



MOTIVACIÓN

UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES

Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

UTP

Transformando con ciencias

Motivación, un Reto para las Organizaciones

Motivación, un Reto para las Organizaciones



Motivación, un Reto para las Organizaciones es una publicación editada por la

Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

Calle Morelos, 377 Pte., Col. Centro, CP: 63000. Tepic, Nayarit; México

Tel. (311)373 9787

<http://www.tecnocientifica.com.mx>,

http://tecnocientifica.com.mx/editorial_tecnocie/index.php/editorialutp/index

Registro RENIECYT: 1701267

Derechos Reservados © diciembre 2021. Primera Edición digital.

ISBN:

978-607-8759-22-4

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización bajo ninguna circunstancia, salvo autorización expresa y por escrito de la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

Motivación, un Reto para las Organizaciones

Autores

Beatriz Rojas García

Universidad Autónoma de Nayarit
beatriz.rojas@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0002-2646-0676>

Lasbheh Lizarraras Durán

Universidad Autónoma de Nayarit
iasbheh@gmail.com
<https://orcid/0000-0002-8130-9418>

María Asunción Gutiérrez Rodríguez

Universidad Autónoma de Nayarit
conchita.gutierrez@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0001-5961-7011>

Heriberta Ulloa Arteaga

Universidad Autónoma de Nayarit
heriberta.ulloa@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0002-8689-5786>

Miriam Angélica Catalina Salcedo Montoya

Universidad Autónoma de Nayarit
miriam.salcedo@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0003-1928-8166>

Sara Lidia Gutiérrez Villarreal

Universidad Autónoma de Nayarit
sara.gutierrez@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0003-4963-2212>

Iliana Josefina Velasco Aragón

Universidad Autónoma de Nayarit
iliana.velasco@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0003-1353-0484>

Rocío Mabeline Valle Escobedo

Universidad Autónoma de Nayarit
rocio.valle@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0001-7501-5854>

Juan Pedro Salcedo Montoya

Universidad Autónoma de Nayarit
pedro.salcedo@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0002-0614-1766>

Mirta Citlali Páez Gutiérrez

Universidad Autónoma de Nayarit
mirta.paez@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0001-6526-4259>

Ignacio Maldonado Bernal

Universidad Autónoma de Nayarit
maldonado24@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-00024472-273x>

Sally Melisa Hernández Ulloa

Universidad Autónoma de Nayarit
sally_mel0924@gmail.com
<https://orcid/0000-0003-4082-2298>

Hermes Carrillo Magallanes

Universidad Autónoma de Nayarit
hermescm.05@gmail.com
<https://orcid/0000-0002-5690-3423>

Gabriela Durán Flores

Universidad Autónoma de Chiapas
gabriela.duran@unach.mx
<https://orcid/0000-0001-7100-1463>

José Antonio Aguilar Carboney

Universidad Autónoma de Chiapas
jose.carboney@unach.mx
<https://orcid/0000-0002-7650-4753>

Ileana Margarita Simancas Altieri

Universidad Autónoma de Nayarit
iliana.simancas@uan.edu.mx
<https://orcid/0000-0002-5149-6307>

Edición editorial

Elsa Jazmín Lugo-Gil

Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

Diseño de Portada

Dalia Elizabeth Estrada Escalante

Instituto Tecnológico de Tepic.

Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C

Este libro fue evaluado por pares

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| <i>Introducción.....</i> | <i>VI</i> |
| <i>Capítulo I Definición del Problema.....</i> | <i>1</i> |
| <i>Capítulo II Motivación.....</i> | <i>3</i> |
| <i>Capítulo III Teorías Motivacionales.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Capítulo IV Productividad.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Conclusión</i> | <i>67</i> |
| <i>Bibliografía</i> | <i>72</i> |

Introducción

Hoy en día las organizaciones mexicanas como las de todo el mundo se esmeran por encontrar para su buen desarrollo, las mejores condiciones de funcionamiento, las cuales les permitan afrontar eficientemente los retos que se les presentan a nivel de competencias o simplemente para el desarrollo de un ambiente organizacional que responda a la demanda que hoy en día exige mayor eficiencia, eficacia y productividad.

Es bien sabido que uno de los principales factores para el funcionamiento de una empresa, es el factor humano; además hay que tener bien presente que éstos deben mantenerse satisfechos con el papel que juegan dentro de la organización. Debido a que, en las características propias de los individuos, se aprecia un gran número de diferencias en cuanto a intereses, necesidades, aspiraciones y personalidades, por lo que el definir con exactitud que requieren los empleados para sentirse motivados, ha sido una de las tareas que ha exigido la realización de un número elevado de estudios.

La motivación es considerada una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, los cuales toman cierto vigor y dirección en determinado momento. La importancia de motivar y los beneficios de ello, implican de donde proviene y en donde se genera dicha necesidad.

Motivar a una persona es suministrar ciertos estímulos para que adopte el comportamiento deseado, permitiendo canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de las metas.

Para entender la motivación en el entorno laboral es necesario tomar en cuenta algunos componentes que la integran estos son: conducta, capacidad, limitaciones situacionales, motivación existente y por último el desempeño, esto hablando de la persona y de la organización como tal, en ella también intervienen historia, misión y cultura.

Los seres humanos generalmente tienden a pasar gran parte de su vida en el trabajo, ya que es ahí donde se desarrollan en muchos ámbitos y en el que obtienen los satisfactores que le sirven para poder vivir.

Todas las personas necesitan un motivo para realizar sus actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal o uno profesional. Ninguno de nosotros trabaja por la misma causa. Saber lo que la gente espera de su trabajo, ayudará a diseñar los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la empresa queden satisfechos.

Capítulo I Definición del Problema

1.1 Justificación

En la actualidad las empresas están empeñadas en ser más productivas para poder competir dentro de un mundo tan globalizado, sin embargo, existe una pregunta: ¿qué hacer para conseguir que la organización sea más productiva?

Para esto, la alta gerencia de las organizaciones ha recurrido a: planteamientos estratégicos, inyección de capital por parte de los accionistas, adquisición y uso de tecnología de punta, logística apropiada, establecimiento de políticas organizacionales y adecuado uso de los recursos.

De lo anterior, los planteamientos estratégicos y el desarrollo del personal se constituyen como los factores más importantes que permitirán coadyuvar al logro de los objetivos empresariales. Para esto existen complejos procesos que intervienen tales como: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo y sistemas de recompensa.

La motivación del personal se constituye como un medio importante para el desarrollo de los trabajadores y por ende para lograr una mayor productividad en la empresa.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad y compromiso. Por eso es muy común escuchar decir en las organizaciones: hay que motivar al personal para que trabajen más y mejor.

Para mantener un alto grado de compromiso por parte de los trabajadores las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca a la

organización al logro de sus metas y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de los trabajadores.

Es así como la motivación se convierte en un factor importante, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los trabajadores hacia el logro de los objetivos organizacionales y de la misma persona.

