

CAPÍTULO 9

MOTIVACIÓN

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar la importancia de la motivación en el comportamiento organizacional.
- Presentar un modelo del proceso de motivación.
- Exponer las teorías de la motivación relacionadas con el contenido.
- Exponer las teorías de la motivación que se refieren al proceso motivacional.
- Presentar una visión integral de las diversas teorías de la motivación.
- Demostrar la interdependencia entre motivación y cultura.
- Explicar la forma en que las organizaciones aplican en la práctica los conceptos de la motivación.

CASO DE APOYO

ISABEL VALERA

Isabel Valera es vicepresidenta de Investigación y Desarrollo de Qualivida, una compañía farmacéutica de tecnología avanzada, famosa por sus numerosas innovaciones y el constante lanzamiento de nuevos productos; casi la mitad de la facturación de la empresa proviene de productos nuevos. La división de Isabel está compuesta

por médicos y farmacéuticos investigadores que pasan todo su tiempo en el laboratorio para crear y desarrollar productos. El trabajo de Isabel consiste en coordinar este maravilloso equipo y en motivar y acelerar su trabajo. El futuro de la organización depende de la creación y la innovación. ●

¿Acaso existe alguna empresa que no quiera en sus cuadros personas motivadas y entusiasmadas con su trabajo, que rindan al máximo para que la organización alcance el éxito y que sean capaces de trabajar en conjunto? Motivar a las personas para que alcancen e

incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. Cada orga-

nización logra el desempeño que merece, y éste conduce a alcanzar los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios.

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Ellas son el dinamismo que las impulsa. Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática. Además, la motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Este capítulo está dedicado a la motivación para el trabajo en las organizaciones. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes. La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades y metas. Se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades y las competencias, las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, el nivel de aspiraciones, etc. Sin embargo, entre estos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar.

Concepto de motivación

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.¹ Otros señalan metas a alcanzar.² Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre.³ En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:⁴

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la 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.

La segunda definición del cuadro 9.1 dice que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona

CUADRO 9.1 *Varios conceptos de motivación*

- La *motivación* es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.⁵
- La *motivación* está relacionada con 1) el curso del comportamiento, 2) la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la conducta.⁶
- La *motivación* es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.⁷
- La *motivación* es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.⁸

para alcanzar determinado objetivo. Así, 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:⁹

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.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Como muestra la figura 9.1, las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.

Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las me-



Figura 9.1 Un esquema simple del proceso de motivación.

CASO DE APOYO

ISABEL VALERA

El lanzamiento de un nuevo producto al mercado puede requerir años de trabajo de investigación y desarrollo. Alcanzar la meta, casi siempre remota, de crear un producto que tenga éxito requiere de una gran dosis de energía y persistencia. Con frecuencia, el lanzamiento de un nuevo medicamento puede ser vital para la supervivencia de la organización. Isabel Valera lo sabe y procura que su equipo siempre tenga buen ánimo. La base de su trabajo consiste en motivar a las personas, en incentivar sus esfuerzos, en hacer que el equipo se dedique a encontrar soluciones y alternativas que permitan descubrir y comercializar nuevos medicamentos antes que sus competidores.

tas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

Como muestra la figura 9.2, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

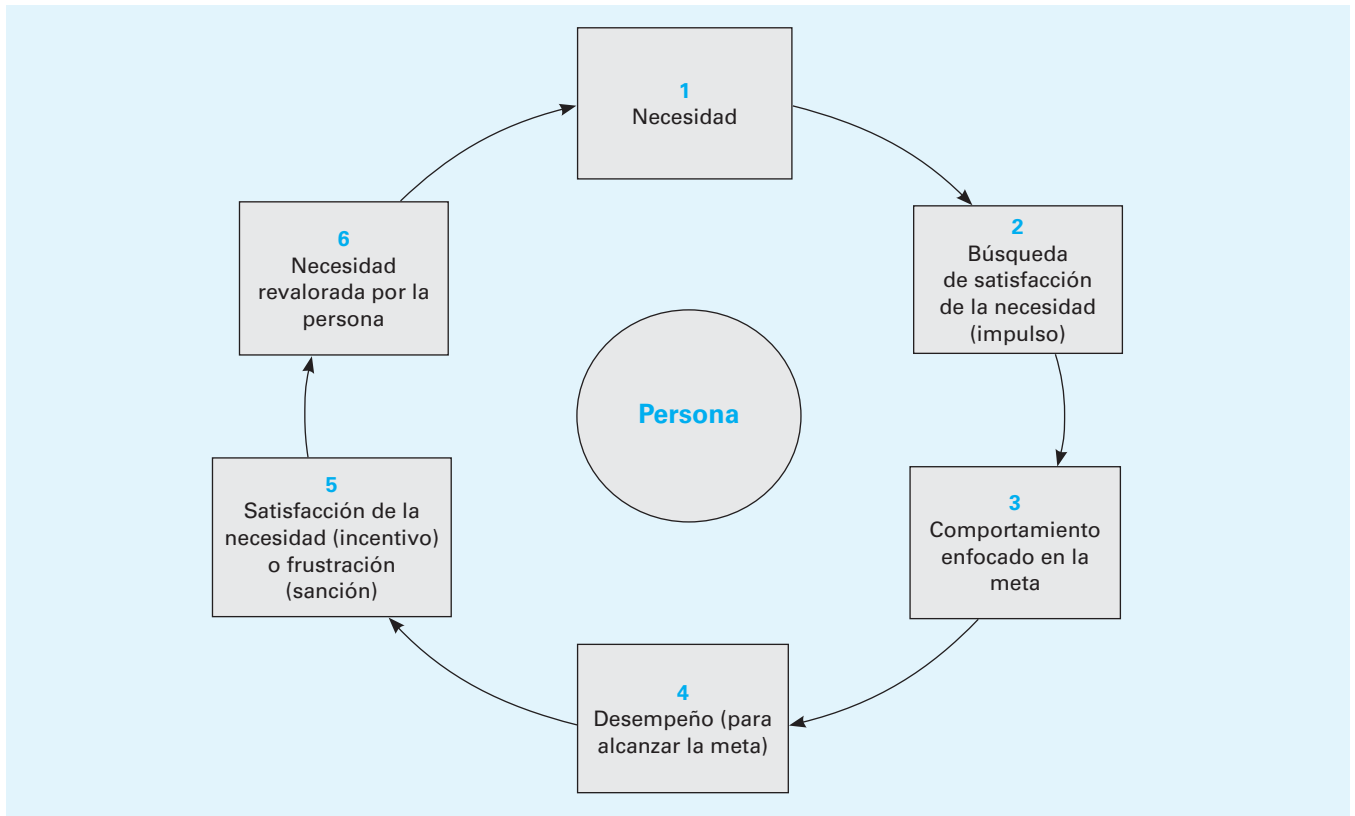


Figura 9.2 Modelo simple del proceso de motivación.

4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen. El absentismo o la eva-

sión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

La regresión, que consiste en volver a un comportamiento infantil, es otra reacción común entre las personas frustradas. Por ejemplo, alguien extravertido se puede volver introvertido cuando sufre una frustración y repetir conductas que tuvo en el pasado ante circunstancias similares.

Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia.

El modelo de la figura 9.2 se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo.¹⁰ Estos factores internos del individuo son importantes en el proceso de motivación.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona.¹¹ Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Si combinamos los conceptos del modelo simplificado, las variables individuales y las de la organización, la satisfacción y los conceptos psicológicos correspondientes, podremos desarrollar un modelo integral del proceso de motivación, como muestra la figura 9.3.

CASO DE APOYO

ISABEL VALERA

¿Cómo maneja Isabel Valera a su equipo? Es dura: conserva la disciplina, concentra los esfuerzos en prioridades, obtiene de sus colaboradores rendimiento inmediato y productividad a largo plazo, mantiene los gastos de su división dentro del presupuesto, pero al mismo tiempo es blanda, porque alienta a las personas, reconoce sus méritos, incentiva la creatividad, desata nudos y derriba barreras; considera que cada investigador es el centro del universo y, además, abriga al equipo entero bajo sus alas. En medio de estas aparentes contradicciones y paradojas, de un verdadero estira y afloja, Isabel consigue el equilibrio ideal para la feliz unión de orden y progreso, individuos y equipo, su división y la organización entera, el mantenimiento de la marca y la renovación de la línea de productos. Isabel es capaz de lograr estos objetivos en forma equilibrada.

