

## Introducción

En el presente trabajo trataremos de explicar en forma ordenada el estudio realizado acerca del tema "LA MOTIVACION" analizado por los integrantes de este equipo.

Para la realización del trabajo nos proponemos analizar los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la organización.

Nuestros objetivos para poder llevarlo a cabo son:

- Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

## Desarrollo

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (1)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(2)

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."(3)

(1) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

(2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

(3) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, que en el final de la monografía se hará referencia a la fuente de los mismos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un

organismo lleva a cabo una actividad determinada.

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

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

## **MOTIVACION**

**Definición:** La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

## **ESCALA DE VALORES**

**Definición:** Postura mental–emocional de una persona respecto a una situación dada que la lleva a respaldar ciertos valores y a observar ciertas normas.

## **FACTORES SICOLOGICOS**

**Definición:** Pensamientos, sentimientos, actitudes u otras características cognitivas o afectivas de una persona que influyen en su comportamiento.

## **FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACION**

### Un modelo de Motivación

Casi todo comportamiento humano consciente es motivado o causado ( por ejemplo dormirse no requiere motivación, pero irse a la cama si ).

La tarea de un administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

Desempeño es función del esfuerzo y las capacidades. La motivación tiene que ver con el esfuerzo.

Modelo simple:

Oportunidades

Necesidades ----- Tensión ----- Esfuerzo ----- Comportamiento ----- Recompensas

Ambiente Metas e Habilidad

Incentivos

Satisfacción de Necesidades

Es importante destacar que en este modelo el ambiente influye en la forma en que los individuos buscan satisfacer sus necesidades, que señala a las diferencias individuales e influencias culturales sobre la acción.

El punto de partida en el tema motivacional es entender las necesidades del individuo.

### ***Impulsos motivacionales***

Las personas desarrollan impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven y esos impulsos afectan la forma como ellos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

### ***Esquema Motivacional de McClelland:***

Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos ( familia, educación, religión y libros ):

- Afiliación ( impulso por relacionarse con otros eficazmente )
- Logro ( impulso por superar retos, avanzar, crecer )
- Poder ( impulso por influir en las personas y las situaciones )

También se agrega un cuarto impulso en el ultimo tiempo:

- Competencia ( impulso por hacer un trabajo de gran calidad )

### ***Motivación para el logro***

Es el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. El logro es importante en si mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro:

- Trabajan mas duro cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos
- Trabajan mas duro cuando solo hay un riesgo moderado de fracasar
- Trabajan mas duro cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño.
- Como gerentes tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro.

### ***Motivación por afiliación***

Es el impulso por relacionarse con otros en un medio social.

La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación trabajan mas duro cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, mas que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en vez de fijarse solamente en las capacidades técnicas.

### ***Motivación por competencia***

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad.

Características de las personas motivadas por la competencia:

- Dominar su trabajo
- Desarrollar habilidades para la solución de problemas
- Se esfuerzan por ser innovadores
- Se benefician de sus experiencias
- Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce y la estima que obtienen de los demás.
- Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos
- Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

### ***Motivación por poder***

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones.

Características:

- Desean crear un impacto en sus organizaciones
- Están dispuestos a correr riesgos para lograrlo
- Pueden usar ese poder en forma constructiva o destructiva
- Los motivados por el poder son excelentes si sus impulsos son hacia el poder institucional, que busca influir en las personas para el bien de la organización y no del poder personal. Serán líderes exitosos.

### ***Importancia de reconocer los impulsos motivacionales:***

Ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales . Se asignaran las tareas de acuerdo a estos.( Hablar en el idioma del empleado ).

### **Necesidades Humanas**

La clasificación mas básica es:

- **Primarias o Básicas**: son las necesidades físicas. Son casi universales y varían en intensidad de un individuo a otro. Pueden estar condicionadas por la practica social ( como el comer tres veces al día ).
- **Secundarias**: son las necesidades sicológicas y sociales. Son mas intangibles y son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes.

Sus características son:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- están sujetas a cambios en los individuos.
- operan en grupos mas que solas.
- con frecuencia están ocultas del reconocimiento constante.
- son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas especificas.
- influyen en la conducta.

### **LA TEORÍA DE MASLOW**

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la sicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality* (1954), el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

- Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
- Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

#### ***Jerarquía de necesidades:***

- **Fisiológicas**: alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
- **De seguridad**: Protección contra posibles privaciones y peligros
- **Sociales**: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.
- **Autoestima**: Estimación propia y estimación por parte de los demás de las propias cualidades
- **Autorrealización**: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores.

Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a

través de sus acciones.

Por lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Ciertamente es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido satisfacer las necesidades superiores pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de necesidades inferiores.

### ***Jerarquía de Maslow***

Necesidades de orden inferior: físicas y de seguridad.

Necesidades de orden superior: sociales, estima y autorrealización.

|                                 |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necesidades Físicas             | Supervivencia                                                                                                                                                                                          |
| Necesidades de Seguridad        | Asegurar que las necesidades básicas estarán satisfechas en el futuro inmediato y tanto tiempo como sea posible. Hay grados diferentes de seguridad, pero todas las personas tienen necesidad de ella. |
| Necesidades Sociales            | Se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación.                                                                                                                                          |
| Necesidades de Estima           | Necesidad de sentir que uno vale y que los demás así lo piensan.                                                                                                                                       |
| Necesidades de Autorrealización | Llegar a ser todo lo que se puede ser, usando las habilidades al máximo.                                                                                                                               |

La jerarquía de Maslow plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Su contribución al ámbito organizacional es haber ayudado a los gerentes a identificar mejor las necesidades de sus empleados con el fin de motivarlos en forma efectiva. De ese modo, se evita dar más de una recompensa que puede estar disminuyendo la motivación pues no satisface la necesidad específica de cada individuo.

Sus limitaciones tienen que ver con que no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de cinco niveles únicos, ni la progresión de un nivel a otro.

### **Necesidades fisiológicas**

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.

## **MOTIVACIONES**

### **HIGIÉNICOS**

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.

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.

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.

### **LA TEORÍA DE HEZBERG**

Es con la teoría de Herzberg (1950–1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

- Factores de higiene: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc.
- Factores motivadores: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior. (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.

Herzberg, considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente con Maslow porque va más al ámbito empresarial (organización) y no a la motivación general, como elemento impulsor de las acciones humanas.

#### **Modelo de Herzberg**

Son 2 factores: higiénicos y motivacionales:

Factores Higiénicos o de mantenimiento no son motivadores en si, pero son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados. Se relacionan con el contexto del puesto de trabajo, con el medio que lo rodea.( Factores externos o recompensas externas que no ofrecen satisfacción directa). Ejemplos: Supervisión, políticas de la empresa, sueldos, status, condiciones del trabajo, seguridad en el puesto, relaciones con otros.

Los factores Motivacionales o satisfactores operan para crear motivación. Se relacionan con el contenido del puesto de trabajo. ( Factores internos o recompensas internas al trabajo ). Ejemplos: logro, responsabilidad, reconocimiento, trabajo en si mismo, posibilidades de desarrollo y de avance personal.

Lo vital de este enfoque es considerar que los empleados se sienten motivados por lo que hacen por si mismos.

Su contribución: ampliar la perspectiva limitada a los factores de mantenimiento, que eran los que solo se consideraban en el pasado para tratar de motivar, con resultados muy pobres.

Limitaciones: no se puede aplicar universalmente ( es mejor para empleados gerenciales y de niveles superiores ); reduce el impacto motivacional aparente de los sueldos, el status y las relaciones con los demás;

esta orientado al método.

### **Modelo de Alderfer**

ERG ( Existence, Relation, Growth )

|             |                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existencia  | Combinan las necesidades básicas y de seguridad. Sueldo, condiciones físicas, seguridad y beneficios en el trabajo. |
| Relación    | Ser entendido y aceptado por las personas que están arriba, abajo, en torno a uno y en el exterior.                 |
| Crecimiento | Deseo de autoestima y autorrealización.                                                                             |

### **Comparación de los modelos:**

- Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado.
- Herzberg distingue condiciones externas requeridas para satisfacer necesidades.
- Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas las necesidades básicas han sido satisfechas, por lo que los trabajadores están motivados por necesidades de orden superior y motivadores.
- Alderfer sugiere que la dificultad de satisfacción de las necesidades de crecimiento y relación provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.
- Todos los modelos apuntan a lo vital que es determinar que necesidad tiene un individuo antes de intentar ofrecer una recompensa.

### **Modelo de Modificación del Comportamiento o Modelo C.O. ( Skinner )**

Se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, en la ley de causa y efecto ( que proviene de la teoría del aprendizaje ), que indica que una persona repetirá un comportamiento que viene acompañado de consecuencias favorables y no repetirá uno que vaya acompañado de consecuencias desfavorables.