Por lo anterior se considera de gran interés conocer y analizar los factores que generan motivación en los trabajadores de una organización para lograr cumplir con el gran reto que tienen los gerentes o administradores de una empresa y llevar a la organización a una mayor productividad que le permita no solo sobrevivir sino sobresalir en este mundo tan competitivo.

1.2 Pregunta de Investigación

Con la presente investigación se pretende abundar en un tema de gran importancia que es la motivación, este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos debido a las necesidades y problemas laborales que se han venido presentando, ésta ha tomado una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objetivo de poder solucionar varios problemas laborales, que en ocasiones por falta de motivación se generan.

Las personas que trabajan en una empresa son denominados recursos humanos, y son elementos decisivos para el logro de los objetivos organizacionales. La relevancia del tema radica en el hecho, de que la automatización de los procesos puede incrementar la producción, más no la productividad de los trabajadores, ya que si no hay motivación de los mismos hacia la actividad realizada y las condiciones en que esta se lleva a cabo, el rendimiento será decreciente.

Por lo anterior se plantea la necesidad de estudiar la importancia de la motivación, en el marco de la productividad, donde se aborden las principales teorías al respecto.

Una de las principales limitantes a las que se enfrentan las organizaciones se refiere al concepto de motivación, ya que este es un concepto complejo que puede ser entendido desde diversas perspectivas y puede vincularse con muchos otros conceptos, como por ejemplo satisfacción, actitud, emoción, autoestima, entre otros. Para los

autores, todos estos vínculos constituyen en sí mismos ámbitos de desarrollo conceptual, que, si bien permitirían abordar la relación con la motivación de manera más compleja y enriquecida, no serán consideradas en este estudio, debido a que salen de la delimitación del problema a investigar y de la definición del concepto de motivación utilizado.

Derivado de lo anterior resulta interesante conocer con exactitud: ¿cuáles son los factores que generan motivación en los trabajadores y como se relaciona con la productividad?

1.3 Objetivo

Conocer los factores que generan motivación en el personal de una organización y la relación que tienen con la productividad.

1.4 Diseño de la Investigación

Se utilizó para la realización de esta investigación lo siguiente:

- 1) Se llevo a cabo una búsqueda de material bibliográfico (libros, artículos, revistas y sitios de internet) que contuvieran información relacionada con el tema.
- 2) Se efectuó la lectura de los contenidos de cada uno de los materiales bibliográficos identificados, seleccionando los que tuvieran información importante relacionada con el tema.
- 3) Se eligió la información que le diera el sustento teórico a la investigación realizada.
- 4) Se realizó el análisis de cada una de las teorías y conceptos de motivación y productividad.
- 5) Se concentro en un cuadro comparativo (Consultar tabla 5) las distintas teorías motivacionales y los factores que la componen.

Capítulo II Motivación

2.1. Conceptos de Motivación

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 que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía (Solana, 1993).

Motivación se define como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins & Coulter, 2005, p.392).

La motivación es dar un motivo a una persona para que se comporte de determinada forma. Es por ello que motivar, se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa (Chiavenato, 1993).

Motivar significa mover, conducir o impulsar a la acción.

“La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados” (Münch, 1990, p.156).

“La motivación es un término genérico que se aplica a una 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” (Koontz & Weihrich, 1999, p. 501).

2.2. Motivación: el atajo hacia la realización del empleado

La motivación puede definirse como estado o condición que induce a hacer algo. Implica necesidades que existen en el individuo e incentivos y objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de objetivos o incentivos que él cree que puedan satisfacer sus necesidades.

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una gran preocupación de la teoría actual de la organización. Los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y aplicar el concepto de motivación al empleado aun cuando no todos estos esfuerzos han tenido resultados deseados.

La motivación es un concepto de la conducta por el cual tratamos de entender por qué la gente se comporta como lo hace. Un conocimiento de que tantas influencias internas y externas afectan la conducta humana ayuda al gerente a guiar y dirigir el trabajo de su grupo muy inteligentemente. El entender la motivación reta al gerente, pues su actuación puede beneficiarse mucho aplicando los descubrimientos complejos de la investigación del comportamiento y de la organización.

2.3. Naturaleza de la Motivación

No todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de ahí que sean menos predecibles y probablemente no están sujetas a influencias administrativas importantes.

Cierta conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejadas. También no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o interés directo del gerente. El interés primordial del gerente está en esa sección de la conducta motivada que afecta la actuación en el trabajo de los miembros de la organización, el nivel de eficiencia, el interés en el trabajo y participación en las responsabilidades de la compañía. El gerente resulta beneficiado con el entendimiento de la motivación por medio de una mejor introspección.

Tres dimensiones de la motivación se revelan en el enorme y creciente acervo de la investigación a este respecto:

- 1) Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo.
- 2) Influencias internas dentro de la organización misma y
- 3) Influencias externas en el ambiente de la organización.

La motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni los ambientes de la organización o fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres cosas.

Para entender qué motiva a los empleados, debemos saber algo acerca de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los

componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de qué maneras se está relacionando esta con la productividad de los empleados.

Las necesidades humanas son numerosas y complejas. Estas necesidades son difíciles de descubrir e identificar porque la gente oculta sus verdaderas necesidades bajo un velo de conducta socialmente aceptable. Además, la motivación de los individuos en situaciones particulares debe derivarse o conducirse de una conducta clara y manifiesta. Este proceso de interpretación que ocurre al traducir la conducta observada en una apreciación de las motivaciones subyacentes deja un amplio margen de error.

2.4. Motivación en la Organización

Existe una relación entre los elementos de la organización pertenecientes al individuo y los que conciernen a la organización. La teoría actual de la motivación trata al individuo como una persona integral, con motivaciones múltiples, complejas y cambiantes. De este modo, la motivación es un atributo dinámico y no fijo, presente o no en el individuo.

La motivación es de naturaleza altamente situacional. Las tareas, los sistemas tecnológicos y los medios físicos y otros aspectos del medio ambiente interno ejercen distintos efectos en cuanto a la motivación.

La teoría y la investigación indican que muchas variables de organización afectan la motivación. Entre las más importantes están el diseño estructural de la organización, el ambiente de la compañía, los sistemas de comunicación, la cantidad de niveles y muchas otras.

2.5. La Motivación y la Dinámica de la Conducta

Se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que originan interés para el individuo. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender por qué las personas actúan de cierta forma. Debe tenerse en cuenta que son muchas situaciones motivacionales el individuo siente tensión, lo que es más evidente en algunas necesidades fisiológicas o corporales,

pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica.

La teoría de la motivación comienza con las necesidades humanas, donde cualquier modelo para motivación muestra al individuo equipado con una serie de necesidades. Estas necesidades producen varias tensiones en diversos momentos. Impulsándolo a actuar de una manera que piensa que reducirá sus tensiones y satisfará sus necesidades. Recordemos que, de igual manera que con el público en general, con los trabajadores un deseo equivale a una necesidad y la empresa debe tomar interés en ayudarlo a satisfacerla. Pero las satisfacciones se acaban y las necesidades vuelven a surgir, dando lugar a nuevas necesidades, de carácter cada vez más complejo y, por lo tanto, más difíciles de satisfacer, de modo que constituyen un ciclo de surgimiento continuo de necesidades y satisfacción de las mismas, equiparable con la escala de necesidades establecidas por Maslow.

