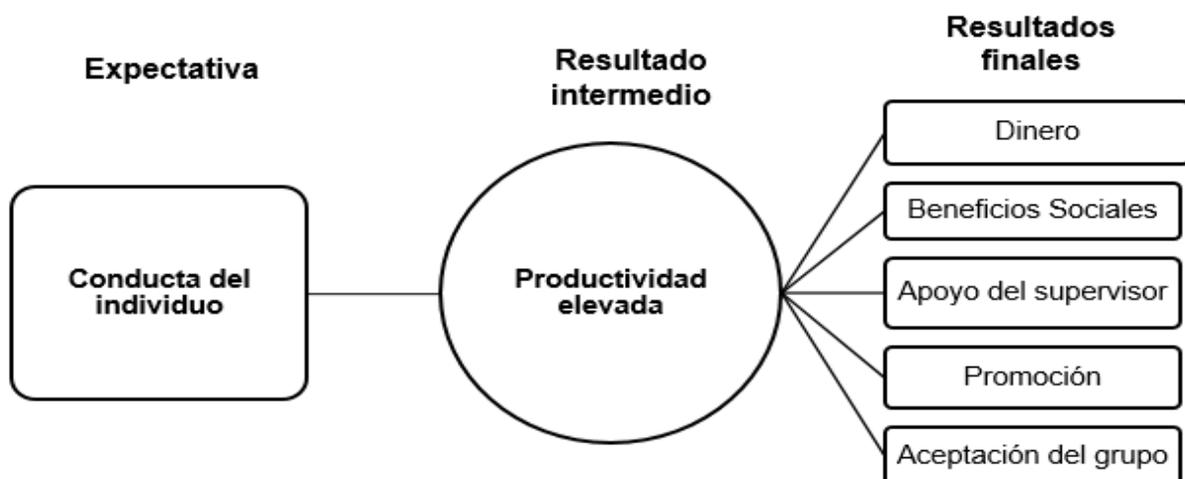


(Chiavenato, 2007, pág. 55)

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho (véase figura 2.9).

Figura 2.9: Modelo de expectativas aplicada



(Chiavenato, 2007, pág. 56)

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines.

De manera que cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo) (Chiavenato, 2007, págs. 54-56).

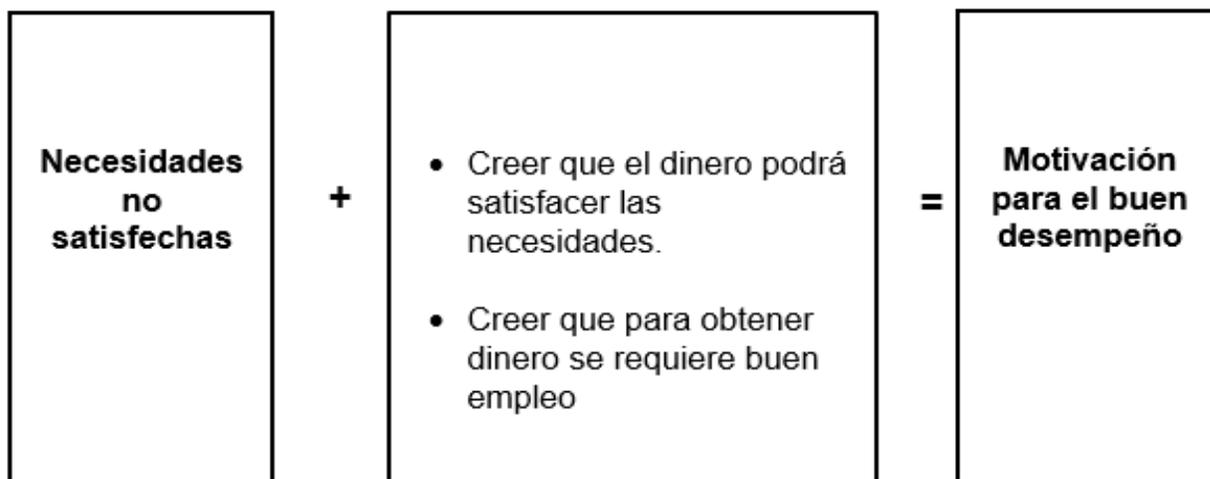
2.3.4 Teoría de las expectativas por Porter y Lawler

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean tener dinero porque no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben o creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo es cuestión de establecer esa percepción (véase figura 2.10).

El siguiente enunciado expresa la teoría de las expectativas de Lawler III: El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean (Chiavenato, 2009, págs. 255-256).

Figura 2.10: Teoría de las expectativas de Lawler III



(Chiavenato, 2009, pág. 256)

2.4 Teoría del refuerzo

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos.

El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita. Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. Antes, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar la conducta. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse. Con base en la ley del efecto, Skinner popularizó el concepto de condicionamiento operante que, consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias.

El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo. Algunos autores proponen modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable en el trabajo y desalentar los indeseables. Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.

Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o la entrega de un premio económico por una buena sugerencia.

2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Un ejemplo de refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. El trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda o puede perder el bono de puntualidad.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa. El gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables (Chiavenato, 2009, págs. 256-257).

2.5 Teoría de las características del trabajo

El modelo de las características del trabajo (MCT). El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

1. Variedad de aptitudes: grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
2. Identidad de la tarea: grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.
3. Significancia de la tarea: grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.
4. Autonomía: grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente.