Teorías de la motivación

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. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: 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), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

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 pro-

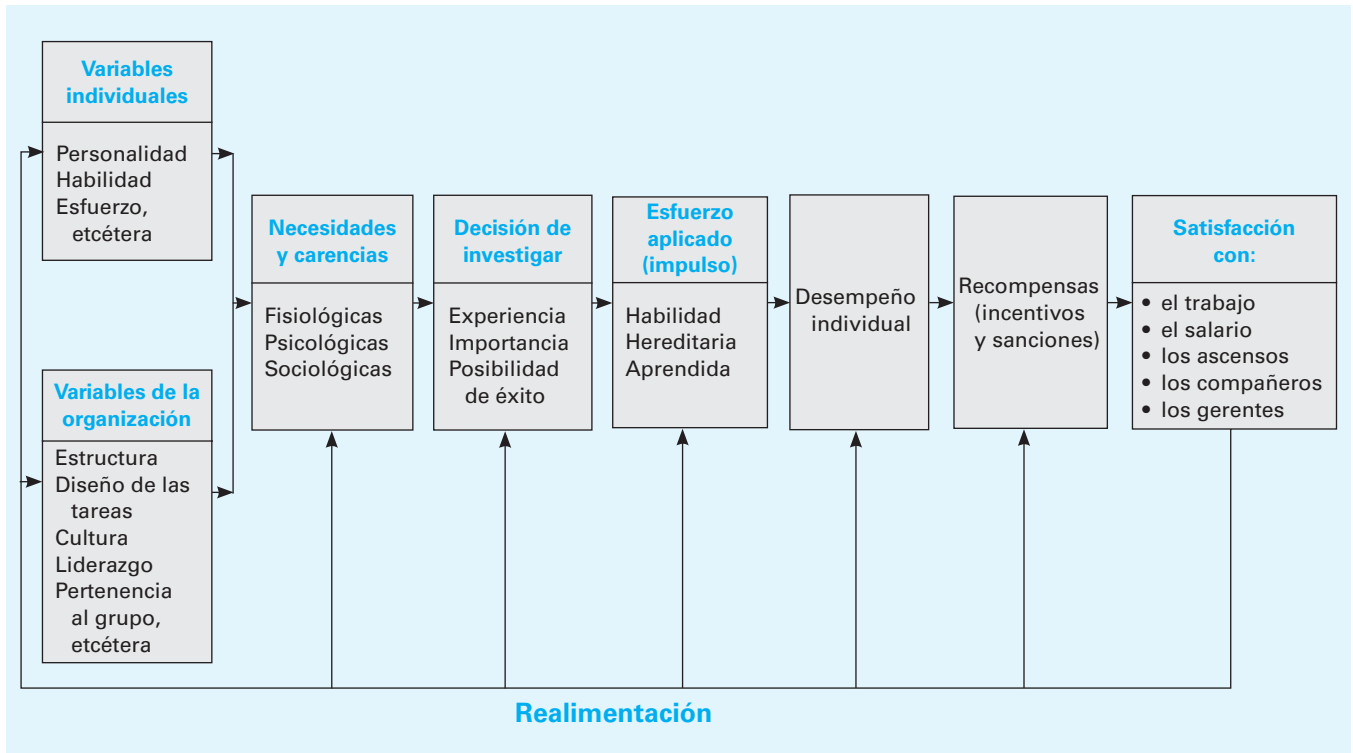


Figura 9.3 Modelo integral para explicar el proceso de motivación.

viene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

Pirámide 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.¹²

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. *Las necesidades fisiológicas* son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. *Las necesidades de seguridad* son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están

estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. *Las necesidades sociales* son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir 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.

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 exter-

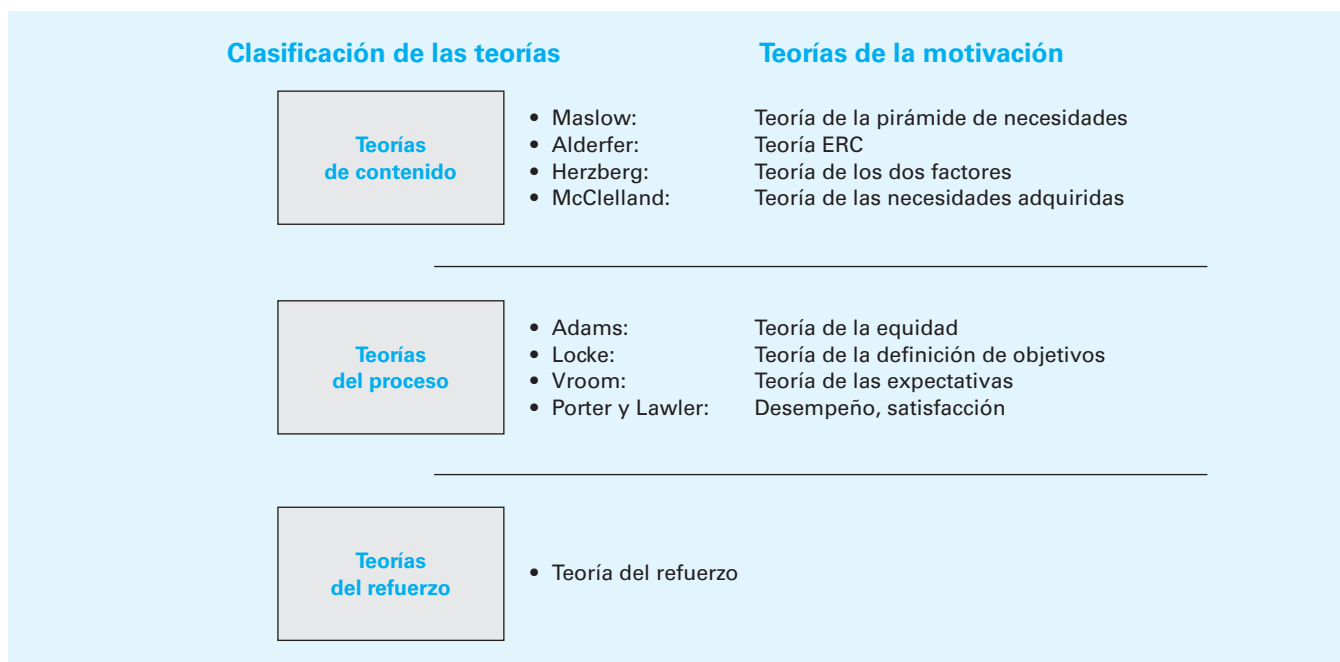


Figura 9.4 Clasificación de las teorías de la motivación.

na (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 figura 9.5 muestra la jerarquía de las necesidades.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:¹³

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.

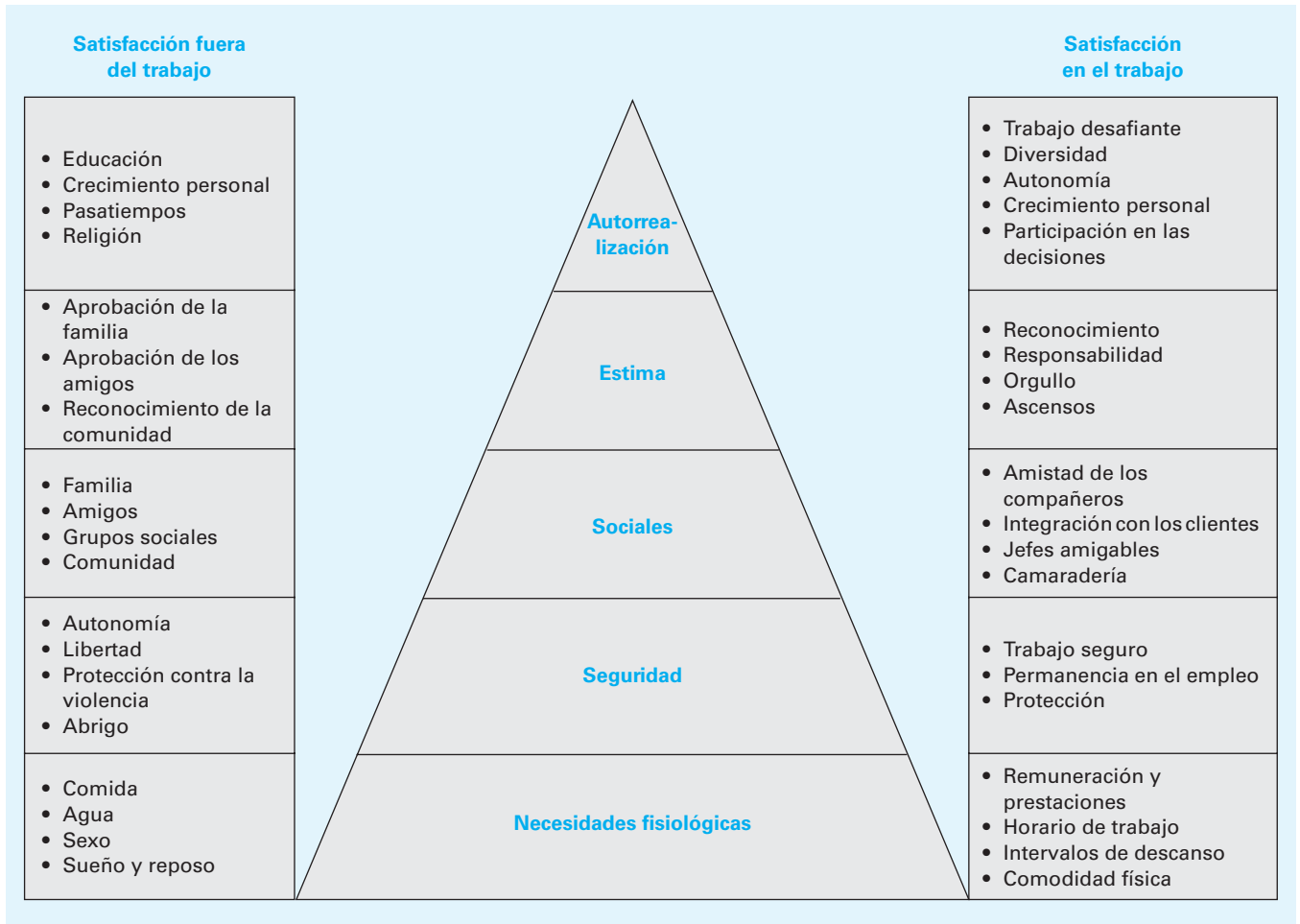


Figura 9.5 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.¹⁴

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow.¹⁵

Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica¹⁶ y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.¹⁷