2.6. La Motivación y sus Condiciones de Desarrollo.

La motivación como se mencionó anteriormente, forma parte de una diversidad de teorías, las cuales la describen de diferente forma y la aplican en diferentes instancias; algunas enfocadas en aula, otras en la parte social, en la parte laboral, etc. Un factor importante es conocer, cuáles son las condiciones de desarrollo que se tienen en los diversos escenarios y las diferentes formas en que se presenta.

Una de esas condiciones se genera desde el interior del sujeto, y surge de manera espontánea; una segunda condición es inducida de forma externa. Estas dos formas se mencionarán de manera general, estos son considerados la base de cualquier tipo de motivación, debido a que cualquier reacción presentada en el sujeto tiene una intervención del ambiente y una manifestación interna.

Cuando la motivación surge sin motivo aparente, de forma espontánea, se considera intensa y duradera. Por ejemplo, cuando se observa por primera vez una actividad deportiva y la impresión es grande, puede generar la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante todo gira alrededor de dicha actividad y al ponerla en práctica se siente un placer, que empuja a realizarla, hasta quedar momentáneamente

satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Además, se obtiene un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará aún más la conducta de repetir dicha práctica.

Cuando la motivación es inducida por uno mismo, se autoimpone por alguna circunstancia y exige ser mantenida mediante el logro de resultados, se considera una motivación vacía, ésta difícilmente se sostiene, a menos de conseguir resultados apetecibles. Muchos estudiantes renuncian a cursar una carrera de su agrado, porque piensan que, una vez convertidos en profesionales, no ganarán el dinero deseado y se plantean cursar otra carrera confiando en alcanzar un elevado nivel de vida. Su motivación responde a una necesidad ajena a los estudios y se basa en un supuesto imprevisible, pues depende del siempre cambiante mercado laboral. No sienten la necesidad de aprender para colmar un deseo de conocimiento, sino el deber de estudiar para terminar la carrera y poder ganar dinero. Cuando las largas noches de estudio comienzan a hacerse insoportables, cuando llegan los primeros suspensos, cuando llegan las primeras dudas, es entonces cuando comienzan a recapacitar y posiblemente arrepentirse de la decisión adoptada. En otros campos, puede suceder lo mismo.

Para dar una mejor descripción de este tema se explicarán algunos tipos de motivación, los cuales se diferencian en su naturaleza y condición de desarrollo.

2.7. Tipos de Motivación

2.7.1. Motivación Intrínseca (MI)

La motivación intrínseca se hace evidente, cuando el individuo ejecuta una actividad por el simple placer de realizarla, sin obtener de manera obvia algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la auto superación o la sensación de éxito, es importante mencionar que la motivación intrínseca proviene del interior del individuo (Coon, 2005).

Es la clase de motivación presente, cuando se realiza algo que se disfruta; cuando la tarea en sí misma es la recompensa. Por ejemplo, pensar en algo adorado al ejecutarlo, quizás los videojuegos, tocar la guitarra, cocinar, pintar etc. Cualquier actividad que se

disfrute. Nunca lo retrasamos o evitamos hacer, ¡por supuesto que no! ¡De hecho, lo más probable es no hacer otras tareas para poder disfrutar éstas!

Cuando se hace algo que nos genera motivación intrínseca, vamos a encontrar que:

- Es bastante fácil mantener la concentración.
- Deseamos hacerlo bien porque la tarea se merece el mejor esfuerzo.
- Lo haríamos más allá de obtener dinero o una recompensa de cualquier tipo.

La motivación intrínseca es una fuerza poderosa, ésta depende del estado de ánimo del sujeto, se puede mencionar aquí a las emociones antes descritas, interviniendo de una manera considerable en los aspectos internos, son generadas por algún estímulo, dirigiendo la energía hacia cierto punto y manifestándose de diversas maneras; cuando se está alegre y positivo es más probable disfrutar las tareas que cuando se siente uno triste.

Actualmente no hay una teoría unificada para comprender el origen o los factores de la motivación intrínseca. La mayoría de las explicaciones son una serie de combinaciones de factores que interactúan entre sí, como, por ejemplo;

- Creer que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas que desean alcanzar (los resultados no son determinados por el azar).
- Están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje maquinal que puede servir para aprobar.
- Nótese que la idea de la recompensa por el logro está ausente de este modelo de la motivación intrínseca, puesto que las recompensas son un factor extrínseco.
- En comunidades y organizaciones que comparten el conocimiento, los individuos que las integran citan a menudo razones altruistas de su participación, incluyendo

entre ellas el contribuir para un bien común, una obligación moral hacia el grupo, una labor educativa o un “devolver a la sociedad”.

Por otra parte, se ha investigado mucho sobre los factores de la motivación intrínseca ya que se han delimitado dos áreas complementarias. Primero, hay ciertas características de las actividades que las hacen intrínsecamente motivantes; existen ciertas actividades más interesantes y placenteras que otras. Segundo, las autopercepciones presentes durante el acto de participación, facilitan la motivación intrínseca, y dependen de la manera en que cada individuo interprete una situación dada.

A continuación, se describen ciertas características que posee la motivación intrínseca dentro de un entorno de recompensas.

Complejidad, novedad e imprevisibilidad. Las personas suelen pasar el tiempo mirando estímulos complejos, nuevos e imprevisibles. La complejidad moderada hace que el afecto positivo sea moderado. Las figuras muy complejas provocan demasiada incertidumbre y conflicto perceptual mientras que los dibujos sencillos no provocan lo suficiente. Como en el caso de los estímulos complejos; los estímulos y los acontecimientos nuevos también provocan la curiosidad y la exploración. Cuando se repiten estímulos idénticos el grado de exploración disminuye entre la primera y la segunda exposición, pero ya no entre la segunda y la tercera. A medida que desaparece la novedad también lo hace la actividad exploratoria. Una vez que la repetición ha provocado un descenso en la exploración, la presentación de un estímulo marcadamente distinto revivirá la respuesta, por ser un estímulo imprevisto. La complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son, a falta de un término más apropiado, propiedades colativas de los patrones de estímulo. El uso del término "propiedades colativas" se debe a que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad dependen de la colación o comparación de la información derivada de distintas fuentes. Un estímulo se puede comparar con otro o se puede comparar a uno con otros estímulos encontrados en el pasado (Berlyne, 1957).

Reto óptimo. Otro investigador interesado en la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes es Mihaly Csikszentmihalyi, quien planteó el componente de flujo como: “una experiencia concreta que surge de la experiencia general y de la

motivación intrínseca". El flujo es un estado de concentración dado con implicación absoluta en una actividad. Durante éste, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde siente tener un absoluto control sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. También es una experiencia tan intrínsecamente placentera y la persona repite la actividad a menudo con la intención y esperanza de volver a vivir el flujo una y otra vez. Csikszentmihalyi estudió las experiencias de maestros de ajedrez, escaladores, bailarines, cirujanos y otros profesionales para profundizar en la experiencia del flujo.