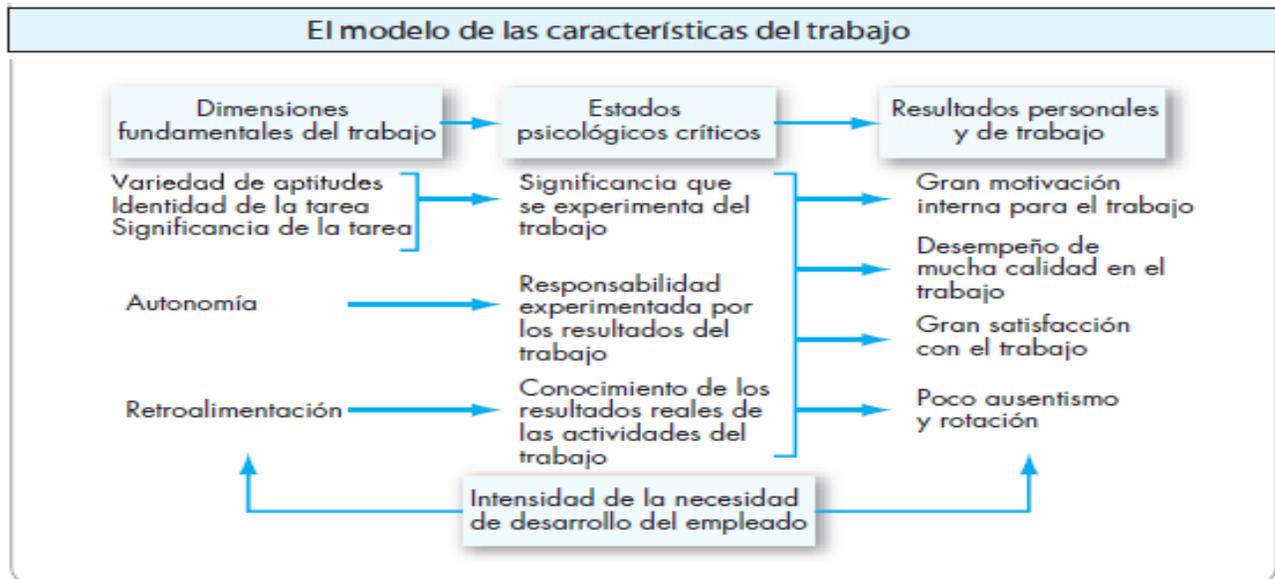
Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial.

5. Retroalimentación: grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

Observe la forma en que las tres primeras dimensiones variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea se combinan para crear un trabajo significativo.

Es decir, si estas tres características existen en un trabajo, el modelo predice que la persona lo verá como importante, valioso y compensador. También observe que los trabajos que poseen autonomía dan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, y que si un trabajo proporciona retroalimentación los trabajadores sabrán con qué eficacia lo ejecutan (véase figura 2.11).

Figura 2.11: Modelo de las características del trabajo



(Robbins y Judge, 2009, pág. 216)

Desde el punto de vista de la motivación, el MCT dice que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea a su cargo (les resulta significativa).

Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización, los vínculos entre las dimensiones del trabajo y los resultados se ven moderados o ajustados por la intensidad de la necesidad de desarrollo del individuo.

Es decir, por el deseo que tiene de autoestima y autorrealización. Esto significa que es más probable que los individuos que tienen una gran necesidad de desarrollo experimenten los estados psicológicos propios de los trabajos enriquecidos, que sus contrapartes con menor necesidad de ese tipo. Además, cuando éstos estén presentes, responderán de modo más positivo a los estados psicológicos que las personas con poca necesidad de desarrollo.

Las dimensiones fundamentales se combinan en un índice único de predicción denominado índice de motivación potencial (IMP). Que se calcula como sigue:

$$\text{IMP} = (\text{Variedad de aptitudes} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significancia de la tarea}) / 3 \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}.$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para al menos uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada, y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que la motivación, desempeño y satisfacción se verán influidos de manera positiva, y que disminuirá la probabilidad de que haya ausentismo y rotación (Robbins y Judge, 2009, págs. 215-216).

2.6 Utilización de las teorías de motivación

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. Como ejemplo, analizaremos cuatro elementos que se observan en las organizaciones: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

Las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

1. Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.
El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.
2. El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.

3. Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

El dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte.

Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y los bonos (variables y esporádicos). Lawler encontró resultados interesantes al investigar los planes de incentivos salariales. Cuando el criterio es relacionar la paga con el desempeño, los planes de bonos son más eficaces que los salariales. Lo peor es implantar un mismo plan salarial para toda la organización.

Por lo general, los planes de bonos son más eficaces que los salariales porque se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores. En cambio, los planes salariales suelen estar relacionados con hechos pasados y no buscan mejorar el desempeño de las personas.

Las recompensas extramonetarias se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extramonetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.

El enriquecimiento de las tareas es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal.

El enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples o menos importantes.

El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad, dificultad o importancia. El primer tipo de enriquecimiento hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional. Herzberg ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación:

1. Nuevo aprendizaje. Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas y de crecer psicológicamente.
2. Realimentación directa. La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
3. Programación. La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.
4. Control de recursos. La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
5. Responsabilidad personal. La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
6. Singularidad. Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

Pese a todas las críticas que se han hecho a este enfoque, las investigaciones recientes indican que el enriquecimiento de las tareas produce un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.

La flexibilización del horario de trabajo es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.

Otra opción es el horario flexible. En este caso las actividades se sujetan a un horario ajustable. Se trata de programar el trabajo de modo que permita a la persona escoger su horario diario, dentro de ciertos límites. Existe un horario básico, en el cual todos los empleados deben estar en el centro de trabajo. Fuera de ese horario básico, los trabajadores pueden escoger las horas en que trabajarán.

Supongamos que el horario básico es de 9 a 16 horas. Los trabajadores, por ejemplo, pueden entrar libremente entre las 6 y las 9 horas y salir entre las 16 y las 19 horas, suponiendo que el mínimo semanal es de 40 horas. A pesar de los problemas legales relacionados (número de horas de la semana laboral, restricciones sobre la duración de la jornada diaria, trabajo de mujeres y menores, horas extras, etc.), muchas organizaciones buscan opciones para flexibilizar la semana laboral y motivar más a sus trabajadores (Chiavenato, 2009, págs. 261-263).

Capítulo tres. La motivación en el ambiente laboral

Las organizaciones requieren motivar a las personas, y vincular las expectativas de sus integrantes con sus propios objetivos, así como desarrollar los motivadores y el contrato psicológico que se establece entre las personas y la empresa (Franklin y Krieger, 2011, pág. 121).

3.1 Motivación laboral

Entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar. Con la finalidad de delimitar el alcance de cada una de las palabras que componen la definición, parece lo más correcto examinarlas una a una.

1. Energía significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable de intensidad.
2. Interna añade aquí una característica implícitamente presente en la mayoría de los modelos explicativos, subraya que la energía impulsora se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa.
3. Que impulsa describe la función de esta energía concreta.
4. A trabajar apunta la finalidad de la fuerza motivacional que aquí nos interesa examinar (Vélaz, 1996, págs. 26-27).