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:¹⁸

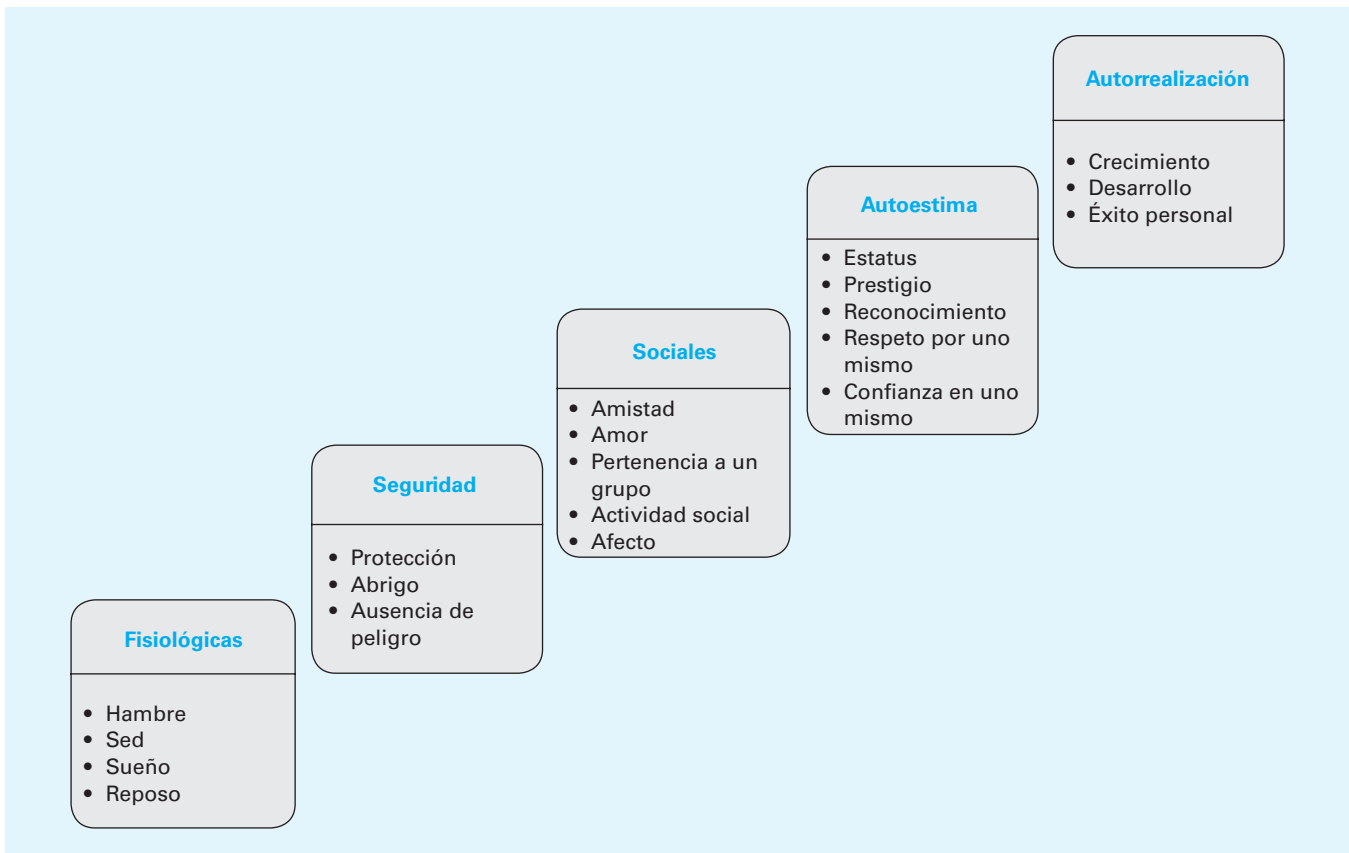


Figura 9.6 Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo.¹⁹

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.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:²⁰

1. *Los factores higiénicos* son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones

y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad

- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. *Los factores motivacionales* se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

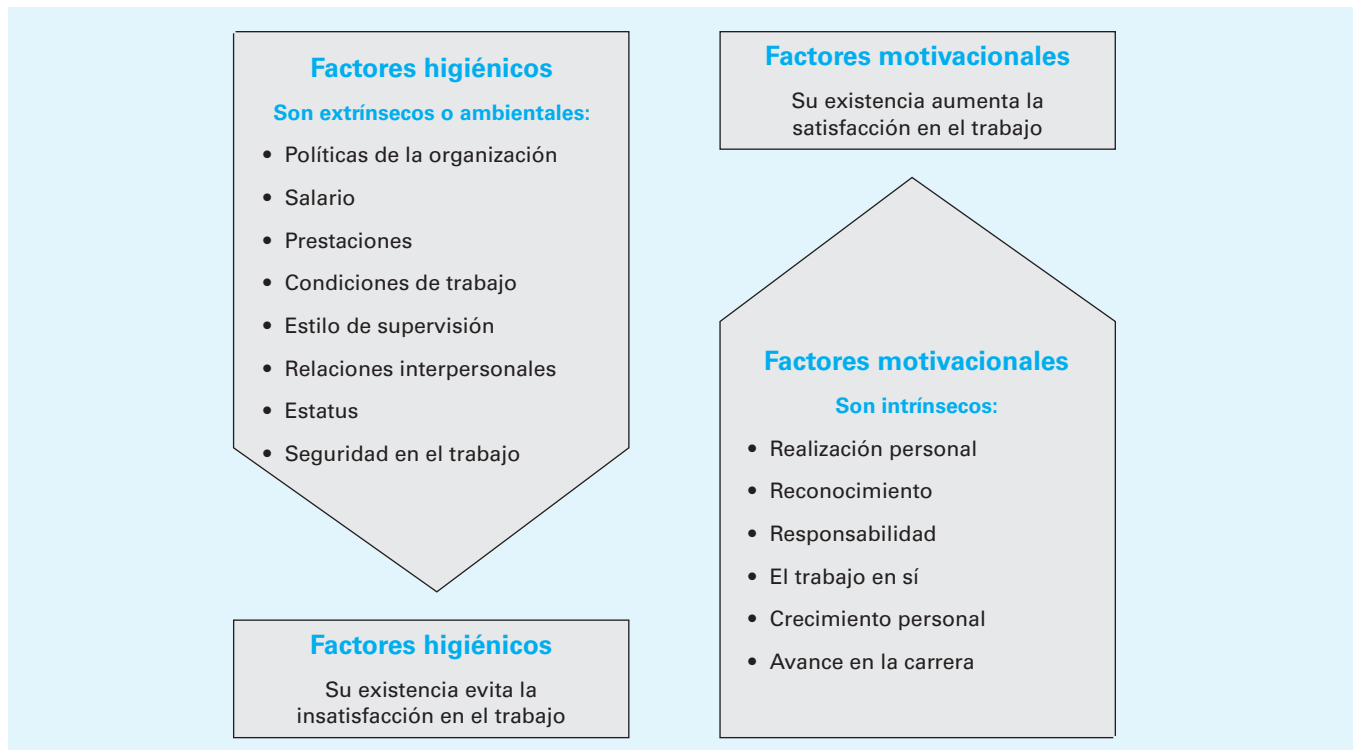


Figura 9.7 El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.

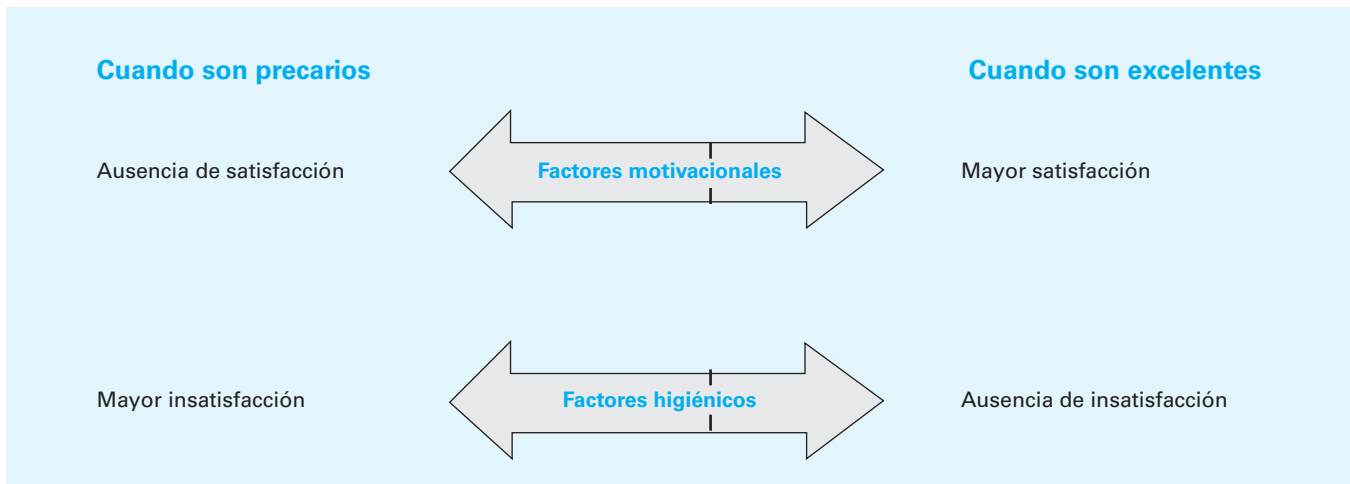


Figura 9.8 Los factores que producen satisfacción o insatisfacción.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, como muestra la figura 9.8.

