

Motivación en el trabajo

<p>©copyright 2008 Agosto . Lima Perú</p> <p>Se autoriza la difusión parcial o total de este documento siempre que se mencione la fuente y el autor del mismo</p>		<p>Titulo : Motivación en el trabajo</p> <p>Autor :</p> <p>Licenciado Ricardo Candela Casas</p> <p>conrcc@yahoo.es</p>
---	---	---

Contenido

- 1.- Concepto
- 2.- Teorías
- 3.- El ciclo motivacional
- 4.- Diferencia entre Motivación y Satisfacción
- 5.- Técnicas de la Motivación
- 6.- Casuística
- 7.- Bibliografía

“ Todo comportamiento es causado “
Douglas Mc Gregor

1.- Concepto

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

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

2.- Teorías

2.1.- Teoría de las Necesidades:

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades: Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

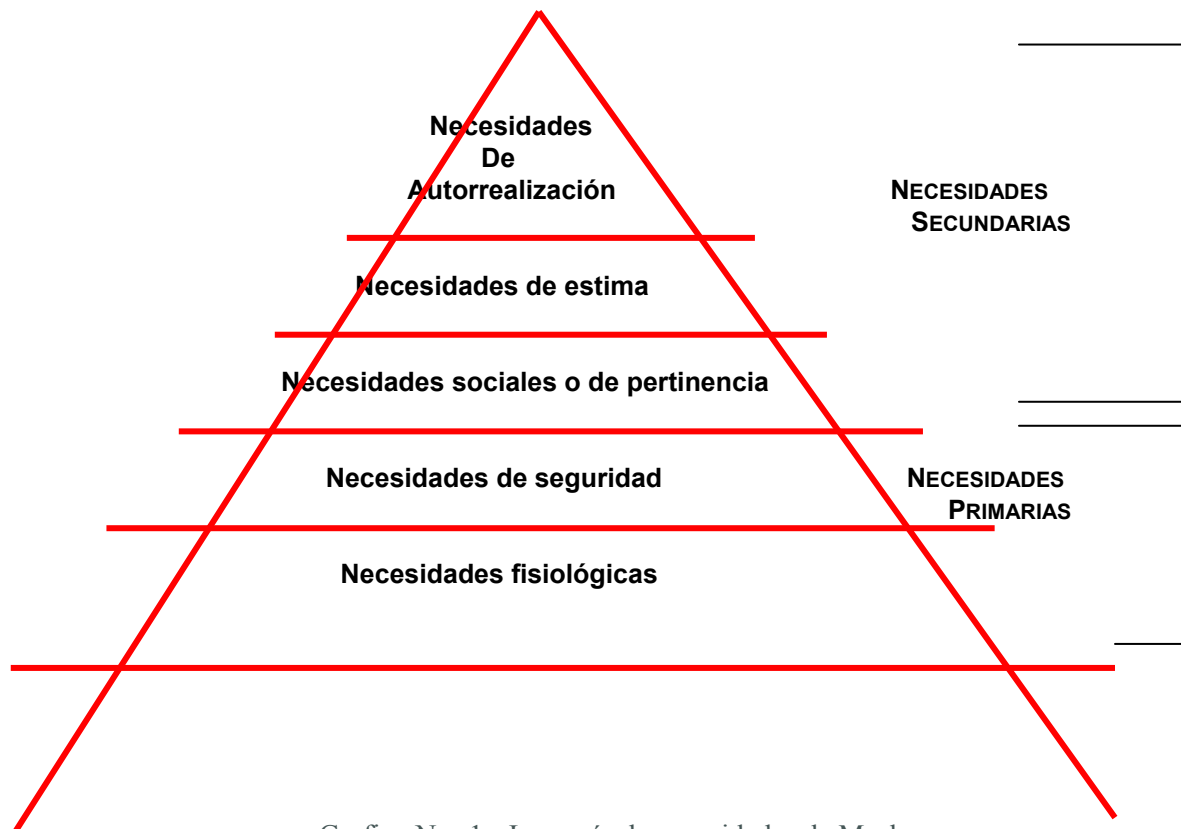


Grafico Nro 1 : Jerarquía de necesidades de Maslow

2.2.- Teoría de los dos factores de la motivación:

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.



Grafico Nro 2 : Teoría de los factores higiénicos de Herzberg

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el **salario**, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (**medios** necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

2.3.- Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

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

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

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)

-De relación (**relaciones interpersonales**)

-De crecimiento (creatividad **personal**)

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

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

2.4.-Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

-La necesidad del Logro

-La necesidad del Poder

-La necesidad de Afiliación

El **equilibrio** de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las **investigaciones** de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de **control** que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

2.5. Teoría de la Equidad :

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

2.6.- Teoría de la expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro **hipótesis** sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- a.-La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- b.-Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- c.-Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- d.- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- 1.-Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- 2.-Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- 3.-Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la **administración por objetivos**.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de **valor** varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares.

Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que

deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.7.- Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. **Skinner**. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."

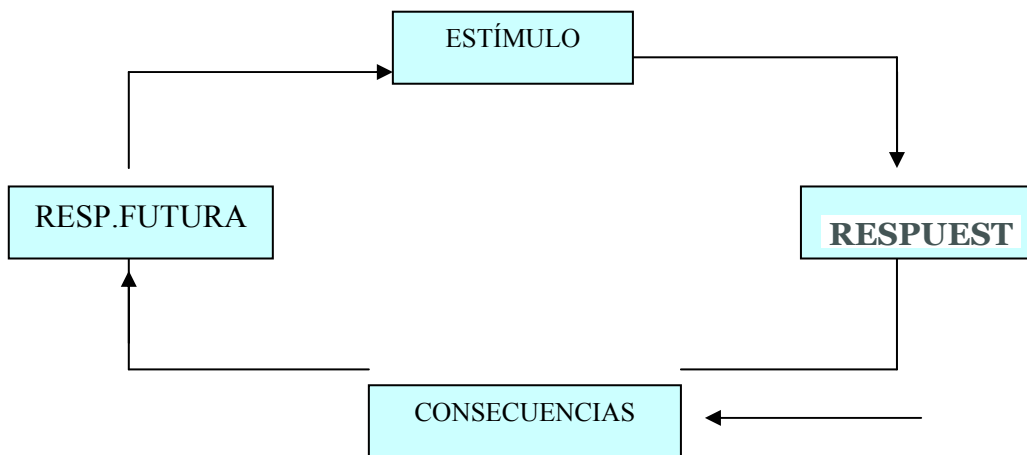


Grafico Nro 03 : Teoria del reforzamiento

2.8.- Teoría de las Metas:

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

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así **la meta**, y la conducta se dirige hacia la meta.

3.-Ciclo Motivacional:

Se describe el proceso general de la motivación humana.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

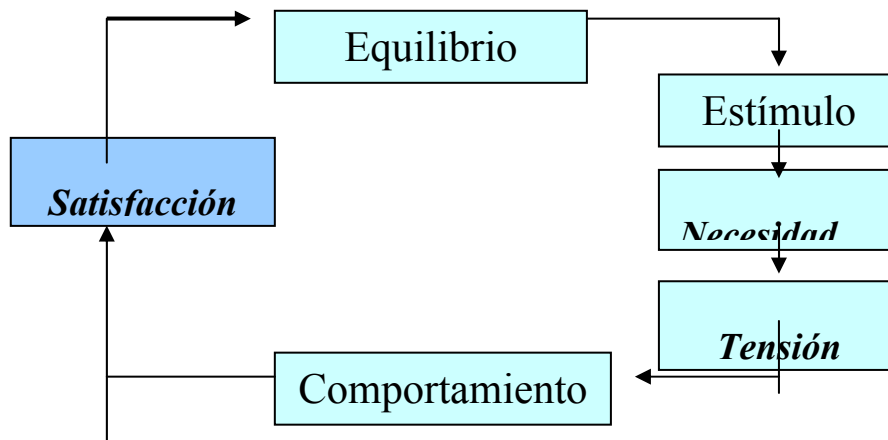


Grafico Nro 04: El ciclo Motivacional

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

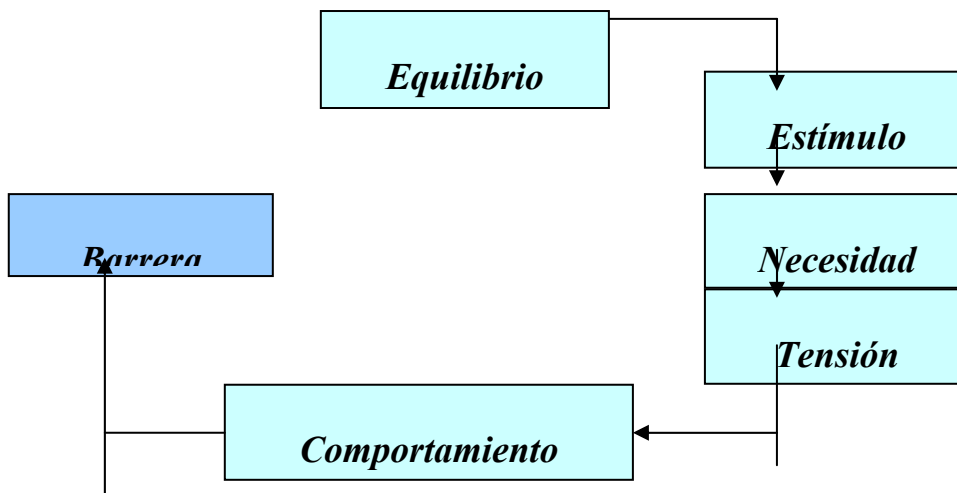


Grafico Nro 05: Ciclo motivacional inconcluso

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- 1) Desorganización del comportamiento
- 2) Agresividad
- 3) Reacciones emocionales
- 4) Alineación y apatía.