3.2 Importancia de la motivación laboral en la organización

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) es el dilema de la Administración de Recursos Humanos (ARH). El estudio de las personas es fundamental para la ARH puesto que ellas constituyen las empresas.

Entre los factores internos y externos que influyen en el comportamiento esta la motivación humana. El estado de motivación de las personas produce el clima organizacional. El nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (Chiavenato, 2000, págs. 85,102-103).

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. El deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no sólo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en que de verdad se trate a las personas como personas y como expertos responsables en sus puestos. El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado (William y Davis, 2008, págs. 438-439).

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrara con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente pagarle. La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores (Martínez, 2003, págs. 22-23).

La importancia de la motivación en la función directiva se comprende fácilmente si se cae en la cuenta del valor que tiene el que los empleados lleven a cabo una serie de tareas sin necesidad de instrucciones y supervisión constantes. Esto aligera en buena medida el peso de la responsabilidad de los directivos y reduce el número de ejecutivos que se necesitan y por tanto, el coste de los mismos (Cohen, 1991, pág. 229).

Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores posibilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas (Dalton et al., 2007, pág. 56).

3.3 Técnicas de motivación laboral

Son las acciones que pueden realizar las empresas para motivar a sus empleados.

1. Políticas de conciliación. Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo: horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias para cuidar a familiares dependientes, etcétera.
2. Mejora de condiciones laborales. Por ejemplo, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.
3. Enriquecimiento del trabajo. Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afectan a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizarlo.

4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo. Se seleccionaran para cada puesto concreto las personas que tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto; esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.
5. El reconocimiento del trabajo. Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede consistir, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación. También, el reconocimiento puede traducirse en premios, regalos, cestas de navidad, viajes de empresa, dinero extra, días de descanso, etc. Algunos de estos reconocimientos pueden ser reforzados de forma inmaterial.
6. Formación y desarrollo profesional. Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos.
7. Dirección participativa por objetivos. Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un determinado periodo de tiempo (trimestre, semestre, año...). Para que los objetivos sean motivadores han de ser: Realistas (se han de poder alcanzar); Desafiantes (han de exigir esfuerzo para poder alcanzarse) y Medibles (han de poder comprobarse si se han alcanzado. Han de existir evaluaciones periódicas para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos).
8. Evaluación del desempeño. Es el proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los empleados. Para ello, es necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional; así como el grado de actualización de las competencias profesionales de los trabajadores. En función de los resultados se diseñaran planes de acción para: Identificar criterios de desempeños, formar a los trabajadores para que mejoren en su puesto de trabajo, medir el grado en que el trabajador cumple los criterios identificados previamente y establecer acciones para mejorar (Ruiz, Gago, García, López, 2013, pág. 70).

3.4 Instrumentos de motivación laboral

Algunos instrumentos de motivación.

La incentivación basada en el rendimiento. Es cuando se paga a los empleados con base en alguna medida de su rendimiento. Los planes de pago a destajo, de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único son formas de remuneración y motivación basadas en el rendimiento.

El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas. Para que exista un máximo de motivación, las personas deben percibir una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que reciben. Si éstas se distribuyen con base en factores ajenos al rendimiento, es probable que los empleados terminen realizando menos esfuerzo.

Los incentivos basados en prestaciones flexibles. En este esquema los empleados dan forma al programa de incentivos con base en prestaciones adaptables a sus necesidades personales, y seleccionan algunas opciones o prestaciones entre varias posibilidades (por ejemplo, planes médicos, planes de ahorro, seguro de vida, vacaciones más largas, etcétera).

Motivación a través de horarios alternativos de trabajo. Diversas organizaciones han optado por implementar horarios alternativos de trabajo como la semana laboral corta, el horario flexible y otros esquemas similares para aumentar la motivación de los empleados.

La semana laboral corta es una iniciativa concebida con la finalidad de permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento para limitar el estrés laboral. Su forma más popular es la de cuatro días de diez horas. Los partidarios argumentan que la semana laboral corta puede ser positiva para la productividad en casos donde el proceso laboral requiere bastante tiempo para empezar y terminar.

Los horarios flexibles representan una opción que permite a los empleados decidir cuándo acuden a trabajar, dentro de parámetros concretos. Los empleados tienen que trabajar una cantidad determinada de horas a la semana, pero cuentan con la libertad de modificar sus horarios dentro de ciertos límites.

Algunos programas de horario flexible permiten que se acumulen horas extra y se cambien por un día libre al mes. Se dice que el horario flexible ofrece grandes ventajas: menor ausentismo, mayor productividad, menos gastos por pago de horas extra, disminución de la hostilidad hacia la administración, menos retrasos y más autonomía y responsabilidad para los empleados, todo lo cual puede aumentar su satisfacción laboral.

Rediseño del trabajo. El diseño del trabajo se refiere a la combinación de las actividades que integran un trabajo completo. El rediseño del trabajo se ocupa de cambiar esa configuración de manera que estimule el rendimiento y mantenga motivados a los empleados, lo cual puede lograrse mediante diversas formas de intervención.

Por ejemplo: Rotación de puestos, esta técnica ofrece una solución para eliminar la sensación de rutina inherente a ciertos trabajos. Cuando una actividad deja de ser un desafío, el empleado es rotado a otro puesto, del mismo nivel, que requiere las mismas habilidades. La ventaja de la rotación de puestos es que disminuye las lesiones y el aburrimiento, porque diversifica las actividades de los empleados. Además, aumenta la creatividad, el dominio de competencias y el aprendizaje.

También puede originar beneficios indirectos a la organización, pues contar con empleados que tienen mayor cantidad de habilidades permite a la administración más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir los puestos vacantes.

Sin embargo, también tiene desventajas: cuando se cambia a un trabajador a un puesto nuevo, los costos de capacitación aumentan y la productividad disminuye si su eficiencia en el puesto anterior producía economías a la organización; ampliación del trabajo (job enlargement), implica la expansión horizontal de los puestos. Aumenta la cantidad y variedad de actividades, agrega interés y motivación a la tarea y el enriquecimiento del trabajo (job enrichment): enriquecer el trabajo se refiere a la expansión vertical de los puestos. Incrementa las posibilidades del empleado para controlar la planeación, la ejecución y la evaluación de su trabajo.