Como muestra la figura 9.9, los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría también se concentra en el contenido.²¹ 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 y realización en relación

con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. *La necesidad de poder (need for power)* es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
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. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

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,

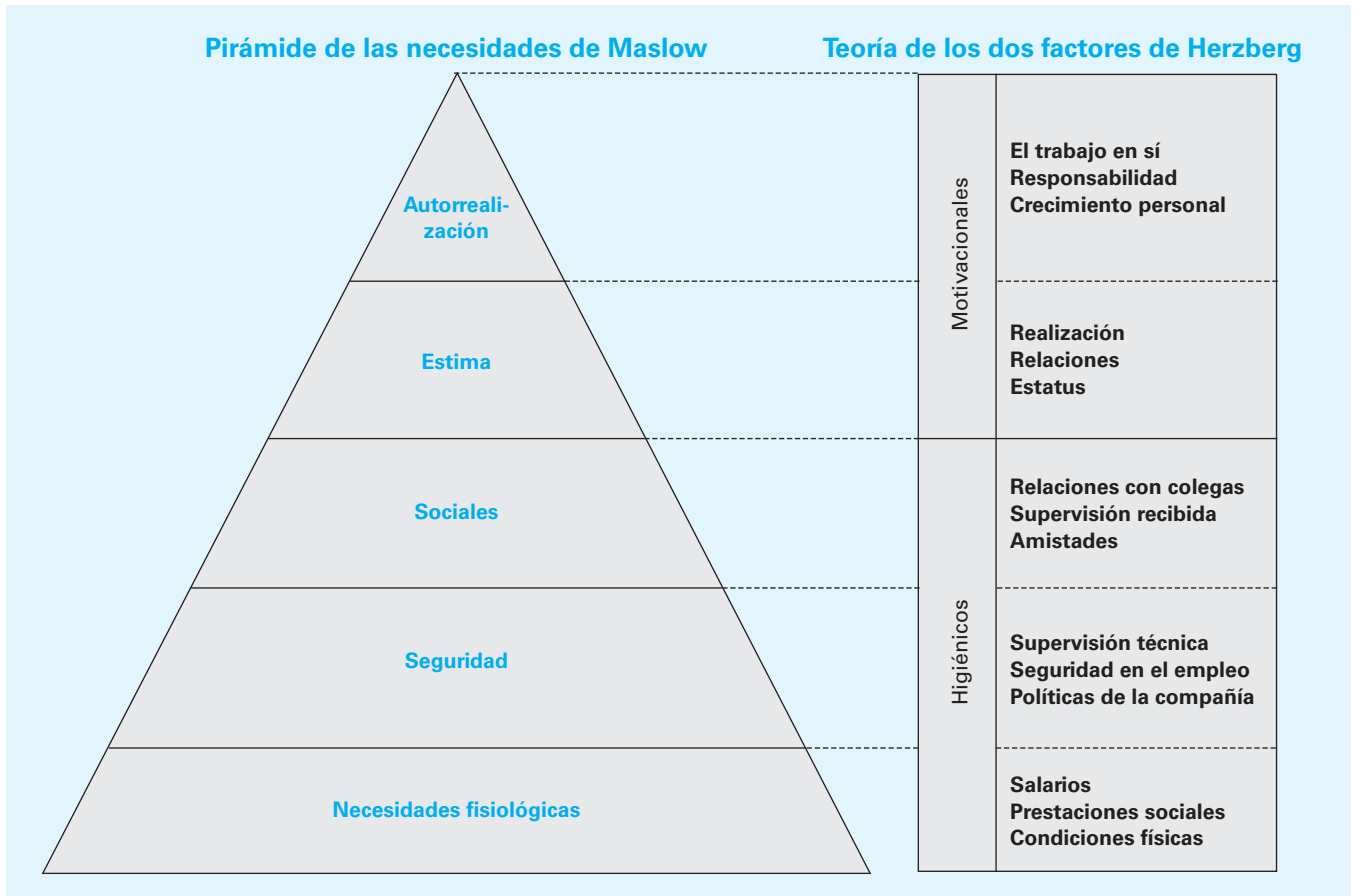


Figura 9.9 Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.²²

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.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona,²³ así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.²⁴

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy mo-

● ¿QUÉ TAN REALIZADO SE SIENTE USTED?

Usted tiene cinco blancos delante de sí y sólo una pieza para jugar. Cada uno de los blancos se ubica a una distancia cada vez mayor, lo que dificulta acertar. El blanco uno es sumamente fácil y queda prácticamente al alcance de su mano. Si atina, usted ganará dos puntos. El blanco dos está un poco más distante y sólo 80% de los que intentan puede acertar y ganar cuatro puntos. El blanco tres otorga ocho puntos y la mitad de las personas logra atinar. El blanco cuatro proporciona 16 puntos, pero muy pocas personas han logrado darle. El blanco cinco es prácticamente imposible, pero otorga 32 puntos. ¿Cuál de los blancos elegiría usted? ●

tivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.²⁵

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima			Poder
Sociales	Relaciones		Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

Figura 9.10 Comparación entre cuatro teorías de contenido.

- La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
- La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.²⁶
- Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso.

Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams,²⁷ y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la compa-

CASO DE APOYO

ISABEL VALERA

En el fondo, Isabel Valera es una hábil motivadora. Su éxito como vicepresidenta de investigación y desarrollo de Qualivida depende de ello. ¿Cómo trabaja? Muy simple. Dedicar todo su tiempo a sus subordinados y les brinda atención, consideración, respeto, apoyo, orientación, ayuda, entrenamiento, incentivos, energía y entusiasmo por el trabajo. Isabel da mucha importancia al contenido de la motivación. Quiere que todos sus científicos e investigadores sean los más importantes del mundo. ¿Usted cómo podría ayudar a Isabel? ●

ración 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

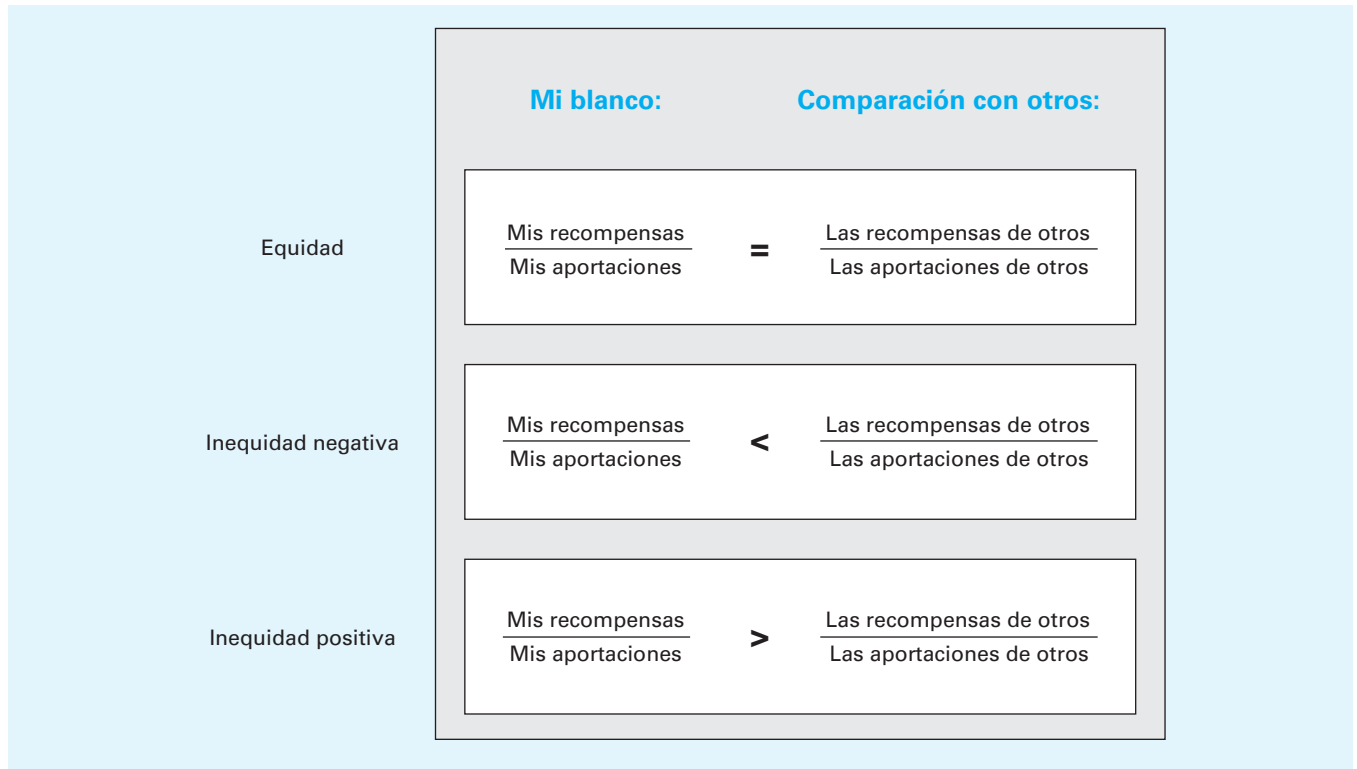


Figura 9.11 Equidad en el intercambio social.

con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. 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. Así, como muestra la figura 9.11, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:²⁸

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. *Otro interna*: comparación con otra persona dentro de la misma organización.

4. *Otro 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.²⁹ 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.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:³⁰

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:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):
 - a) 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.
 - b) 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.
2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:
 - a) 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.

- b) 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.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.³¹ Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional,³² porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva.