Dos son las condiciones básicas para su aplicación:

- Identificar consecuencias poderosas tal como las percibe el empleado.
- Ser capaz de administrarlas de modo que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento y las consecuencias.

### **Consecuencias alternativas**

El comportamiento se fomenta a través del Reforzamiento Positivo, que ofrece una consecuencia favorable que insta a repetir un comportamiento.

El Moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se esta cerca del comportamiento deseado. Es útil para enseñar tareas complejas.

Reforzamiento Negativo: se produce cuando el comportamiento produce una consecuencia desfavorable. No es un castigo, pues el castigo solo desalienta un comportamiento indeseable y no impulsa al desarrollo de algún comportamiento deseable.

La Extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

## **Programas de Reforzamiento:**

- Continuo: el reforzamiento acompaña a cada comportamiento correcto ( pago por cada pieza aceptable producida ).
- Parcial: el reforzamiento acompaña solo a algunos de los comportamientos correctos. Es mas lento que el continuo, pero el aprendizaje tiende a retenerse por mas tiempo. 4 tipos:
- Intervalo fijo ( después de un periodo determinado) (Cada dos semanas llega el cheque del pago ).
- Intervalo variable(Después de diversos periodos) (Inspecciones cuatro veces al año sin programa definido ).
- Radio fijo ( después de un numero específico de respuestas correctas ),( Bono después de una cantidad fija de unidades producidas )
- Radio variable ( después de un numero variable de respuestas correctas ), ( Sorteo para los empleados que no han faltado en una semana ).

## **Contribuciones y Limitaciones del Modelo CO**

Contribución: estimular a los gerentes a analizar el comportamiento de los subordinados, explorando el por que sucede y su frecuencia e identificando las consecuencias específicas que pueden ayudar a cambiarlo cuando se aplican en forma sistemática.

Limitación: Manipulación de los individuos. Otorga demasiado poder a los gerentes ( Quien controla a los controladores? ).

## **Normas para la aplicación del Modelo de CO**

- Identificar el comportamiento exacto que se modificara
- Usar el forzamiento positivo siempre que sea posible
- Usar el castigo solo en situaciones poco usuales y para comportamientos muy específicos
- Ignorar comportamiento indeseable que sea insignificante para que se extinga.
- Usar el moldeado para desarrollar comportamientos complejos.
- Minimizar el tiempo entre reforzamiento y respuesta correcta
- Reforzar continuamente

## ***Proceso de Fijación de Metas como herramienta motivacional***

Si los empleados participan en la fijación de metas aprecian la forma en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal, luego el proceso de fijar metas puede transformarse en una poderosa herramienta motivacional.

Debe prestarse atención a 4 aspectos:

- Deben ser aceptadas ( además de entendidas ).
- Deben ser específicas ( claras y susceptibles de evaluación para que los empleados sepan cuando se alcanzan ).
- Deben ser un reto para los empleados ( difíciles pero alcanzables ).
- Debe haber retroalimentación sobre el desempeño una vez que se han fijado.

## ***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.

### **MC GREGOR: TEORIA X y TEORIA Y**

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que nos determina el tema de la motivación humana.

Considera dos teorías:

- Teoría Y, en la que afirma la existencia de un cuerpo de teoría generalmente aceptada que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción, etc), considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa. Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción.
- Teoría X, opuesta a la Y, y corresponde a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

- extrínsecos: relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados desde fuera del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de alguien, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- Intrínsecos: relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El sentido del logro, el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

### **LOS LÍMITES DEL MODELO PSICOSOCIOLÓGICO.**

En este modelo, se incluyen ideas sobre la motivación que responden a una imagen del hombre reducido a sus propiedades físicas y psicológicas. Sin embargo, estas ideas están llenas de ambigüedades e imprecisiones debidas a dos limitaciones:

- las limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos
- El recurso a un modelo psicológico de los seres humanos que carece de base antropológica.

Todas estas teorías nos permiten avanzar hacia un nuevo concepto de las organizaciones humanas (modelo antropológico o humanista). Con este modelo humanista se explicarán fenómenos como la identificación de las personas con la empresa, el desarrollo de la lealtad hacia las organizaciones, relaciones entre autoridad y liderazgo, etc.