Además, le permite efectuar una actividad completa, aumenta su libertad, independencia y responsabilidad, y le ofrece retroalimentación sobre su actuación, de manera que pueda determinar y corregir su rendimiento. El enriquecimiento del trabajo reduce los costos de ausentismo y la rotación, y es muy motivante (Franklin y Krieger, 2011, págs. 120-121).

3.5 Características de la motivación laboral

La motivación depende de:

1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
3. Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación (Chiavenato, 2009, págs. 236-238).

3.6 Tipos de motivación laboral

La gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard.

Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque crecieron con antecedentes similares. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder (véase figura 3.12).

Figura 3.12: Logro, afiliación y poder

Logro	Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante
Afiliación	Impulso para relacionarse bien con otras personas
Poder	Impulso para influir en personas y situaciones

(Newstrom, 2011, pág. 109)

La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.

Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior.

Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como administradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados al logro, delegar con eficacia y que los empleados promedio satisfagan las demandas de sus jefes.

La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

La gente motivada por el logro elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones. La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal.

El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás.

Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado (Newstrom, 2011, págs. 109-110).

3.7 Influencia de la motivación en el desempeño laboral

Aunque unas cuantas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, casi toda la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa. No requiere motivación que el pelo crezca, pero sí lo requiere un corte de pelo. Al final, todos nos quedamos dormidos sin motivación (aunque lo duden los padres con hijos pequeños), pero acostarse es un acto consciente que requiere motivación.

Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente.

Por ejemplo, la necesidad de comida produce la tensión del hambre. La persona hambrienta examina su entorno para ver de qué alimentos (incentivos externos) dispone para satisfacer su hambre. Como el entorno afecta el apetito por clases particulares de comida, a un nativo de los Mares del Sur quizá se le antoje un pescado asado, y a un rancharo de Colorado, un buen corte de res a la parrilla. Ambas personas están listas para alcanzar sus metas, pero buscarán diferentes alimentos para satisfacer sus necesidades. Éste es un ejemplo tanto de diferencias individuales como de influencias culturales en acción.

El desempeño potencial (P) es producto de la habilidad (H) y de la motivación (M). Los resultados se logran cuando se da oportunidad (por ejemplo, una adecuada capacitación) a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos (las herramientas adecuadas) para lograrlo. La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan la detonación del esfuerzo (motivación).

Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas. Si su naturaleza, oportunidad y distribución son apropiadas, se satisfarán las necesidades e impulsos originales del empleado.

En ese momento pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo comienza de nuevo. Por ende, es evidente que un punto de partida importante radica en entender las necesidades del empleado (Newstrom, 2011, pág. 108).

3.8 La motivación y el clima laboral

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.

Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009, págs. 260-261).

3.9 Efecto de la administración en la motivación

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo.

La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados. Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello. Sabemos que las personas no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia y valores compartidos.

La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas o jalarlas en una dirección, lo que puede provocar diversos grados de resistencia. No obstante, al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aquellos aspectos multidimensionales que hacen la diferencia. Ahí residen las fuentes del arte, la sabiduría, la innovación, la pasión y los grados más altos de motivación. Esas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición.

Atkinson desarrolló una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales. Su modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.
2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.
5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento.

Cuando se pregunta a las personas por qué trabajan, la mayoría responde que lo hace para poder comer o comprar cosas que necesita o desea. Esto significa ver el trabajo como un instrumento para la satisfacción de necesidades y no como una necesidad en sí. En realidad, las personas necesitan tener un trabajo que tenga significado y que les permita dar diferentes respuestas cuando se les pregunta sobre sus pasatiempos o aficiones.

El trabajo define a las personas y sus relaciones con otras personas. Lo ideal sería trabajar por amor, por el placer de dar algo y por la realización personal, que son aspectos que dependen de las relaciones igualitarias, la interacción personal, la participación, la cooperación, la atribución de facultades y la aprobación. El trabajo dentro de estructuras jerárquicas significa trabajar para personas que tienen más poder.

En este caso, no existe el placer de trabajar para uno mismo o por amor a los demás debido a la incongruencia entre la generosidad hacia los otros y la abnegación hacia uno mismo, lo que disminuye la motivación de las personas. Al permitir que las personas se administren democráticamente en equipos organizados que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, las organizaciones crean una poderosa motivación.

La consulta, la participación y la atribución de facultades aumentan la aprobación de uno mismo y de otros. Estos procesos hacen que las prioridades de desarrollo personal dependan de la aportación y la colaboración sociales. Al fin de cuentas, toda organización es un sistema abierto de cooperación social (Chiavenato, 2009, págs. 263-264).

3.10 Motivación mediante el establecimiento de metas y sistemas de recompensas

Para sobrevivir en el competitivo mercado global de hoy, el establecimiento de metas desafiantes, que tomen en cuenta el tiempo y la calidad como factores cruciales, y que proporcionen retroalimentación a los empleados, ha dejado de ser sólo una opción y se ha convertido en un elemento obligado. Las prácticas motivacionales que han llevado a los logros se basan en el establecimiento de metas, en el desarrollo de sistemas de retroalimentación y en la oferta de sistemas de recompensas que llevan a los individuos a luchar por alcanzar esas metas. Las metas desempeñan un papel muy importante en la motivación de las personas para luchar por alcanzar un alto desempeño (Slocum, 2009, pág. 162).