A pesar de las diferencias entre las actividades estudiadas, Csikszentmihalyi definió las condiciones probables de presencia del flujo. El antecedente principal del flujo es la confrontación con un reto óptimo. Un reto óptimo es una situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea. Si la tarea exige demasiado, entonces el reto será demasiado fácil. Cuando los retos de una tarea superan las competencias del individuo se crea un estado de preocupación. El flujo solo emerge cuando la persona percibe una congruencia entre los retos presentados y las propias competencias para superarlos. Por otra parte, si las habilidades de la persona superan los retos presentados, la persona se sentirá aburrida. Como en el caso de la ansiedad y la preocupación, el aburrimiento es incompatible con el flujo (Csikszentmihalyi, 1975).

Otro autor a en este campo es Robert White, quien, a partir de un enfoque de autopercepción individual, propone a las conductas intrínsecamente motivadas como aquellas en las que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante al entorno. De ese modo, además de responder a determinadas características de los estímulos ambientales, los individuos buscan oportunidades para probar su competencia y autodeterminación de manera activa e intencional (White, 1959).

Competencia. La motivación intrínseca provoca en el individuo un deseo de buscar y superar retos, la competencia forma parte de estos retos, y es definida como; las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos en la vida y el ámbito laboral. Un factor importante dentro de estas competencias es la retroalimentación (en inglés *feedback*). La persona obtiene como experiencia lo bueno o

malo a lo que se ha enfrentado, estos hechos repercuten en la sensación de competencia teniendo presente su capacidad para iniciar y regular los acontecimientos de su vida.

Las actividades con un enfoque de competencia aumentan la motivación intrínseca, mientras las actividades que provocan percepciones de incompetencia la reducen. Independientemente del tipo de manipulación hecha, el resultado es siempre el mismo: la competencia percibida aumenta la motivación intrínseca.

Autodeterminación. Richard De Charms, analizó a los individuos esforzados, y encontró que son agentes causales, es decir, se constituyen en el foco primario de causación, o bien los iniciadores de su conducta, esto implica la resistencia constante a los controles extrínsecos. Para ilustrar la distinción entre la presencia y la ausencia de la autodeterminación, De Charms utilizó la metáfora de las personas "origen" o "peón". Como "origen", la conducta de la persona está en función de las elecciones personales mientras que como "peón" está en función de los controles externos.

La autodeterminación se considera la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones. Las personas autodeterminadas se ven a sí mismas como iniciadoras de su propia conducta; seleccionan los resultados deseados y escogen una línea de actuación, llevándolas a lograr esos resultados. Intimidar a una persona al realizar una tarea aún con la promesa de una recompensa atractiva, suele hacer cambiar la percepción de una tarea, y ésta pase de ser autodeterminada a ser determinada por los demás, es decir, la persona pasa de ser origen a ser peón.

Comparadas con las personas que reciben instrucciones, las personas con elección propia pueden mostrar más motivación intrínseca. La competencia y la autodeterminación están unidas al sentido, donde la autodeterminación pueda influir en el individuo y estos a su vez en los procesos motivacionales intrínsecos.

De alguna manera, aunque los factores determinantes de esta motivación son los internos, es importante mencionar otros quienes trabajan en ocasiones en conjunto con los antes mencionados, ellos son los factores externos, que provienen del medio circundante, y de igual forma afectan a la manera de comportarse del individuo (Charms, 1968).

2.7.2. Motivación extrínseca (ME)

Las fuerzas que están más allá de los límites inmediatos de la organización son también motivadoras, poseen imágenes y atributos conferidos en gran parte por la sociedad. Estas determinantes culturales, costumbres y normas juegan un papel motivacional poderoso.

La motivación extrínseca hace referencia al tipo de motivación en la cual los motivos que llevan a una persona a realizar determinado trabajo o actividad están situados fuera de la misma; o lo que es lo mismo, están sujetos a contingencias o factores externos.

En esta clase de motivación los incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, son externos y se encuentran fuera del control de la persona. Por lo tanto, se concibe como motivación extrínseca todos aquellos tipos de premios o recompensas que obtenemos o se nos otorga al realizar una tarea o una labor determinada (Rovira, 2021).

El estudio de la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. La principal diferencia entre recompensas, castigos e incentivos es:

1. El momento en se dan
2. La función que tiene el objeto ambiental.

Las recompensas y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelva a repetir mientras que los incentivos se dan antes que la conducta y energizan su comienzo.

Dos principales procesos de aprendizaje de las recompensas, los castigos y los incentivos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El

condicionamiento clásico es el procedimiento mediante el cual un estímulo se asocia repetidas veces con un segundo estímulo en donde se suscita una respuesta. Mediante el condicionamiento clásico los seres humanos aprenden que los estímulos ambientales predicen que ocurrirá dentro de poco.

El condicionamiento operante es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta. (Soriano, 2001).

2.7.3. Relación de motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación, se pueden manifestar de dos formas, positiva y negativa. La de carácter positivo manifiesta tener un deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo; la negativa es la manera como el individuo cumple cualquier obligación a través de castigos, y amenazas, sea en la familia o en la sociedad. Estos dos tipos de motivación pueden ser intrínsecos y/o extrínsecos.

También se puede señalar dos formas de disfrutar una actividad, intrínsecamente o extrínsecamente. Si la persona desempeña una actividad sin más razón que el propio hecho de desempeñarla entonces está participando de una orientación motivacional intrínseca. Cuando una persona desempeña una actividad para satisfacer motivos no relacionados con la actividad, entonces participa de una orientación motivacional extrínseca (Vandenberg, 1978).

La persona intrínsecamente motivada participa únicamente por la experiencia de realizar la tarea. Cuando se participa en una actividad intrínsecamente interesante, la imposición de una recompensa extrínseca tiene un efecto típicamente negativo sobre la motivación futura de la persona. El efecto negativo de la recompensa sobre la motivación intrínseca se conoce como "el precio oculto de la recompensa" debido a las recompensas se les suele atribuir efectos positivos sobre la motivación.

Cabe preguntarse si la aceptación de los efectos generalmente negativos de la recompensa intrínseca, implica necesariamente la reducción de la motivación. Esto fue puesto en cuestión, y tras década y media de investigación psicológica se puede afirmar que las recompensas no siempre reducen la motivación intrínseca. Existen tres factores

limitadores que delimitan las circunstancias de reducción de la motivación intrínseca subsiguiente proveniente de las recompensas.

El primer factor delimitativo de una recompensa reduce la motivación intrínseca esto influye a la expectativa de ella. El estudio de Lepper indica; las recompensas extrínsecas reducen la motivación intrínseca sólo si la persona espera recibir una recompensa por su rendimiento. Cuando no se espera recompensa, independientemente de si se da o no, no reducirá la motivación intrínseca (Lepper, 1973).