4.-Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

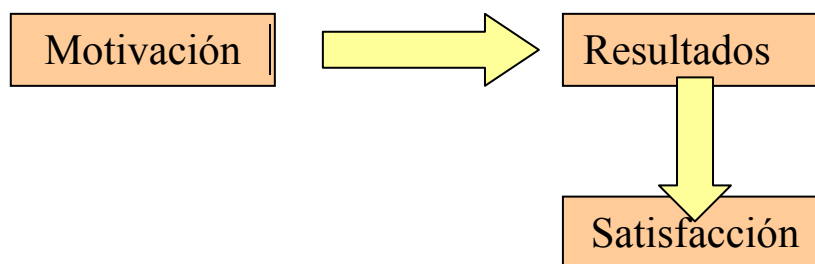


Grafico Nro 06: Motivación y satisfacción

5.- Técnicas de la motivación

Los investigadores han descubierto que existen técnicas específicas que , aplicadas correctamente pueden estimular la necesidad de las personas , convirtiéndose en elementos motivadores de conducta.

El dinero es uno de ellos , ha pesar de que se dice “ de pan no solo vive el hombre” , hay determinados momentos en los cuales es un elemento incentivador del comportamiento.

Se discute que el dinero no motiva , mas bien es percibido por el sujeto como un medio de cambio para lograr otros objetivos mas directos . En el fondo la premisa resulta valida , pues no hay persona que trabaje solo para amasar dinero .

La Participación , es otro mecanismo que incentiva la motivación . Su presencia debe ser aplicada solo en ambientes donde exista la confianza mutua entre jefes y subordinados. No es una panacea , por lo que su aplicación sin considerar el momento y el medio como se ha indicado , puede originar una crisis organizacional importante.

La calidad de vida en el trabajo y el enriquecimiento de los puestos , son resultados de estudios ligados al Desarrollo Organizacional (D.O.) . deben ser aplicados por expertos en el análisis del comportamiento humano.