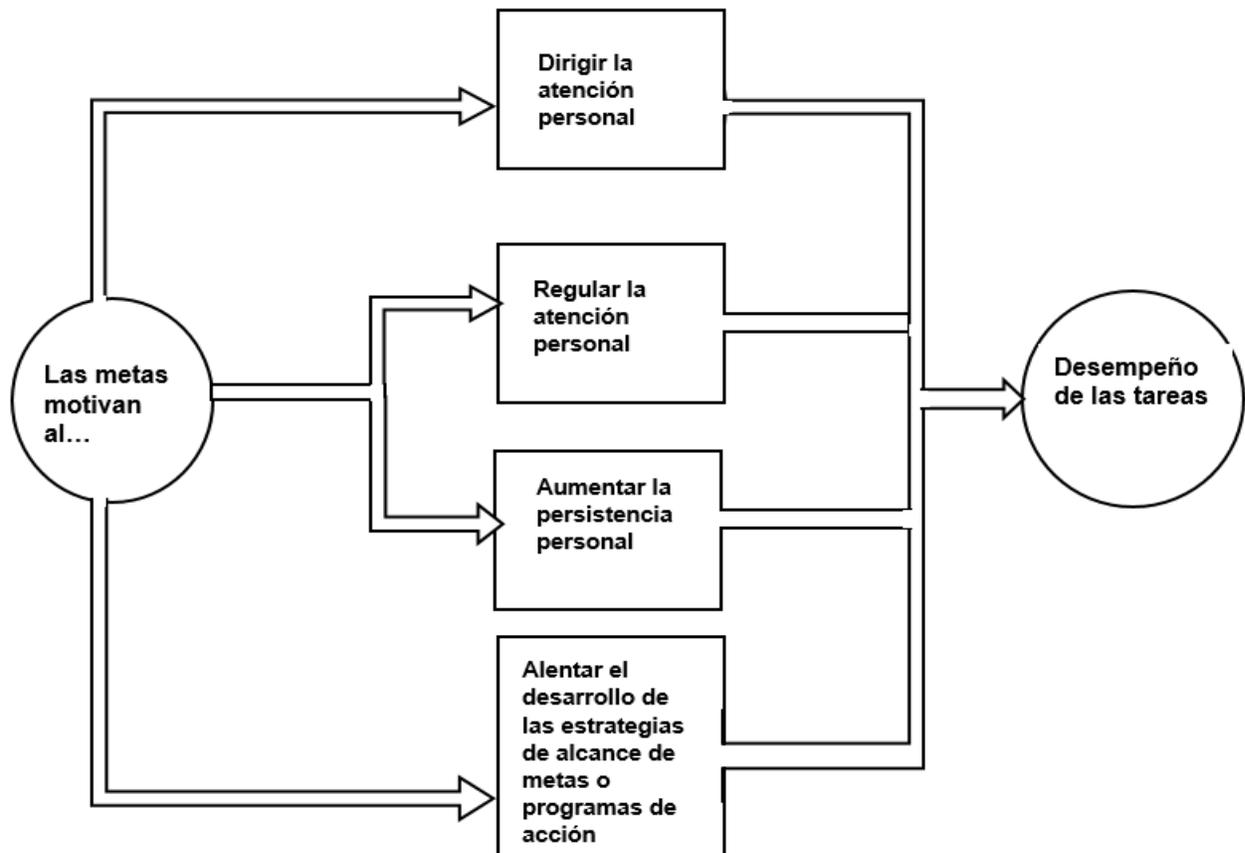
3.10.1 Establecimiento de metas y el desempeño

El proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivacionales más importantes para afectar el desempeño de los empleados en las organizaciones.

El establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

1. Atención directa a las metas. Es decir, enfocan la atención de un empleado en lo que es pertinente e importante.
2. Las metas regulan el esfuerzo. No sólo las metas dirigen nuestra atención, nos motivan a actuar.
3. Las metas aumentan la persistencia. La persistencia representa el esfuerzo empleado en una tarea durante un periodo extendido. Las personas persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar el presentar excusas cuando fracasan.
4. Las metas fomentan programas de estrategias y de acción. Las metas alientan a las personas a desarrollar estrategias y programas de acción que les permiten alcanzar sus metas (véase figura 3.13).

Figura 3.13: Aspectos motivacionales del establecimiento de metas



(Slocum, 2009, pág. 163)

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, estar definidas de forma vaga o clara y ser fijadas por la persona misma o por el exterior. Sea cual fuere su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de un individuo.

Cuando los empleados tienen metas claras y desafiantes es más probable que se enfoquen en tareas relacionadas con el trabajo, en altos niveles de desempeño y en la consecución de metas (Slocum, 2009, págs. 163-165).

El establecimiento de metas funciona como proceso motivacional porque crea una discrepancia entre el desempeño actual y el esperado, lo cual produce un sentimiento de tensión, que el empleado reduce si alcanza las metas futuras.

Cumplir con las metas ayuda también a satisfacer el impulso de logro de una persona, contribuye al sentimiento de competencia y autoestima, y estimula aún más las necesidades de crecimiento personal. Los individuos que alcanzan las metas satisfactoriamente tienden a establecer metas todavía más altas en el futuro (Newstrom, 2011, pág. 120).

3.10.2 Sistemas de recompensas

Una de las metas básicas de los gerentes debería ser motivar a los empleados para que su desempeño se ubique en los niveles más altos. Los gerentes coinciden en que es esencial vincular la remuneración con el desempeño en el puesto. Sin embargo, la implementación real de programas diseñados para producir esta relación suele ser bastante difícil.

Algunas preguntas que surgen son: ¿Las recompensas de sueldo deben estar vinculadas al desempeño de un individuo o al del equipo?, (véase tabla 3.3).

Existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan el desempeño individual y el del equipo. De acuerdo con la organización Ascent Consulting, la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores:

1. Disponibilidad. Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles. Una cantidad demasiado pequeña de la recompensa deseada no es recompensa. Por ejemplo, los incrementos de sueldo suelen ser muy deseados, pero no están disponibles. Es más, los incrementos de sueldo que están por debajo de las normas mínimas aceptadas, de hecho podrían producir consecuencias negativas, como hurtos, falsificación de registros, etc.

2. Oportunidad. Las recompensas, al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno. El potencial para motivar de una recompensa se reduce en la medida en que aumenta el tiempo a partir del desempeño que pretende reforzar. La mayoría de las empresas utiliza una combinación de premios en el momento y un desempeño de equipo/departamental. Las recompensas en el momento por lo general tienen forma de tarjetas de regalo, excursiones, día casual, tiempo libre y demás.
3. Contingencia del desempeño. Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares. Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa. Cuanto más claro sea el vínculo entre el desempeño y las recompensas, mayor será la capacidad que éstas tengan para motivar el comportamiento deseado.
4. Duración. Algunas recompensas duran más tiempo que otras. Las recompensas intrínsecas, como una mayor autonomía, los desafíos y la responsabilidad, suelen durar más tiempo que las extrínsecas, como los incrementos de sueldo.
5. Equidad. La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.
6. Visibilidad. Para fomentar un sistema de recompensas, la gerencia se debe asegurar que las recompensas sean muy visibles en toda la organización. Las recompensas visibles, como las asignaciones para formar parte de comités importantes o la promoción a otro puesto, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, son oportunas y se basan en el desempeño. En la medida en que los sistemas de recompensa se utilizan para motivar a los empleados a tener un alto desempeño, se analizarán cuatro sistemas de recompensa que son muy populares: el gainsharing, la participación de utilidades, la compensación basada en las habilidades y los planes de beneficios flexibles (Slocum, 2009, págs. 174-175).