Un segundo factor delimitativo menciona la importancia de si la recompensa es destacada o no, Ross propuso; para que las recompensas extrínsecas redujeran la motivación intrínseca tendrían que ser significativas en la experiencia del individuo mientras realizan algún tipo de tareas. Si la recompensa no es destacada entonces no tendrá el efecto de reducir la motivación intrínseca (Ross, 1975).

Una última condición limitativa a lo tangible de la recompensa. Las recompensas tangibles, como el dinero, los premios y comida, tienden a producir un descenso en la motivación intrínseca mientras que, las recompensas no tangibles como los elogios y el dar ánimos verbalmente no tienen este resultado.

Estos tres factores delimitativos indican que las recompensas no siempre reducen la motivación intrínseca, el descenso de ésta se da cuando la motivación intrínseca inicial del individuo ya es alta y tiene la expectativa de recibir una recompensa tangible por realizar la actividad. Por ello es importante generar en el sujeto mayor gusto e interés por satisfacer sus necesidades, primero internamente y sin esperar algún tipo de beneficio externo, sin embargo; en muchos de los casos no se presenta lo antes descrito, de ahí la importancia de encaminar de manera correcta cualquier tipo de motivación.

Últimamente se ha ampliado el tema del precio oculto de la recompensa más allá del interés futuro por la tarea y el placer inherente. La orientación motivacional extrínseca no sólo disminuye la motivación intrínseca subsiguiente sino también interfiere en el proceso de aprendizaje. Generalmente las recompensas extrínsecas interfieren y distraen la atención en el proceso hacia las conductas necesarias para obtener la recompensa.

En comparación con individuos intrínsecamente motivados quienes seleccionan tareas de dificultad moderada, los individuos extrínsecamente motivados suelen elegir tareas fáciles debido a que este tipo de tareas aumenta la probabilidad de conseguir recompensas rápidas. Además, durante el desempeño de tareas los individuos extrínsecamente motivados son más propicios a los tonos emocionales negativos que los individuos intrínsecamente motivados, debido a que cuando no se les brinda algún estímulo externo pueden llegar a no realizar la actividad pensada o asignada, es cuando sus emociones pueden ser manifestadas en diversas formas (Garbarino, 1975).

Las recompensas extrínsecas también debilitan la creatividad, y las personas en muchos de los casos deciden tomar tareas fáciles. Además, allí donde se dan recompensas, se suele poner fin a las actividades recompensadas cuando se obtiene el producto necesario.

Se puede decir que la motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas siendo estas responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades, enfrentarse a retos y al hacerlo satisfacen necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio, hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y curiosidades del entorno.

Las personas extrínsecamente motivadas actúan para conseguir motivadores extrínsecos tales como dinero, elogios o reconocimiento social. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Quienes reciben fuentes de motivación extrínseca por participar en una actividad intrínsecamente interesante tienen menos motivación intrínseca por esa actividad, especialmente cuando la recompensa extrínseca es esperada o tangible.

Estos son solo dos tipos de la diversidad existente en la motivación, enseguida se mencionarán algunos más que conforman este grupo.

2.7.4. Motivación emocional e intelectual.

En primera instancia mencionaremos la motivación emocional. Motivo y emoción tienen la misma raíz latina: *motore*, “mover”. Las emociones son, literalmente, lo que nos mueve a ir tras un objetivo; impulsan las motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a nuestros actos, en una palabra, la motivación emocional es aquello que mueve a actuar y reaccionar frente a un estímulo, con el apoyo de la parte interna (emociones).

Existen vínculos entre estos dos términos, la primera forma de conceptualizar el vínculo entre emoción y motivación es proponer que las emociones son un tipo de motivo especial. De hecho, ésta es la posición adoptada por Carroll Izard. De acuerdo con ambos, las emociones encajan en la definición de un motivo en el sentido de que energizan y dirigen la conducta (Izard, 1989).

Una segunda manera de conceptualizar este vínculo es considerar la emoción como una lectura de los estados motivacionales.

Según Ross Buck, la motivación y la emoción son dos caras de la misma moneda, en el sentido de que los motivos funcionan para mantener las condiciones corporales necesarias para sostener la vida y las emociones funcionan como un informe de progresos constantes sobre lo bien que esos motivos están siendo sostenidos. Es decir, las emociones son la manera mediante la cual los estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiados a su estado actual. Las emociones se consideran estar alerta a los sistemas de respuesta corporales para entrar en acción y son los sistemas de respuesta corporal los que finalmente encuentran los medios para gratificar el motivo. (Inteligencia, 2021)

Las emociones cumplen las siguientes funciones:

- 1) Constantemente informan del estatus de los estados motivacionales.
- 2) Movilizan los recursos corporales para gratificar los motivos y facilitar la adaptación.

Por tanto, las emociones son la manera mediante la cual los estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiadas para preservar el estado actual. Son las emociones las que alertan a los sistemas de respuesta corporales para entrar en acción y los sistemas de respuesta corporal son finalmente los medios para gratificar el motivo. Las emociones son patrones complejos de los cambios corporales y mentales, incluyendo despertar social, sensaciones; y estos afectan de manera diversa a los procesos cognoscitivos, por ejemplo, cómo relacionarse con las personas, sentir coraje o rencor por alguien, alegría ante alguna situación dada, miedo por lo que pasara ante algún error cometido, etc., y por último en las reacciones del comportamiento. Algunas formas de despertar la motivación son considerando los siguientes aspectos.

- A través de palabras bonitas
- Ideas abstractas
- Frases contundentes
- Frases ingeniosas
- Enfoque
- Visualización
- Uso de la fisiología

Como segundo término tenemos a la motivación intelectual, es la motivación basada en las experiencias del sujeto, considerando ser más metódica y menos espontánea, ésta se presenta seguida de la motivación emocional, siendo más racional, procediendo de forma general de las tendencias de la curiosidad y las predisposiciones especiales del hombre para la exploración, manipulación, competencia y comprensión del ambiente. Su poder motivador potencial se actualiza en expresión y se particulariza en dirección por el individuo en desarrollo, ambas cosas como resultado de un ejercicio con éxito y de la anticipación de las consecuencias satisfactorias que han de resultar de un ejercicio posterior y también como resultado de la interiorización de los valores propios de aquellas personas del ambiente con quien se identifica.

En este tipo de motivación, los impulsos cognoscitivos o intereses, son aprendidos y dependen de la experiencia particular de cada sujeto, esta motivación se apoya en:

- Cifras
- Datos
- Estadísticas
- Sistemas
- Planes
- Listas paso por paso
- Decálogos
- Leyes proporcionales
- En resumen, busca algo exacto

Tanto la motivación emocional como la intelectual presentan algunas ventajas y desventajas, al mismo tiempo diferencias entre ellas, sin dejar a un lado el vínculo antes mencionado (Petri & Govern, 2006). Se acentuará en cada una, aquellos factores destacados en sus procesos, y a continuación se describen brevemente:

- La motivación emocional es fugaz. Como dice Ziglar (2005), la motivación es como ducharte, hay que hacerlo todos los días o desaparece su efecto, creo que Zig Ziglar se refería a la motivación meramente emocional.
- La motivación intelectual es más duradera, pero por lo general se da cuando te interesa cierto tema. Ella se basa en la comprensión de un plan (mientras la motivación emocional se basa más en la inspiración) o de ciertos datos, reglas, leyes y principios.