### **TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN**

Según Mc Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano que representan una fuerza potencial. Sin embargo, ¿en qué consiste esa fuerza potencial?

Vemos que la acción de una persona puede llegar a tener diferentes resultados y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y en consecuencia, motivos suficientes para realizar la acción o bien pueden no ser buscados

directamente. En este último caso, hablaremos de la noción de *Corrección de un plan de acción*.

Así, diremos que un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan.

Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles.

- **Resultados extrínsecos:** la propia interacción
- **Resultados internos:** aprendizaje del agente activo
- **Resultados externos:** aprendizaje del agente reactivo

Los agentes personales que interaccionan entre sí pueden *aprender* como consecuencia de las experiencias que vayan teniendo al interaccionar, de modo que lleguen a la conclusión de que han de modificar sus decisiones en la siguiente interacción.

Aprendizaje: Cualquier tipo de cambio que ocurre en el interior de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al ponerla en práctica, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones.

Un plan de acción debe reunir tres características:

- **Eficacia:** El grado de eficacia de un plan de acción es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo y, en consecuencia, expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos por el plan para el agente activo.
- **Eficiencia:** Cambios que el aprendizaje produce en el agente activo, en cuanto estos cambios influyan en las futuras satisfacciones que pueda alcanzar el agente a través de sus interacciones con el mismo agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución del plan.
- **Consistencia:** Cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que puede alcanzar el agente activo a través de sus interacciones con dicho agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan.

Existen tres tipos de motivos para la acción personal:

- **Motivos extrínsecos:** Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones
- **Motivos intrínsecos:** Aspectos de la realidad que determina el logro de aprendizajes del propio decisor.
- **Motivos trascendentes:** Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona.

Esta simplificación no está exenta de riesgos pues no clarifica la distinción fundamental entre motivos y el impulso (motivación) para lograr esos motivos y tampoco permite el análisis de la relación entre los motivos y las motivaciones. Una auténtica teoría de la motivación humana no puede limitarse a tres tipos de motivos que en cualquier acción están presentes, sino que ha de explicar cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor, es decir, cómo llegan a ser operativos en el caso de una persona concreta cada uno de estos tres tipos.

Los tres tipos de resultados, las tres características de un plan de acción y los tres motivos generales de la acción humana, apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades del ser humano:

- **Necesidades materiales:** Aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. Su satisfacción está ligada a las sensaciones de placer y su insatisfacción a la sensación de dolor.
- **Necesidades de conocimiento:** Aquellas ligadas a las capacidades que las personas tienen de hacer cosas y de conseguir lo que quieren. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que lo rodea. Su satisfacción depende de la medida en que, a través del aprendizaje, una persona desarrolla su conocimiento operativo, es decir, el conjunto de sus habilidades para manejar su entorno.
- **Necesidades afectivas:** Aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre que no somos indiferentes para los demás. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros. Para el logro de estas satisfacciones es necesario el desarrollo del conocimiento evaluativo de las personas.

Estos tres tipos de necesidades están presentes simultáneamente en el ser humano. Su satisfacción significa que la persona tiene una relación satisfactoria con la realidad en tres planos distintos. A través de su actuación puede alterar esas relaciones.

### **CONFLICTOS MOTIVACIONALES Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE.**

En el momento de tomar una decisión, las personas se encuentran a menudo con los llamados *conflictos motivacionales o conflictos intermotivacionales*. (el deber de elegir entre dos acciones, que poseen atractivos alternativos según sus diferentes puntos de vistas). La elección de alternativas, supondrá un coste de oportunidad, es decir, un sacrificio respecto al logro de los motivos extrínsecos y /o intrínsecos que podrían conseguirse a través de la elección de otras alternativas distintas.

#### **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."

#### **Técnicas de la motivación**

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

#### **Influencia del grupo en la Motivación:**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

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

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

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

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

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

### ***Importancia del gerente en la Motivación:***

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los

empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### ***Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:***

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

### **Conclusión**

Al igual que lo señalado en la introducción dicha investigación intentó reseñar los perfiles más importantes que conciernen al tema administrativo: La Motivación.

Con respecto a la conclusión pueden mencionarse varios puntos que creemos convenientes destacar:

Primero, es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

También es indispensable dominar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

Consideramos que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Como conclusión final cabe destacar que esta investigación encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación.

AGENTE

REACTIVO

AGENTE

ACTIVO

acción

reacción