Tabla 3.3: Programas de recompensa comunes para mejorar el desempeño

Programas de recompensa comunes para mejorar el desempeño		
PROGRAMA DE RECOMPENSA	FORTALEZAS	LIMITACIONES
Programas de gainsharing	Recompensa a los empleados que llegan a niveles de producción específicos y que controlan los costos.	La fórmula puede ser muy compleja; los empleados deben confiar en la gerencia.
Programas para la participación de utilidades	Recompensa el desempeño de la organización.	Es poco probable que las personas y los equipos tengan un efecto en el desempeño general de la organización.
Compensación basada en las habilidades	Recompensa al empleado con un sueldo más alto cuando adquiere nuevas habilidades.	Los costos de mano de obra incrementan a medida que los empleados dominan más habilidades. Los empleados pueden encontrar "un tope" cuando llegan al salario más alto que se paga.
Beneficios flexibles	Personalizados para que se adapten a las necesidades del individuo.	Los costos administrativos son altos y el programa es difícil de utilizar con equipos.

(Slocum, 2009, pág. 175)

3.10.2.1 Programas de gainsharing

Los programas de gainsharing son diseñados para compartir con los empleados los ahorros que se ha ahorrado como resultado de las mejoras en la productividad. La productividad puede medirse en términos de menos tiempo improductivo, los temas de calidad o seguridad.

El supuesto fundamental del gainsharing es que los empleados y el empleador tienen metas similares y, por consiguiente, deben compartir las ganancias económicas. Así que por cada dólar pagado por el gainsharing, la empresa ahorra una cantidad similar en menos costos de mano de obra, menos desperdicio y menos rechazos y disminuye otros premios a los trabajadores (Slocum, 2009, pág. 175).

3.10.2.2 Los programas de participación de utilidades

Entregan a los empleados una parte de las utilidades de la empresa. Como su nombre indica, estos planes dividen las utilidades entre todos los empleados. Las cifras promedio de participación de utilidades son difíciles de calcular, pero según algunos expertos, suelen estar entre cuatro y seis por ciento del sueldo de una persona.

De acuerdo con Steve Watson, socio director de Stanton Chase, una firma de reclutamiento de ejecutivos, la participación de utilidades puede tener un efecto limitado, porque los empleados pueden pensar que no hay mucho que puedan hacer para influir en la rentabilidad general de la organización.

Es decir, muchos factores que los empleados no pueden controlar influyen en las utilidades de la empresa (por ejemplo los productos de los competidores, la situación de la economía y la tasa de inflación). Sin embargo, los planes de participación de utilidades gozan de gran popularidad en Japón. Por ejemplo, en Seiko Instruments, muchos gerentes y trabajadores reciben bonos semestrales por un monto equivalente al sueldo de cuatro o cinco meses, los cuales se basan en el desempeño global de la empresa (Slocum, 2009, pág. 177).

3.10.2.3 Programas de compensación basada en las habilidades

Remunerar a las personas con base en lo que valen dentro del mercado de trabajo tiene mucho sentido. Después de todo, los empleados que cuentan con habilidades muy desarrolladas y los que cuentan con múltiples habilidades son activos particularmente valiosos para la organización. Competencias como las de la administración de la comunicación, la creación de equipos y el cambio a menudo se basan en el dominio de una serie de habilidades individuales, como las verbales, las escritas y las presentaciones en la que se utilizan medios.

La compensación basada en las habilidades depende del número y el nivel de las habilidades relacionadas con el puesto que un empleado ha aprendido. Dicha compensación paga a los empleados por las habilidades que pueden utilizar en la organización, y no por los trabajos específicos que están desempeñando.

Los cambios en la compensación no siempre van de la mano con los cambios de puesto y tampoco se concede mucha importancia a la antigüedad. El supuesto básico es que, como los sistemas de compensación basados en las habilidades se concentran en la persona y no en el puesto, reconocen el aprendizaje y el crecimiento. Se paga a los empleados con base en el número de habilidades diferentes que pueden poner en práctica (Slocum, 2009, pág. 178).

3.10.2.4 Planes de beneficios flexibles

Los planes de beneficios flexibles permiten a los empleados elegir los beneficios que quieren, en lugar de que la gerencia las elija por ellos. Los planes de beneficios flexibles con frecuencia se conocen como programas de beneficios de menú de cafetería. Con los planes de beneficios flexibles, los empleados (además de tener un programa base) deciden qué beneficios adicionales quieren y dan forma al paquete de beneficios para que se adapte a sus necesidades.

La idea es que los empleados puedan tomar decisiones importantes e inteligentes sobre sus beneficios. Algunos empleados toman todos sus beneficios discrecionales en efectivo, otros eligen un seguro de vida adicional, cuidado para los hijos o las personas mayores, seguro odontológico o planes de retiro. Las opciones de beneficios extendidos pueden resultar muy atractivas a un empleado que tiene familia (Slocum, 2009, pág. 179).

3.10.2.5 Recompensas intrínsecas

Las organizaciones reconocen cada vez más que las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación.

Los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Nichols Foods Ltd., empresa embotelladora británica de refrescos y jarabes, tiene un programa exhaustivo de reconocimiento. El vestíbulo central de su área de producción está bordeado de pizarrones de la presunción en los que se anotan en forma regular los elogios a varios individuos y equipos.

Cada mes se presenta a las personas nominadas por sus colegas por haber desarrollado un esfuerzo extraordinario en el trabajo, y los ganadores de todos los meses son elegibles para un reconocimiento adicional en la reunión anual fuera de la oficina.

En contraste, la mayoría de gerentes utilizan un enfoque mucho menos formal. Julia Stewart, presidenta de los restaurantes Applebee deja con frecuencia notas cerradas en las sillas de los empleados una vez que se han marchado a casa. En las notas explica lo importante que considera el trabajo de la persona o lo mucho que aprecia la terminación de un proyecto reciente.