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

Teoría de la definición de objetivos

Según Edwin Locke,³³ la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.³⁴ 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.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:³⁵

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

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. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
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.³⁶

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.³⁷ Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.
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:³⁸

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.

Teoría de las expectativas

También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un

comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:³⁹

1. *La valencia* es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. *La expectativa* es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.
3. *La instrumentalidad* es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se

establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

La figura 9.12 resume en forma gráfica la teoría de las expectativas:

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final. La figura 9.13 muestra la relación entre expectativa e instrumentalidad.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:⁴⁰

1. *Los objetivos individuales*, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. *La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales*. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.
3. *Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad*. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

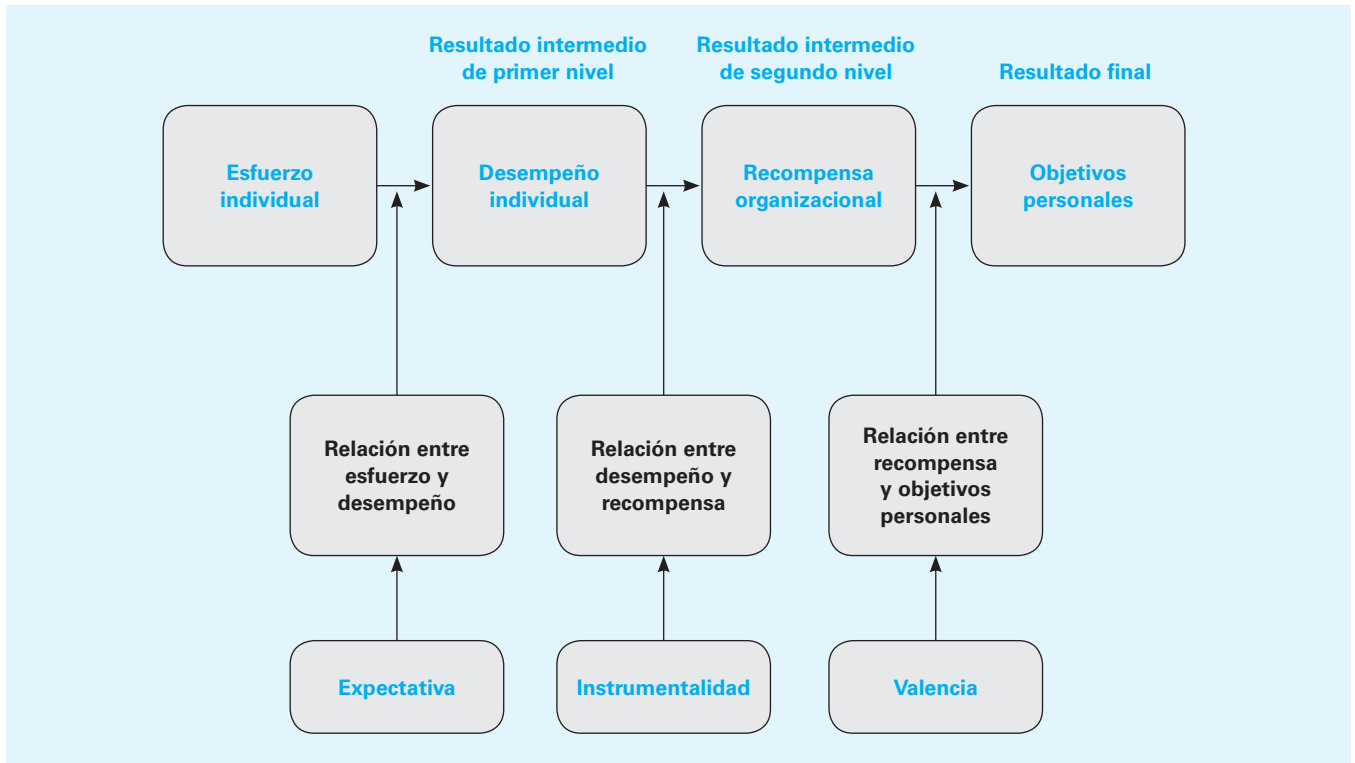


Figura 9.12 Modelo de las expectativas.⁴¹

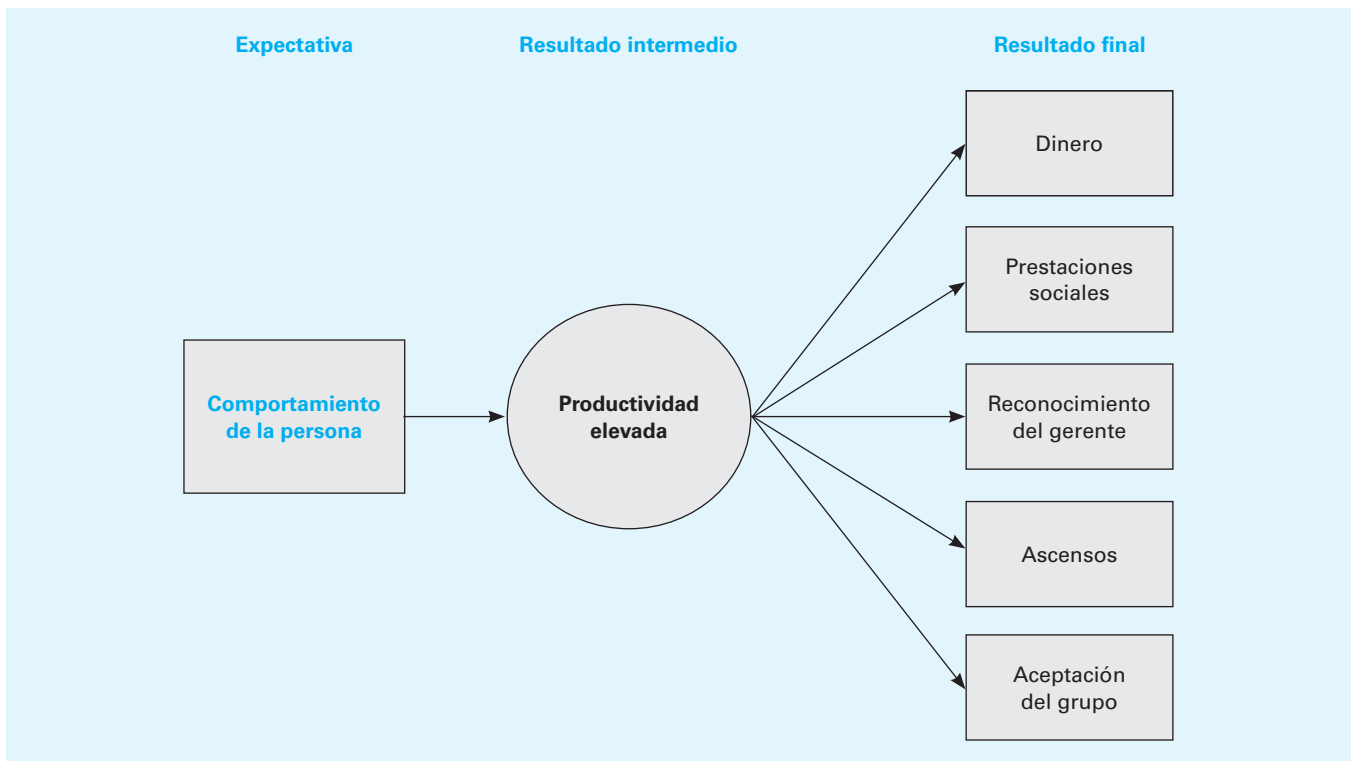


Figura 9.13 Aplicación del modelo de las expectativas.⁴²

La figura 9.14 ilustra estas tres fuerzas.

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea: $\text{desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en $\text{desempeño} = f(C \times M \times O)$.⁴³ Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas.
- Las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas.

Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización.⁴⁴ El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas:⁴⁵

1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias

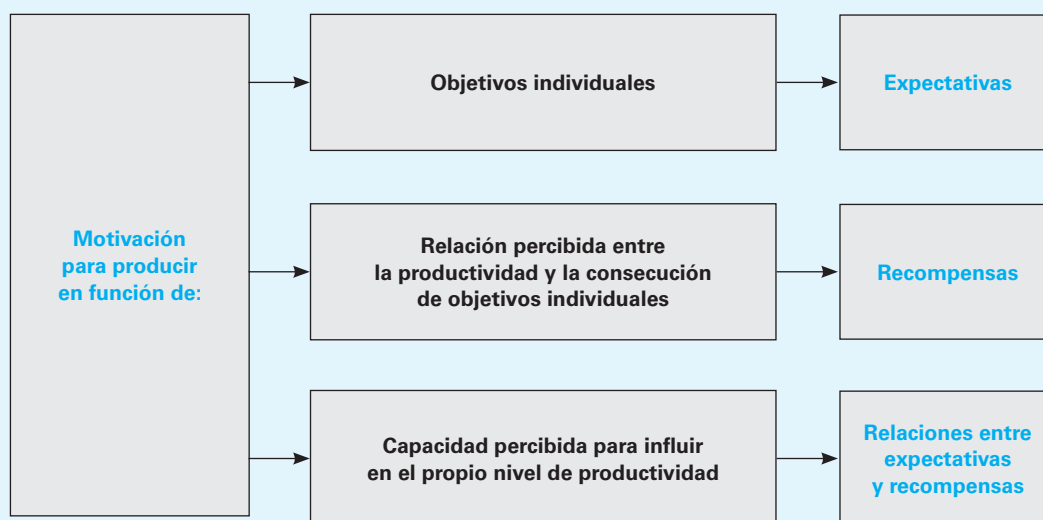


Figura 9.14 Las tres fuerzas de la motivación para producir.