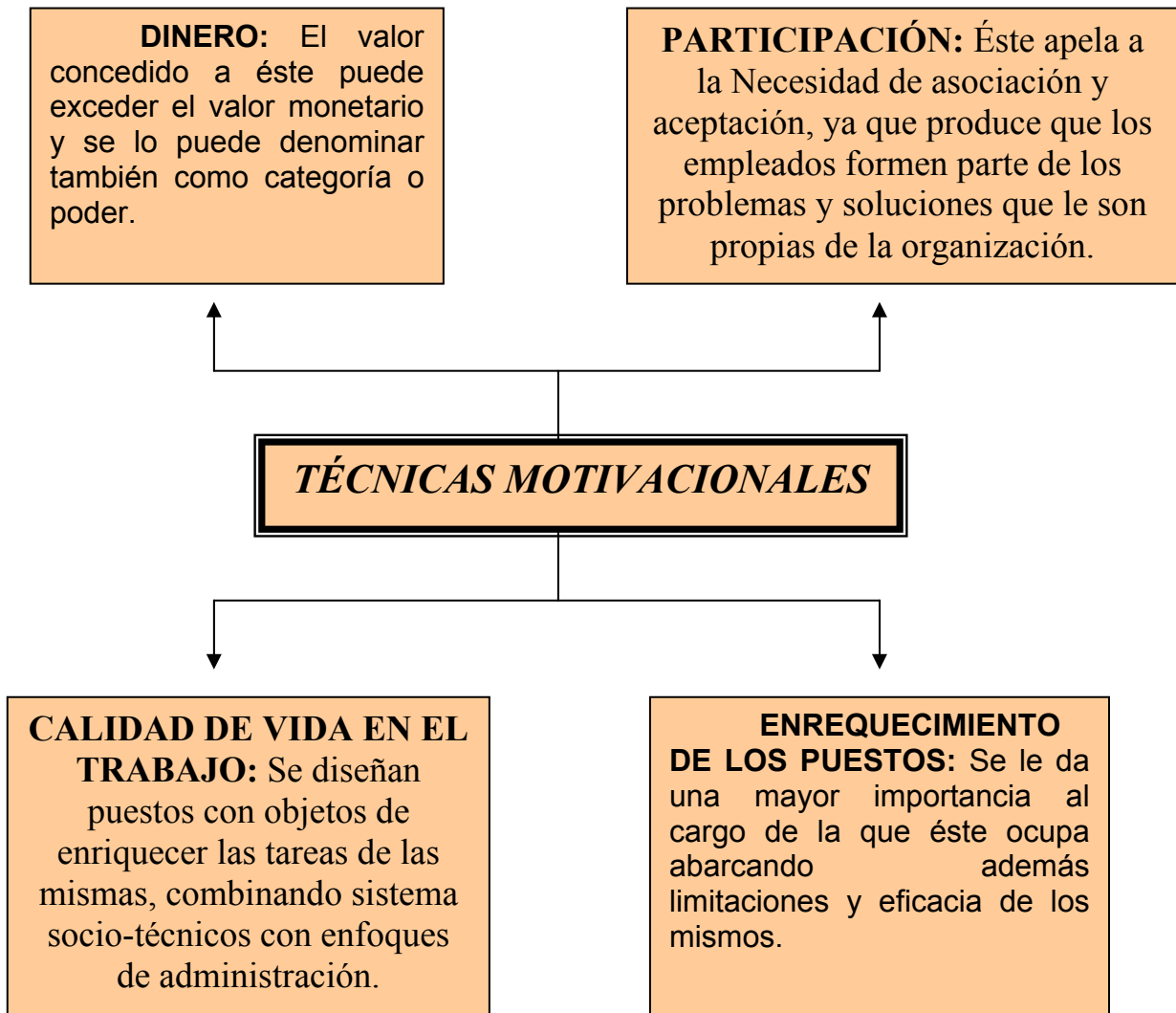


Grafico Nro 07: Técnicas motivacionales

6.- Casuística.

6.1.- Un abogado muy especial

Joseph Jaworski , era un abogado que había alcanzado la cúspide profesional en Estados Unidos e Inglaterra. Pero se sentía vacío.

Joseph, sentían la necesidad de dejar huella en el mundo.

Joseph no tenía miedo a morir... sino a no haber vivido plenamente.

A no haber dejado huella en este mundo.

Se dice que por esa necesidad de “dejar algo para el mundo” observamos a personajes de renombre en todas las áreas del conocimiento que, cuando han pasado el clímax de su éxito, comienzan a crear fundaciones para ayudar a las personas, a los animales y al mundo.

Pero ese mismo deseo se puede expresar de forma negativa.

Es el caso de Hitler, que quería que la raza Aria reinara por mil años en todo el mundo.

Pregunta :

- 1.- ¿ Que factor motivacional prevalecía en el comportamiento de Joseph Jaworski y en el caso de Adolph Hitler.? ¿ Por que ?
- 2.- ¿ En cual de las teorías analizadas encajarían perfectamente tu respuesta ?

6.2.-“ Ojo por ojo... “

Premisa : “Si el líder humilla , desprecia o maltrata a sus subordinados ; tarde o temprano, el subordinado se cobrará con el producto o creando malestar al líder “

Trabajo :En grupos de 05 personas , debe exponer de algún caso de la vida real donde la premisa descrita ha sido cumplida . Cada grupo tiene 05 minutos para preparar su exposición . La sustentación se realizara a través de un representante y tendrá 03 minutos para hacerlo.

6.3.- Las 25 mejores empresas para trabajar en el Perú 2007

Great place to work institute

Es el mas completo estudio sobre el clima laboral , en donde destacan las empresas mas comprometidas con el bienestar de sus trabajadores.

Un total de 113 empresas, grandes y medianas, optaron por participar en este proceso de selección a nivel internacional en el Perú

Por segundo año consecutivo Kimberly Clark Perú ocupa el primer puesto

En este concurso se evalúan los siguiente indicadores :
Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería

Trabajo : Investigue en diversos medios la historia , organización , productos y la forma de “tratar al personal “ de la empresa Kimberly Clark Perú.

Dicha investigación debe ser plasmada en un informe de mínimo 05 paginas, la cual será entregada al profesor en fecha que este determine.

7.- Bibliografía

ALDAC , Ramon J y Arthur P. BRIEF . Diseño de tareas y motivación de personal.Editorial Trillas .1997

KORMAN, Abraham K. Psicología de la industria y de las organizaciones. Editorial Mianova,Madrid 1978

MCGREGOR, Douglas . El aspecto humano de las empresas . Editorial Diana, México. 1977