Por regla general se puede asegurar que la motivación intelectual no se da al mostrarle las estadísticas a alguien, sino mostrándoles las estadísticas después de haberle despertado el interés en cierto tema, sino solo son datos fríos o un montón de números que pueden no interesarle.

Por ejemplo, en las reuniones para nuevos prospectos en los multiniveles, ellos comienzan con la motivación emocional, te dan una charla motivacional, hace consciente de que no se tiene el tiempo ni el dinero deseado, despiertan sueños e ilusiones sobre uno (son muy buenos en esto) y esto lo hacen quizá con un orador muy bien preparado para dar una buena dosis emocional, pero luego de eso remaran con el plan de

compensación, en esto ya es necesario datos, cifras, estadísticas, siendo estas las regalías, como duplicarse, incluso será necesario sacar la calculadora, y quizá luego terminarán con los testimonios.

- La motivación emocional puede darte pasión
- La motivación intelectual puede darte constancia

Todos los motivos constituyen factores capaces de impulsar al individuo hacia la acción. Son fuerzas que impulsan al logro de una meta u objetivo y tienen carácter psicológico. Dentro de este carácter intervienen aspectos que van muy de la mano de las emociones, como sentimientos, las pasiones y las actitudes.

Los sentimientos son procesos afectivos más o menos impactando al ser psicobiológico. Con cierta intensidad sacuden a las emociones, pero a cambio impulsan de un modo más constante y persistente el acercamiento, la búsqueda, la conservación y el disfrute de las personas, objetos o situaciones que lo suscitan positivamente.

Las pasiones se constituyen por el predominio exclusivo de una tendencia afectiva, adquiriendo previamente una fuerza extraordinaria, esclavizando al sujeto y dedicándolo completamente a servir al objeto satisfactorio.

Se distingue dos clases de pasiones:

- superiores; se basan en tendencias afectivas dirigidas a elevados valores
- inferiores; basadas en bajas tendencias dirigidas a valores inferiores.

Las actitudes son las predisposiciones relativamente duraderas, a favor o en contra de determinados objetos, ideas o personas. Toda actitud esta matizada emocionalmente, es decir, tiene una carga de afectividad (Chiavenato, 2002).

Según el psicólogo J. O. Whisttaker, las actitudes presentan las siguientes características: son aprendidas, son relativamente estables, implican relaciones entre objeto y sujeto, pueden referirse a un objeto, a un número de objetos o a un gran número de ellos y tiene propiedades motivadoras-afectivas.

Es importante considerar que cualquier actitud, acción o sentimiento, deja cierta huella en la vida de las personas, y puede ir marcando el camino a seguir, para sentirnos motivados y satisfechos (Whisttaker, 1979).

2.7.5. Motivación trascendente.

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de los comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción obtenido de un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. Esto verifica que el destino de los demás no es indiferente sino, en condiciones normales, la naturaleza humana lleva a actuar solidariamente con o para otros.

Esta motivación es propia de los seres humanos, está por encima de las inclinaciones de los instintos y directamente conectada con la voluntad de las personas.

Se está dentro de la motivación trascendente cuando la razón mueve a hacer algo que está por encima del logro de una ventaja o interés personal, porque va dirigida a satisfacer las necesidades de otra persona o dar cumplimiento a lo considerado el sentido de la propia vida. Es cuando se desempeña un papel fundamental para poder ayudar al otro (Carrasco, 2004).

Esto explica el espíritu de servicio expresado en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan en su trabajo para obtener un mejor nivel de vida para sus hijos, o de todas aquellas personas que, se desempeñan como voluntarios en organizaciones de bien público.

Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro, haciendo una división entre la búsqueda de rentabilidad (objetivo básico de este tipo de organización) y las responsabilidades obtenidas frente al bien común de la sociedad circundante a la misma. Sin embargo, hoy en día se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva, la ética comercial o la responsabilidad social.

En relación con ello es importante advertir, en el caso de una empresa, cuando emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir, hacia sus empleados y funcionarios. Finalmente, es válido esperar que dichas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización, contribuyendo efectivamente con el bien común general, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa.

Algo similar con la significación que la persona percibe en una determinada tarea. Es conocida la anécdota de aquellos tres albañiles quienes desempeñaban la misma tarea, cuando un distraído transeúnte se acercó a ellos. El caminante le preguntó al primero: "¿qué está usted haciendo?". El albañil respondiéndole: "¿no ve? ¡Apilando ladrillos!", con un gesto molesto, consecuencia de una pregunta que éste percibió como tonta y de respuesta obvia. El caminante repitió la misma pregunta al segundo albañil. La respuesta no se hizo esperar: "¡levantando una pared!". El tercer albañil también respondió al particular interrogatorio, y con una amplia sonrisa de orgullo dijo: "¡construyendo el hospital de niños del pueblo!".

Obsérvese en esta historia, la tarea es exactamente la misma, pero el grado de comprensión entre los tres albañiles respecto de la significación y utilidad de su trabajo para otras personas es muy distinto, tan distinto como distintos son sus respectivos niveles de motivación y compromiso en la labor.

Es factible esperar entonces observar, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona. Esta motivación se puede encaminar a un bien personal y un bien común, sin embargo, cuando se quiere obtener un beneficio sobrepasando a los demás, sale fuera de los estándares de este tipo de motivación. Por ello se debe manejar de forma asertiva, para que exista un crecimiento en todos los aspectos.

El hecho de poder obtener una satisfacción personal, nos da la pauta de lograr muchos objetivos más, considerando este punto como primordial para una automotivación y desarrollo en aspectos generales del sujeto.

2.7.6. Automotivación.

La automotivación es el movernos desde nosotros mismos. La automotivación hace énfasis en el YO como sujeto. Muchas veces se actúa para otros, sin querer realmente hacer algo, y ahí surge la desmotivación. Dentro del proceso de automotivación existen técnicas de apoyo en el desarrollo de la misma, una de ellas es conocida como Coaching.

El coaching es una de las herramientas para encontrar las motivaciones y dirigir las adecuadamente hacia metas propuestas. En la actualidad es un método aplicado en muchas áreas. Parte de la premisa de que el coachee (o bien conocido como líder) es la persona misma quien cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita a aprender a sí mismo. En este sentido, el proceso requiere, básicamente, de los siguientes 7 pasos:

1. Observar. La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y observando los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas aquellas que le apoyen a construir los resultados buscados.
2. Toma de conciencia. La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de coaching, contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar. Una vez reunida toda la información, actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

5. Medir. En todo momento es imprescindible comprobar si se acerca o se aleja del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. Acción comprometida. Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida, alineada con el plan de acción establecido previamente entre el entrenador y el cliente.
7. Motivar al máximo a los oyentes. Un coaching bien dirigido motiva a la persona a experimentar y a vivir la vida conscientemente. Motivarse es aprender a dirigir el poder personal, transformando el presente y la realidad actual.