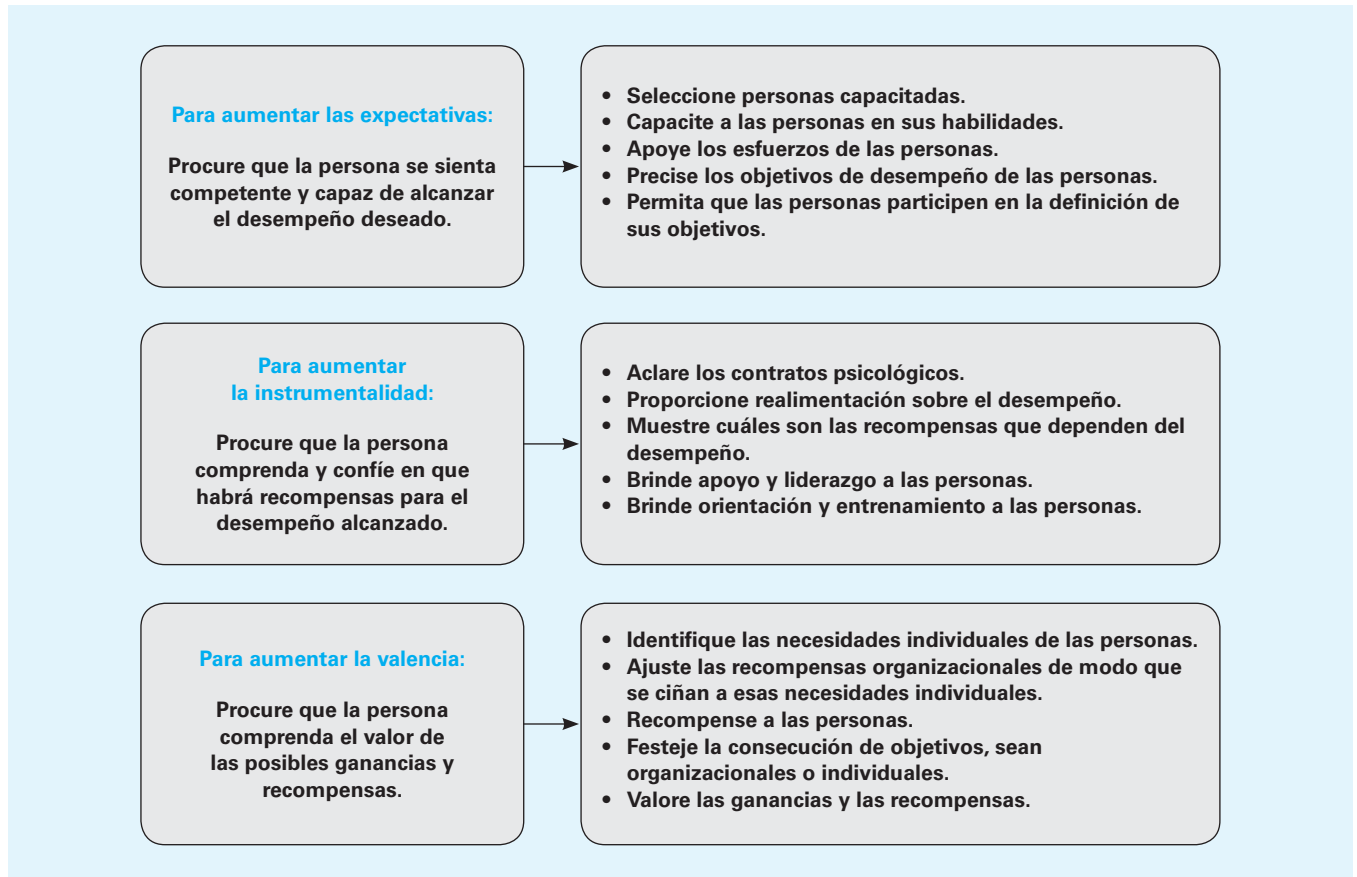


Figura 9.15 Implicaciones administrativas de la teoría de las expectativas.⁴⁶

de las personas y su desempeño son independientes entre sí. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales, porque a los gerentes y a los evaluadores no les gusta confrontarse con personas que tienen un bajo desempeño y que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial o recibir uno inferior al de los colegas que tienen buen desempeño. Así, los salarios suelen mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.
3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a políticas gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a

fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del *homo economicus*, difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquéllas tanto combatieron. Este prejuicio persiste hasta la fecha y, al parecer, ve el dinero como algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones por las cuales las personas trabajan en una organización.

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

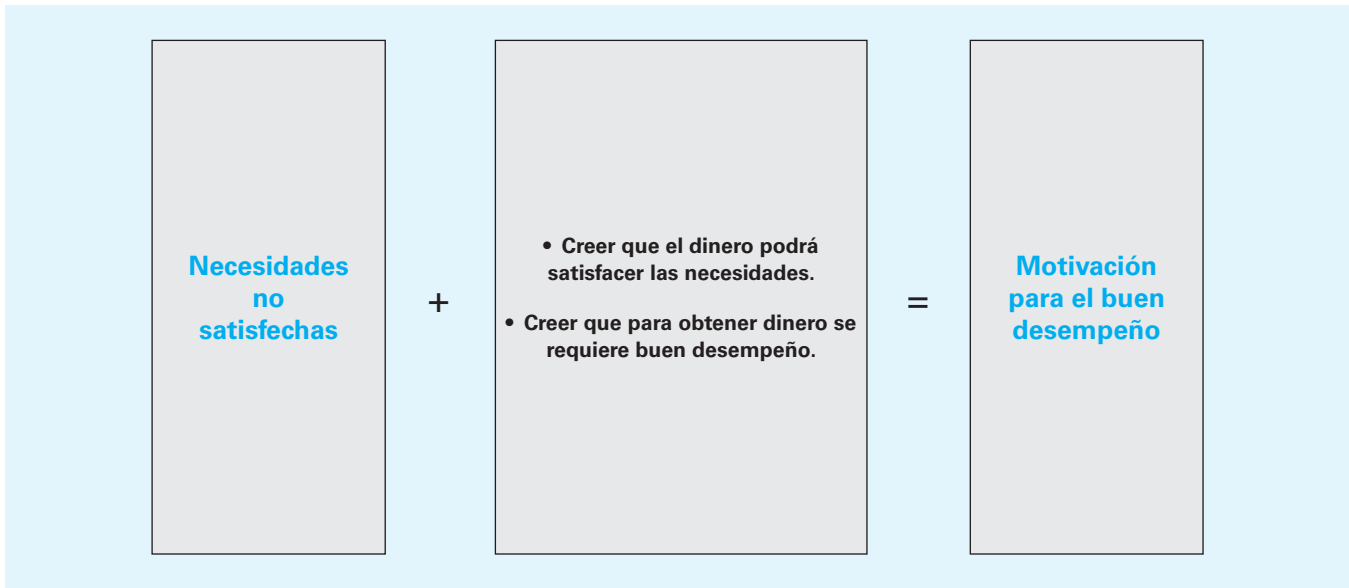


Figura 9.16 Teoría de las expectativas de Lawler III.

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.

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.

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:⁴⁷ 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

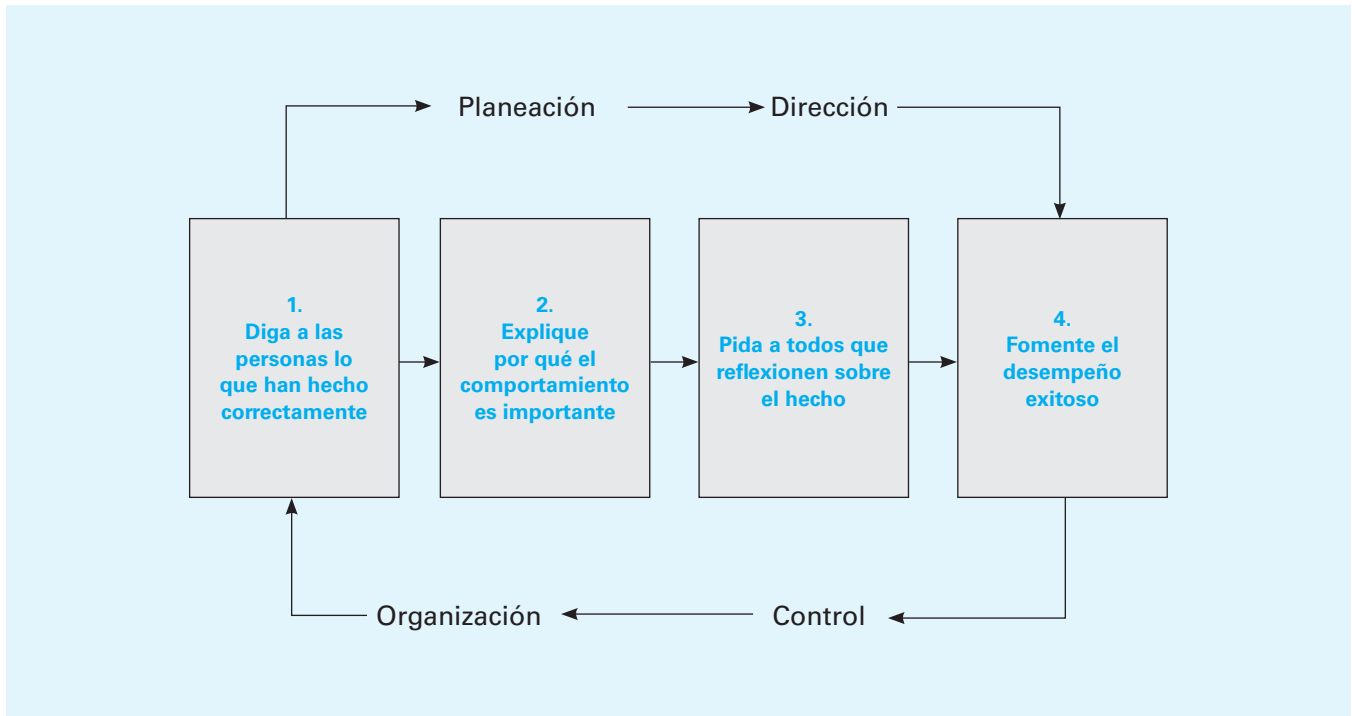


Figura 9.17 *Cómo hacer que las personas se sientan orgullosas.*

del efecto, Skinner⁴⁸ popularizó el concepto de condicionamiento operante que, como vimos cuando tratamos el tema del aprendizaje, 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.⁴⁹

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:⁵⁰

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.