Stewart también utiliza muchos mensajes en el correo de voz que deja después de las horas de oficina para decir a los trabajadores lo agradecida que está por un trabajo bien hecho. Hace unos años, se aplicó una encuesta a 1,500 empleados de distintos esquemas laborales a fin de descubrir lo que consideraban el motivador más poderoso en su lugar de trabajo. ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento.

La ventaja obvia de los programas de reconocimiento es que no son caros (por supuesto, los elogios son gratis). Por eso no debería sorprender saber que su popularidad ha aumentado. Un sondeo hecho en 2002 a 391 compañías reveló que el 84 por ciento de ellas tenía algún programa para reconocer los logros del personal, y 4 de cada 10 dijeron que en ese momento hacían más para dar reconocimiento a los trabajadores que lo que hacían un año antes.

A pesar de su popularidad creciente, sus críticos afirman que los programas de reconocimiento del empleado son muy susceptibles de sufrir manipulación política por parte de la administración. Cuando se aplican a trabajos en los que los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, es probable que dichos programas sean percibidos por los empleados como algo justo.

Sin embargo, en la mayor parte de trabajos, los criterios de lo que constituye un desempeño bueno no son evidentes por sí mismos, lo que permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus empleados favoritos. Cuando se abusa, eso mina el valor de los programas y conduce a la desmoralización de la fuerza laboral (Robbins y Judge, 2009, págs. 234-236).

3.11 Aplicaciones de la motivación en la organización

La teoría organizacional ha evolucionado en función de las demandas planteadas a los directivos y colaboradores, lo cual ha obligado a tomar en consideración los términos del contrato psicológico que se plantea entre las personas y las organizaciones, y la concepción de cómo motivar e involucrar a los individuos en las mismas (Franklin y Krieger, 2011, págs. 116-117).

3.11.1 Gestión de las competencias y motivación

El modelo de gestión de las competencias de las personas crea un sistema retributivo más justo y motivador, basado en:

1. Lo que el empleado es.
2. Lo que el empleado hace.
3. Lo que el empleado consigue.

En este caso la motivación se basa en suscitar el interés y el compromiso de los empleados con su trabajo, así como en reconocer la capacitación, el perfeccionamiento y los esfuerzos personales por desarrollarse en una carrera profesional, técnica u operativa, beneficiosa tanto para el individuo como para la organización (Franklin y Krieger, 2011, pág. 118).

3.11.2 Motivación y participación

Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan. Después de todo, la participación también representa una forma muy importante de reconocimiento. Además, la mayoría de las personas que participan de manera directa en una operación tienen conocimientos tanto de los problemas inherentes a ella como de la manera de darles solución. Por consiguiente, si la gerencia plantea una forma correcta de participación de los empleados, conseguirá no sólo mantenerlos motivados, sino también aprovechar su experiencia para el éxito de la empresa.

La participación puede ser informativa, consultiva y decisional. La primera es necesaria para el buen desempeño de personas y equipos, pues resulta imposible trabajar de manera eficiente si no se cuenta con la información necesaria para ello. Por su parte, la participación consultiva es muy conveniente para evitar errores de implementación, y la decisional logra un mayor involucramiento de las personas.

Otra forma de fomentar la participación consiste en implementar un plan de incentivación basado en resultados, como los programas de paga variable, o los que promueven la distribución de acciones (Franklin y Krieger, 2011, pág. 118).

3.11.3 Evaluación de desempeño y motivación

Estos mecanismos de revisión y seguimiento se utilizan para tomar decisiones acerca de la gestión de las personas en las organizaciones: ascensos, transferencias, despidos, determinación de las necesidades de capacitación, etcétera.

Una de las variables a considerar en la evaluación del desempeño es la recompensa por la tarea, tomando en cuenta que ésta no se refiere única ni necesariamente a la retribución monetaria; por el contrario, depende del contrato psicológico y de la curva de satisfacción de necesidades. Cuando no es posible evaluar con claridad lo producido de manera individual, se puede evaluar el comportamiento y la motivación, así como el empeño puesto en la tarea (Franklin y Krieger, 2011, pág. 118).

3.12 Factores que dificultan la motivación dentro de la organización

Las motivaciones de las personas pueden ser complejas y con frecuencia contradictorias. Un individuo podría sentirse motivado por el deseo de obtener bienes y servicios económicos, aun cuando éstos carezcan de coherencia con sus necesidades reales.

Por otro lado, los motivadores son elementos que inducen a una persona a actuar de una manera u otra. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer esos deseos.

También son los medios a través de los cuales es posible conciliar necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras. Los motivadores influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, constituyendo el factor determinante de sus acciones. En consecuencia, resulta evidente que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser creativos en su uso, teniendo en consideración que con frecuencia las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas.

La complejidad de la naturaleza humana según Schein, los supuestos complejos de la naturaleza humana se basan en que:

1. Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.
2. Es necesario saber a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana porque las necesidades y las motivaciones actúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.

3. El patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida (reflejada por ejemplo, en el contrato psicológico que haya establecido con la organización) es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.
4. Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización.
5. La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea, la habilidad y experiencia del trabajador, los compañeros de trabajo, etc., son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo.
6. No existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo (Franklin y Krieger, 2011, pág. 103).

Los factores que motivan a las personas a lograr sus metas son únicos para cada individuo. Para unos puede ser el dinero, para otros la diferenciación, para otros, algún tipo de obligación, etc. Independientemente de que sea lo que motiva e impulsa a cada uno a alcanzar el máximo rendimiento, esto debe ser gestionado y equilibrado.

El líder debería conocer cuáles son las principales fuentes de motivación de cada uno a ser específico a la hora ayudar a su equipo a conseguir sus objetivos, deseos y aspiraciones. A rasgos generales, estos son los principales motivos que suelen motivar a los empleados para rendir al máximo.