El desarrollo personal y la superación de los problemas de relación, profesión, pareja, miedo, angustia, depresión, autoestima, complejos de inferioridad, sólo son posibles en la medida en que el individuo está motivado, y participe libre y comprometidamente en su proceso de sanación y evolución.

La automotivación es muy importante en el proceso de desarrollo de la persona, da paso al autoconocimiento. El autoconocimiento personal es imprescindible para saber lo motivante de las cosas, lo que se quiere realmente. Si no sabemos cómo somos ni qué queremos, ¿dónde vamos a buscar nuestra felicidad o bienestar?

La automotivación tiene como fondo las siguientes claves:

- Descubrirse, conocerse, experimentar, mirarse y verse. A este proceso se le llama autodescubrimiento.
- Conectar con el verdadero Yo, con el fondo auténtico. Ser uno mismo es lo mismo que autorrealización.
- Disolver nuestros conflictos, superar o afrontar miedos, etc. Lo antes mencionado se puede afrontar con algún tipo de terapia.
- Contactar con nuestras emociones y hacerlas partícipe en la vida cotidiana.
- Ser consciente, darse cuenta. Conocer y comprender nuestras experiencias.
- Aprender a mirar bien.
- Afrontar nuestra vida y nuestro ser, haciéndonos responsables desde la propia libertad. Atreverse a cambiar y tomar decisiones.

Entre otros corregir actitudes o hábitos no favorables al bienestar de la persona, aprender nuevos recursos, expresar desde el cuerpo, etc.

Como conclusión, la automotivación es fundamental en el desarrollo de la persona, si un sujeto no encuentra ese valor interno para realizar las cosas, será muy difícil hacerlas aún y con el apoyo de factores ambientales.

El coaching o liderazgo se considera en la actualidad una herramienta de gran apoyo para despertar en el sujeto el deseo de lograr sus objetivos. La efectividad de un buen líder dependerá de muchos factores, entre ellos la visión de cada persona y el entorno en que se desarrolle.

Líder es considerado para los teóricos de la motivación laboral un elemento fundamental para que se propicie dicha motivación. Un buen líder sabrá dirigir y entender adecuadamente a un colaborador, siempre y cuando tome en cuenta los factores esenciales en el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la persona.

En las diversas teorías de la motivación laboral, será expuesto de diferentes formas, todas con una misma finalidad, generar una excelente estabilidad emocional, un gran rendimiento y una productividad laboral en la persona (Urcola, 2008).

2.8. El Proceso Motivacional

2.8.1. El trabajo de dirección

Podríamos definirlo como un proceso amplio para conseguir resultados mediante los empleados. Tradicionalmente se considera que existen seis llaves de oro para la carrera directiva, teniendo en cuenta la motivación como parte principal del proceso estas llaves pueden ser:

- Planificación.
- Selección de personal.
- Organización.
- Formación y desarrollo.
- Motivación.

- Control.

Todo ello necesita la participación de los empleados. Por una parte, la motivación es un trabajo concreto que precisa de atención y de un cuidado particular.

- Planificación: Es cierto que una buena planificación debería conseguir todo lo que se persigue, operando de manera más fácil y certera a la hora de conseguir sus objetivos.
- Selección de personal: pocas cosas son tan importantes como conseguir un equipo eficaz. Se debe realizar de manera sistemática y amplia, así como con una auténtica objetividad.
- Organización: una buena organización tiene que reflejar diversos aspectos, entre los cuales se encuentran el trabajo que se ha de realizar, los objetivos que deben conseguirse, etc.
- Formación y Desarrollo: esta es la principal actividad del director, juntamente con la necesidad de actualizar o proporcionar conocimientos para mantener una completa capacidad de realización en su trabajo.
- Motivación: los trabajadores dan cierta importancia a este punto, y sólo trabajan para alguien que les transmita confianza, y es un aspecto a tener en cuenta en el proceso de motivación.
- Control: los directivos deben dirigir, y ello conlleva actividades como revisar los resultados y corregir criterios, si las cosas no funcionan según lo previsto.

Mediante todas estas premisas y ante estas actividades diversas que forman parte, la motivación mejorará. Cada actividad que lleve a cabo un directivo deberá transformarse en una propuesta de motivación. Motivar es tan sólo un trabajo de nivelar la balanza, algo que minimiza todo eso que podría crear un clima desfavorable,

y respaldar todos los aspectos positivos, actuando de este modo nos aseguramos de que es el lado positivo el que prevalecerá.

El trabajo del director no estriba simplemente en conseguir que se hagan las cosas; se trata de conseguir que se hagan las cosas de buen grado. No cometa errores. El factor rechazo sería considerable. El personal se pondrá en contra de todo aquello que considere una petición poco razonable. Solo si el personal quiere hacer las cosas y se les anima a hacer las cosas bien, puede confiarse en que lo harán realmente bien. La motivación proporciona razones al personal para querer dar un buen nivel de eficiencia (Océano, 2001).

2.2.8 Implicaciones Prácticas

Puede parecer que la motivación es un asunto complejo. Es cierto que es un asunto al que afectan muchos factores de diversa índole. La misma naturaleza del personal, y cómo puede influir en su motivación sugiere cinco principios importantes para el director dedicado activamente a motivar al personal:

1. No existen fórmulas mágicas. Ninguna cosa, ni mucho menos el dinero proporciona una opción fácil para generar motivación rápidamente.
2. El éxito está en los detalles. La buena motivación proviene de minimizar los factores que tienden a crear descontento, y de maximizar el efecto de aquellos factores que pueden crear una motivación adecuada.
3. Continuidad. Los directores deben aceptar que crear y mantener un buen clima motivacional lleva algún tiempo y es una tarea continua.
4. Escala temporal. Los signos de baja motivación pueden ser una buena advertencia inicial de que la eficacia puede estar en peligro. Si el directivo se mantiene alerta, podrá ser capaz de prevenir giros negativos en la eficacia o en la productividad permitiendo que las señales de desmotivación le pongan sobre aviso de los problemas por llegar.

5. Tener presente a los demás. La mayoría de los directores encuentran que por lo menos algunos de los temas que preocupan a su plantilla, no son cosas que les afectarían a ellos mismos. Este es un factor clave, y olvidarlo puede suponer un peligro para cualquier director (Océano, 2001).

2.2.9 Apuntar hacia la excelencia

Finalmente recuerde que la motivación no trata simplemente de asegurar que lo que debería pasar, pase. Trata de esforzarse por, y para lograr la excelencia. Todo tipo de cosas contribuyen, desde el calibre original de la plantilla que seleccione hasta la formación que les dé, pero la motivación puede ser el impulso final que crea una eficiencia excepcional donde de otro modo solo habría una actuación satisfactoria (Océano, 2001).