▲ DIEZ MANERAS DE RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

1. *Busque siempre nuevas actividades*, aumente continuamente las responsabilidades y los desafíos. Salga de la rutina.
2. *Ofrezca oportunidades para lograr una mayor visibilidad*. Plantee mejores horizontes a las personas, ya sea en reuniones o en forma individual.
3. *Invierta su tiempo en las personas y en el tiempo de ellas*; no tenga prisa cuando converse o intercambie ideas con otros. Déles tiempo para que desarrollen actividades con sus familias y amigos. Ésta es una nueva manera de reconocer el desempeño.
4. *Comparta información*. Exponga siempre el estado de la empresa, el departamento o el proyecto. Procure que las personas sientan que están involucradas y que se les valora.
5. *Genere realimentación*, salga de la rutina y pida sugerencias. Intercambie información y puntos de vista sobre el desempeño de inmediato, no tres o seis meses después. Exponga las necesidades de la empresa, del departamento y de las personas.
6. *Convierta a los empleados en asociados*, involúcrelos en las decisiones que les afectan. Respete sus opiniones e ideas. Hágalos parte de la solución y no del problema.
7. *Atribuya facultades a las personas*, deje que hagan su trabajo de la manera que mejor les parezca. Déles independencia y autonomía. Ofrezcales capacitación y desarrollo y deje que decidan sobre sus actividades.
8. *Celebre los éxitos de individuos y grupos* y se ganará su lealtad. Una pizza o un sándwich son un mejor festejo que una simple felicitación.
9. *Ofrezca un horario flexible*. No todo el trabajo se debe hacer dentro del horario normal ni en la empresa. Encuentre la manera de flexibilizar la hora de entrada o de salida y lo que se puede hacer en casa. Permita que las personas decidan si trabajan en casa o en la oficina.
10. *Aumente las posibilidades de empleo*. En la actualidad es imposible ofrecer a las personas seguridad en el empleo, pero se pueden aumentar sus posibilidades de encontrar trabajo por medio de una capacitación continua que mantenga actualizadas sus habilidades y capacidades. Vea el compromiso con el desarrollo personal como resultado de la inversión en capacitación. ●

Visión integrada de las teorías de la motivación

¿Por qué hay tantas teorías de la motivación? ¿Será porque ninguna corresponde a la realidad? Una posible explicación es que cada una aborda un aspecto específico de un concepto sumamente complejo. El reto consiste en analizarlas en conjunto para descubrir cómo se relacionan.⁵¹ Para ello, partimos del modelo de las expectativas, que incluye cuatro pasos: el esfuerzo individual, el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. Hemos elaborado la figura 9.18 con base en ese esquema. Por una parte, vimos que el esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que la organización le ofrece para lograr cierto desempeño. La

capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ve afectada, por una parte, por factores higiénicos y motivacionales, y por otra, por el refuerzo. La comparación de la equidad sirve para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo. Por otro lado, el refuerzo incrementa la percepción de las recompensas organizacionales y conduce a que se alcancen las metas personales, lo cual depende de las necesidades (jerarquías) dominantes, del grado de necesidad de realización personal y de los objetivos que orientan su comportamiento. La figura 9.18 explica todo lo anterior⁵² y trata de integrar lo que sabemos acerca de las diversas teorías de la motivación y su relación con las cinco variables que vimos en el capítulo de introducción al CO: productividad, absentismo, rotación de personal, satisfacción y ciudadanía de la organización.

Motivación y cultura

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. Casi todas se basan en pautas típicamente estadounidenses.⁵³ El trabajo de Hofstede, que ya estudiamos, muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo y los logros materiales. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow también se ciñe a la realidad estadounidense y coloca en la cúspide de la pirámide las necesidades de realización personal. Según Hofstede, en países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide. En Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia, donde se hace hincapié en la calidad de vida, las necesidades sociales son las más

elevadas.⁵⁴ De igual manera, la necesidad de realización implica dos características culturales: una moderada aceptación de riesgos —a diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre— y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales, una característica típica de países anglosajones, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, pero poco frecuente en Portugal y Chile.⁵⁵ Otra teoría, la de la equidad, funciona bien en Estados Unidos, donde los sistemas de recompensas deben ser justos y equitativos, es decir, la remuneración y la equidad deben funcionar en paralelo. Sin embargo, en culturas colectivistas, donde el país tiene una economía de planificación centralizada, las personas buscan recompensas personales, no relacionadas con su desempeño en el trabajo. Se debe tener sumo cuidado al aplicar estas teorías en diferentes culturas. La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

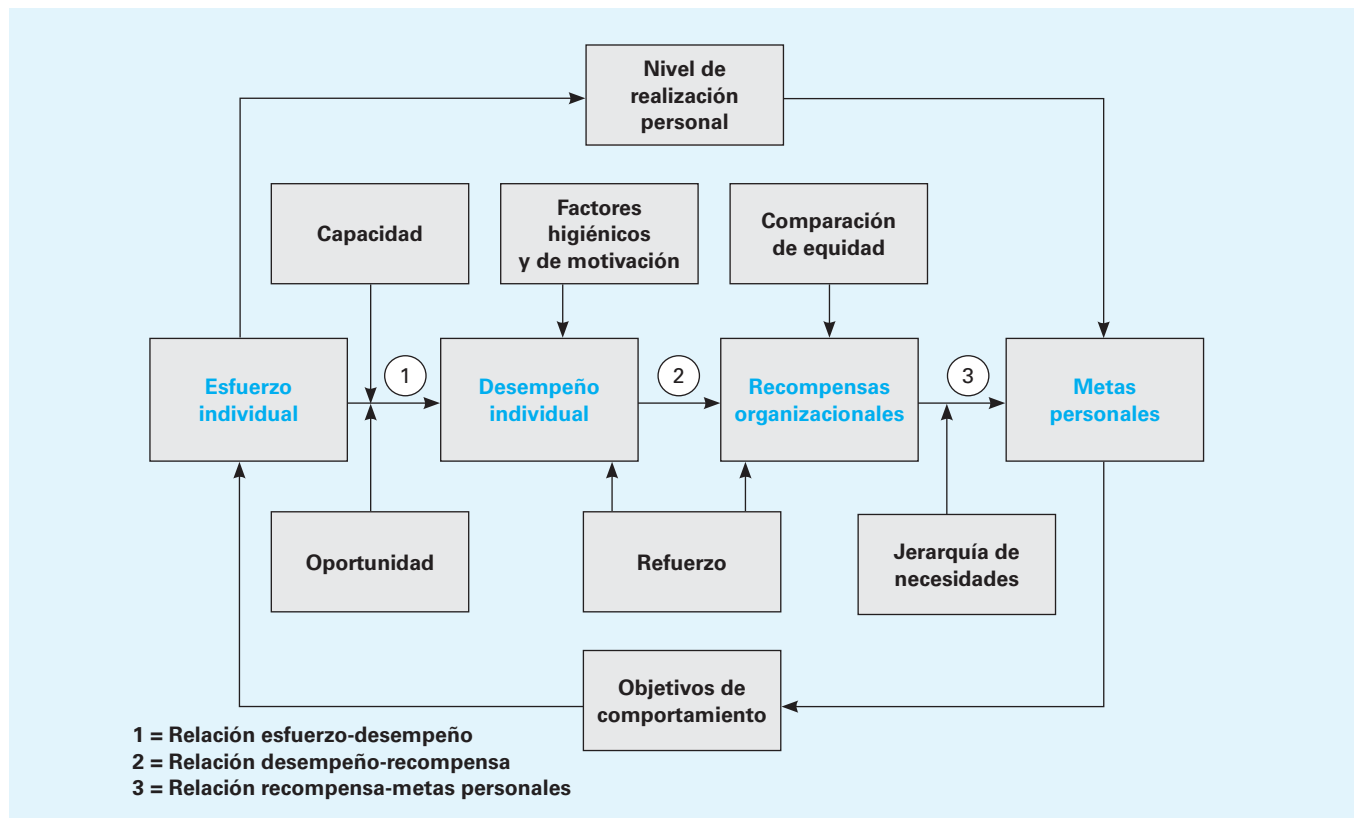


Figura 9.18 Una visión integral de las teorías de la motivación.

▲ PAUSA PARA REFLEXIONAR

¿QUÉ DESEAN LAS PERSONAS DE SU TRABAJO?