1. Factores fisiológicos. Difícilmente podremos trabajar en una oficina llena de ruidos, mal iluminada o a la que no nos resulte cómodo llegar. Yendo incluso más lejos, cuanto más nos guste la decoración del lugar de trabajo y más comodidades nos ofrezca más motivados nos sentiremos para ir a trabajar. No es lo mismo trabajar en un sótano con las paredes pintadas de blanco que en una oficina pintada con colores alegres. Por no hablar de la importancia de tener nuestra mesa ordenada y tener a mano todas las herramientas que necesitamos. No debemos menospreciar ni siquiera la importancia de tener una cafetera en el trabajo.
2. Factores de seguridad. Cuando vivimos situaciones inestables tendemos a estar más preocupados por salvar nuestro pellejo que por hacer un buen trabajo. Algunas de las cosas que debemos tener en cuenta para satisfacer estas necesidades es no cambiar de trabajo con demasiada frecuencia si tenemos la posibilidad, intentar contar con contratos estables que nos permitan planificar el futuro y procurar trabajar siempre que nos sea posible en el mismo destino.
3. Factores de afiliación. La motivación es realmente difícil sin la sensación de pertenencia a un grupo. Es el famoso engagement tan ansiado por muchas empresas. Es imprescindible encontrar un lugar de trabajo en el que te sientas integrado, en el que te lleves bien con tus compañeros y en el que sientas orgulloso de trabajar donde trabajas.
4. Factores de reconocimiento. Los estadios anteriores se presuponen para que nos sintamos a gusto en cualquier trabajo, pero los niveles superiores de la pirámide de Maslow son un poco más complejos. En este escalón, necesitamos que nuestro entorno reconozca que tenemos un buen trabajo, que reconozcan que lo hacemos bien y que se sientan orgullosos de nosotros por ello. Es el motivo por lo que nos sentimos desmotivados cuando no podemos ascender en una organización.

No siempre es posible conseguir este reconocimiento a través de ascensos, por lo que en este escalón juega un papel crucial la simulación de avance mediante otras técnicas de motivación menos convencionales como la gamificación.

5. Factores de autorrealización. En el último escalón, necesitamos tener cubiertas las necesidades que hacen que podamos crecer como individuos. Esto es fácilmente trasladable al ámbito profesional comprendiendo que resulta mucho más difícil sentirnos motivados en un trabajo en el que no nos dejan mejorar nuestras habilidades.

Los factores que cada uno de nosotros consideramos imprescindibles para sentirnos realizados varían muchísimo de unas personas a otras, pero es fácil de entender que la gente sienta esta necesidad.

Si estamos atrapados en un trabajo en el que no nos dejan aprender nada nuevo, en el que no se nos permite ser creativos o en el que no nos dan autonomía para resolver problemas, probablemente acabemos cayendo en el desánimo.

En último término, todas las técnicas de motivación y todos los sistemas de recompensas pueden considerarse como herramientas para consolidar nuestro status en cada uno de estos cinco escalones. (www.gerencie.com, 2017, págs. 1-9).

3.13 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Desde el departamento de recursos humanos se utilizan diferentes instrumentos para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores y el clima laboral de la empresa. Los instrumentos más utilizados son los siguientes.

1. Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores. La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede detectar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en el puesto de trabajo.
2. Entrevistas. Con trabajadores concretos o con los representantes sindicales de los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción y la información recogida en la entrevista de salida que se realiza cuando un trabajador se va voluntariamente de la empresa.
3. Análisis de las condiciones de trabajo. Si las condiciones de trabajo no se ajustan a unos estándares mínimos, en la empresa habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento.

4. Buzones de reclamaciones, quejas y sugerencias. Es importante que los trabajadores estén concienciados de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral; por ello, las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo.
5. Plan de sugerencias. El autor de la propuesta debe recibir una contestación. Se deben agradecer todas las sugerencias y expresar las razones por las que van a ser puestas o no en práctica. Las empresas, generalmente, premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles. Además, el trabajador se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándola (Ruiz et al., 2013, pág. 69).

Conclusiones

Para realizar una investigación sobre la relevancia de la motivación laboral es necesario partir de definir los aspectos generales de la motivación humana. La motivación es un aspecto que contribuye de manera directa con el comportamiento del individuo, posee 3 características esenciales, es causada por estímulos tanto internos como externos, la conducta es motivada y por ultimo toda conducta está orientada hacia objetivos, así mismo está clasificada de dos maneras, motivación extrínseca e intrínseca.

Conociendo los aspectos generales de la motivación, nos damos cuenta que es un tema muy complejo, sin embargo, existen diferentes teorías que tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Las diferentes teorías motivacionales ayudan a determinar la manera en que las personas pueden aumentar su desempeño en el trabajo, cada teoría evidencia diferentes escenarios, donde cada uno muestra una conexión con la conducta de los individuos y los factores que pueden ser motivantes para estos, a través de estas teorías las organizaciones pueden identificar lo que motiva a sus colaboradores y de esta manera mantener un clima propicio y aumentar el desempeño del ambiente laboral.

Por otra parte, la motivación es un tema que está íntimamente ligado al desempeño, dentro de las organizaciones ocupa un papel muy importante pues los recursos humanos son el activo más valioso. Para mantener motivados a los colaboradores las organizaciones cuentan con una serie de instrumentos y herramientas, así como diferentes programas de remuneración que de ser aplicados de la manera idónea generaran un efecto positivo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como en la generación de un ambiente de trabajo ameno.

En síntesis, la motivación afecta de manera directa el desempeño laboral de los trabajadores. Una organización que aplica la motivación tendrá colaboradores que se desempeñen mejor, pues un empleado que se siente motivado será más eficiente, eficaz y comprometido con su trabajo, es por ello que la motivación dentro de las empresas juega un rol de mucha importancia en el desempeño de cada individuo.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva* (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Dalton, M., Hoyle D., Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* (Tercera ed.). México : International Thomson Editores, S.A.
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Gelabert, M. (2006). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Goñi, A. (1996). *Psicología de la educación sociopersonal* (Segunda ed.). España: Fundamentos colección ciencia.
- Marín, A. (1984). *Sociología de la empresa* (Quinta ed.). Madrid, España: Ibérico europea de ediciones, S. A.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Decimotercer ed.). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Petit, C., y Graglia, M. (2004). *Introducción a la psicología social*. Argentina: Editorial Brujas.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decima ed.). México: Pearson educación.

- Ruiz, E., Gago, M., García, C., López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimosegunda ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- William, W., y Davis, K. (2008). *ARH: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A.
- www.gerencie.com. (22 de 9 de 2017). *www.gerencie.com*. Recuperado el 4 de 10 de 2017, de *www.gerencie.com*: <https://www.gerencie.com/factores-que-afectan-a-la-motivacion-de-los-trabajadores.html>