Si su organización hiciese un sondeo de opinión para saber cuáles son las expectativas que las personas tienen en su trabajo, probablemente encontraría las siguientes motivaciones:

- Hacer una aportación personal.
- Obtener satisfacción del trabajo.
- Gozar de libertad para ejercitar la curiosidad natural.
- Tener permiso de aprender sin miedo a parecer incompetente.
- Poder correr riesgos y cometer errores sin temor a reprimendas.
- Percibir una remuneración adecuada y proporcional.
- Tener apoyo para decir la verdad sin miedo a represalias.
- Aprender y aplicar innovaciones en el trabajo.
- Merecer el respeto de todos y sentirse valioso.
- Sentir avance en la carrera.
- Trabajar en un ambiente amigable, alegre y de aprobación.
- Sentir confianza.
- Trabajar con compañeros que sean respetados y confiables.
- Ser recompensado por aprender y por las ideas, no por lo que se hace.
- Poder controlar el trabajo propio.
- Participar en el desarrollo de la visión y la estrategia de la organización.

¿Cómo utilizaría usted los conceptos de la motivación para satisfacer las expectativas de las personas? ●

● CASO DE APOYO

ISABEL VALERA

En resumen, Isabel Valera es el punto de unión entre la capacidad y la oportunidad, el potencial y la realización de los científicos y los investigadores de Qualivida. El futuro de la organización, su capacidad para ofrecer continuamente nuevos productos y soluciones innovadoras al mercado y para garantizar su viabilidad financiera dependen de la motivación del personal. ¿Cómo ayudaría usted a Isabel a transmitir este mensaje? ●

Clima organizacional

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:⁵⁶

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, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

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.⁵⁷ 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 ne-

cesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Utilización de las teorías de la 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.

1. *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, Lawler⁵⁸ comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

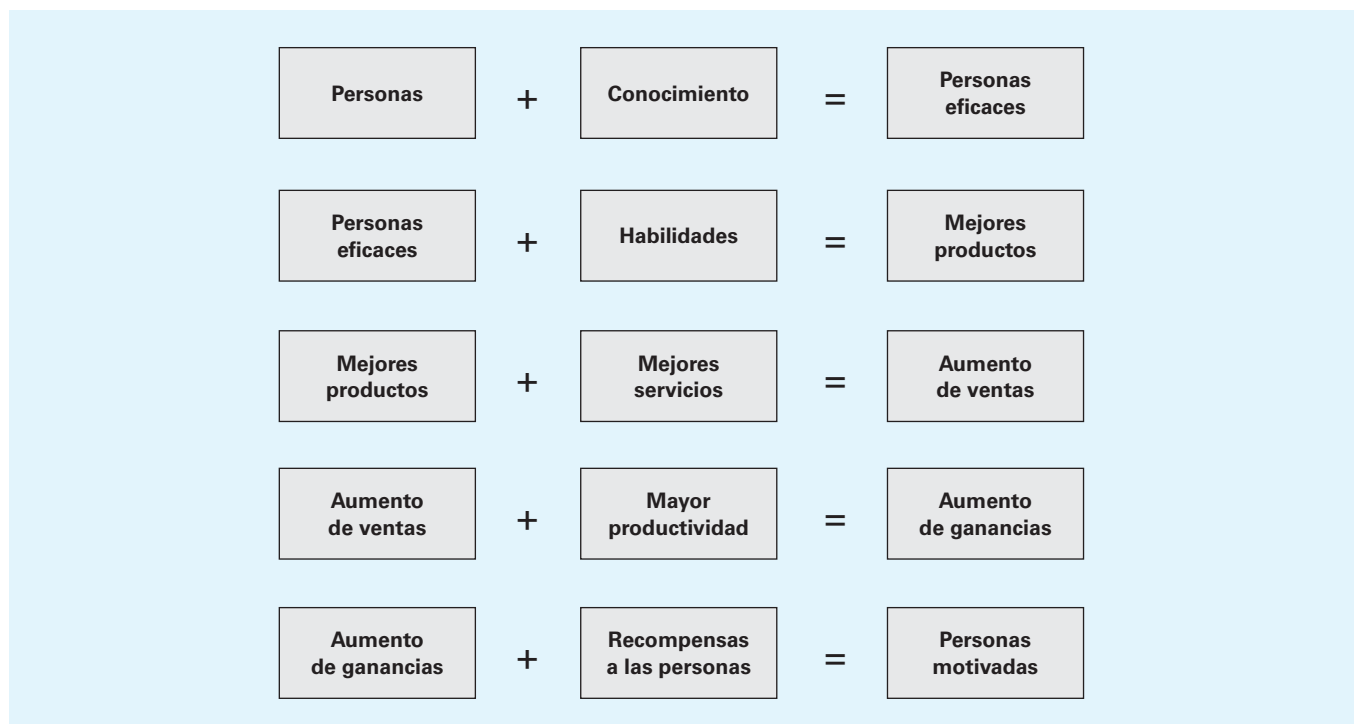


Figura 9.19 Algunas ecuaciones básicas de la motivación de las personas.⁵⁹

- Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.
- 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.
- 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). Lawler⁶⁰ 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.

2. *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.

3. *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.⁶¹ 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:

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

Pese a todas las críticas que se han hecho a este enfoque,⁶² las investigaciones recientes indican que el enriquecimiento de las tareas produce un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.⁶³

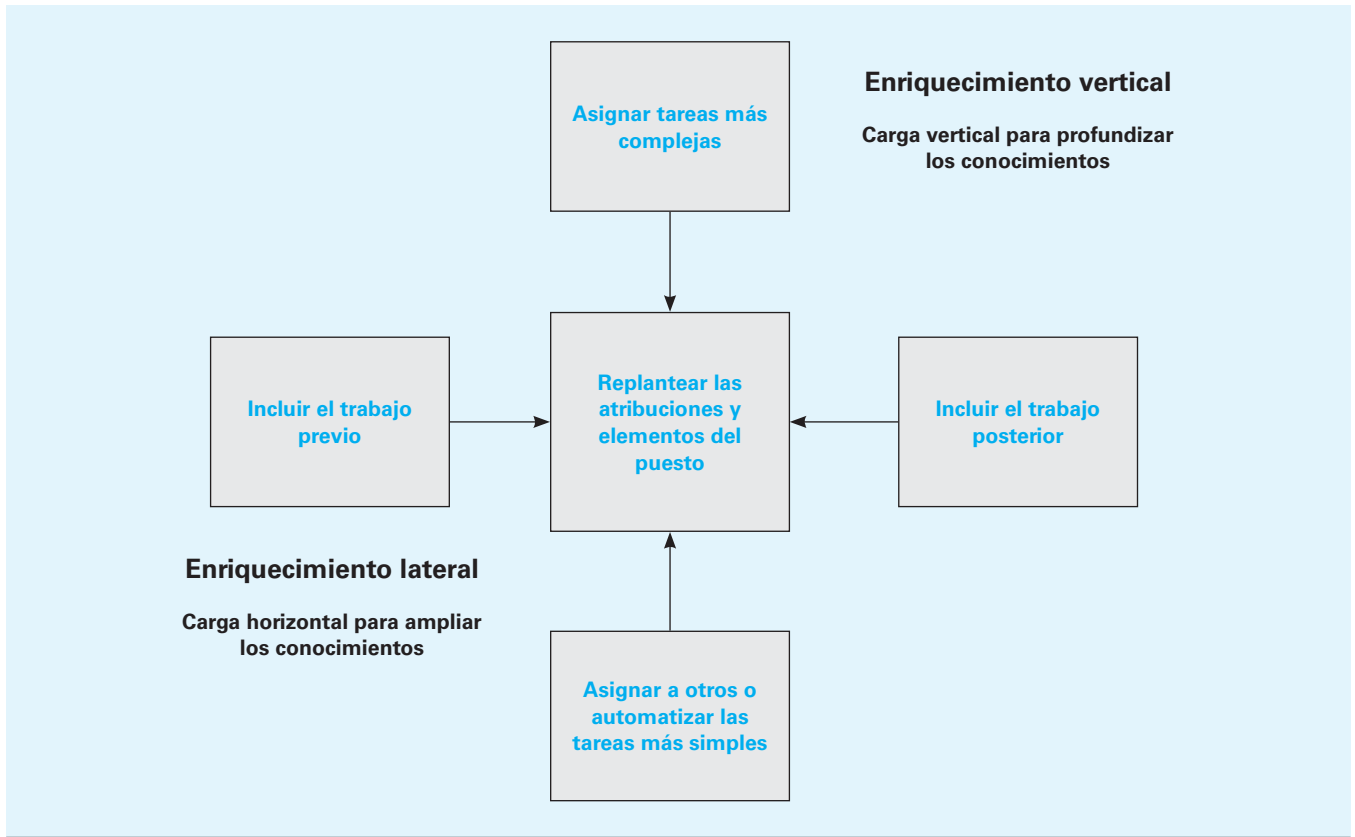


Figura 9.20 El enriquecimiento vertical y lateral de las tareas.

4. 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.⁶⁴

Otra opción es el horario flexible. En este caso las actividades se sujetan a un horario ajustable. También se le conoce como horario móvil (en inglés, *flextime* o *flexitime*). 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.

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 auto-cráticos 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.⁶⁵

Atkinson desarrolló una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales. Su modelo se basa en las siguientes premisas:⁶⁶

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.

Parecería que la motivación simplemente responde a la pregunta: “¿Por qué hacemos esto?” 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.