2.3 La Parte Positiva Del Análisis

- El logro. Lograr un objetivo es el factor motivador más importante, y además uno de los más útiles.
- Reconocimiento. La realización es importante, a la gente le gusta y significa la mayor parte de la satisfacción en el trabajo. A parte de esto, el reconocimiento de su trabajo es un instrumento fundamental para una buena motivación.
- Reconocimiento con premio. La unión del reconocimiento con un logro es apropiada.
 - Comisiones: generalmente se encuadran dentro del salario, la mayoría de las veces son superiores al salario, según los resultados y estas deben ser proporcionales a las ventas realizadas.
 - Incentivos financieros: el pago de cosas tales como la compañía médica, seguro de viaje, etc.
 - Contribución de los beneficios, bonos, acciones: todo este tipo de incentivos puede ligar al personal a la empresa y se fijan para enlazar el rendimiento con el sueldo.
 - Vacaciones: Son importantes y afectan positivamente a la vida familiar.

2.4 Tomar la Temperatura

La motivación puede ser un área que proporcione sorpresas. Las señales pueden desorientarnos. Incluso cuando las señales se interpretan correctamente, y se ha emprendido una acción para mejorar la motivación, puede parecer que no hay ningún cambio. La planificación del tiempo es importante, las actitudes, habitualmente nos indicaran problemas con la motivación, antes de que la eficacia se deteriore y resulte obvio que algo va mal, siempre y cuando eso se note. Esto quiere decir que el director consciente de ello puede ser capaz de evitar el deterioro de la eficacia antes de que ocurra. Pero también quiere decir que se debe dejar tiempo para que las soluciones empiecen a funcionar. De aquí la necesidad de tomar la temperatura, si la dirección va a posicionarse de manera que va a actuar decididamente sobre asuntos de motivación, entonces tiene que haber una idea clara y precisa de cuál es el sentimiento motivador en cada momento en particular (Océano, 2001).

2.4.1 Mediciones precisas

Si se va a tener presente la motivación como tema importante, sabiendo que eso marca una diferencia en la manera que trabaja la gente, entonces se deben emprender acciones con una base periódica para asegurarse de que esto sucede. Echar un vistazo a la tarea en su conjunto de forma progresiva, revisando como la estrategia conjunta de fondo contribuye y aborda la medición continua (Océano, 2001).

2.4.2 Crear una estrategia para influir en la motivación

Crear una cultura apropiada es una tarea principal y puede ir ligada al área más amplia del manejo de los cambios (los detalles). Si existe una cultura que reconoce que la motivación y todo lo que la acompaña es importante, eso dependerá tanto del personal como de los sistemas.

- Las personas. Muchos factores empezando por la selección de personal, pueden ser factores instrumentales para asegurar que a los directores les importa la motivación. Si este es el caso, entonces se puede desencadenar un ciclo de reacción positiva que mantenga la situación. Los directores que trabajan la

motivación crean buenas sensaciones y buen rendimiento. Esto a su vez, se nota, y va obteniendo aceptación porque se ve como algo que mantiene el proceso en marcha.

- **Sistemas.** Los sistemas pueden actuar casi independientemente del personal para proporcionarles recordatorios e indicaciones que enfoquen la atención tanto en las características específicas de la motivación como en la idea de que es una responsabilidad importante.

2.4.3 Crear un entorno que permita que un sondeo tenga éxito

La creación de un sondeo de opinión de los empleados requiere cuidadosas consideraciones. El peligro está en que el mismo hecho de realizar un sondeo se pueda ver como la aceptación de un fallo o una dificultad, incluso cuando está diseñado para prever problemas o para llevar hacia adelante una situación existente (Océano, 2001).

Capítulo III Teorías Motivacionales

La motivación desde el contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual; entendido como necesidad al estado interno de las personas que hace que ciertos resultados aparezcan atractivos.

Una teoría de motivación en el ámbito de la motivación organizacional resulta útil en la medida que permita explicar qué es aquello que otorga y da dirección a la conducta del trabajador, o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades laborales elige un camino o emprende una acción que en otras ocasiones rechazaría.

3.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría de la jerarquía de las necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, es la teoría motivacional más conocida.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. Maslow propuso que la motivación está en función de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades esenciales del individuo, es decir las más elementales (necesidades primarias), posteriormente en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

Las necesidades básicas que identifica Maslow en orden de importancia son las siguientes:

Necesidades primarias

1. Necesidades básicas o fisiológicas: Son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como hambre, sed, abrigo, sexo. También son denominadas necesidades biológicas o básicas.

2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades referentes a la defensa y protección de los daños físicos y emocionales, la ausencia de peligros físicos y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades básicas estarán cubiertas por tanto tiempo como sea posible.

Necesidades secundarias

3. Necesidades sociales (de afiliación o pertenencia): el deseo de amar y ser amado. Contiene las necesidades de afecto y pertenencia, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. También contiene la necesidad por la confianza en uno mismo y la fuerza.
5. Necesidades de autorrealización: Abraham Maslow considera que esta es la necesidad de mayor jerarquía. Esta necesidad lleva a las personas a desarrollar su propio potencial. Es el afán por el cumplimiento de los deseos, llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa. Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal. Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad) (Robbins, 2004).

En el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que, según estos autores, las necesidades

de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal (Davis, 1993).

Maslow nos menciona que, en el área laboral, los colaboradores primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y a sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. A continuación, se debe satisfacer sus necesidades de seguridad, seguridad de empleo, ausencia de coacción y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. Después se les podrá ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

Nos menciona, que cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por las necesidades de autorrealización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades. Las diferencias individuales son muy grandes en este nivel. Algunas personas piensan que producir un trabajo de gran calidad representa el medio para realizarse, mientras que para otros el desarrollo de ideas creativas y útiles cumplen la misma necesidad. Los líderes, si conocen las diferentes necesidades de autorrealización de sus colaboradores pueden usar una variedad de enfoques para proporcionar que los empleados alcancen las metas personales y las de la organización.

La teoría de las necesidades de Maslow es un reto para los líderes y quien tiene personal a su cargo, que la practican por dos motivos. En primer lugar, trabajan con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, con toda probabilidad, varía inmensamente. Estas diferencias están mucho más pronunciadas en una era de negocios globales realizados a través de “fronteras culturales”.

En segundo, las necesidades de una persona pueden cambiar con el tiempo. Si bien Maslow pensaba en términos de que las personas subieran por esta pirámide, en ocasiones, las circunstancias dictan bajar por la pirámide (Stoner, 1996).

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

3.2 Teoría “Motivación-Higiene” o Teoría del Factor Dual (Frederick Herzberg)

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene o también conocida como de los dos Factores o Teoría bifactorial, la cual nos dice; la satisfacción y la motivación laboral se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables, y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo laboral, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación laboral.

Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo tal motivo investigó la siguiente pregunta “¿Qué desean las personas de sus trabajos?” Pidió a las personas, proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en su área laboral.

Concluyó en su análisis que las respuestas dadas por las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionan de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en él. Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyen características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en su trabajo, mostraron la tendencia a atribuir estas características en ellas mismas.

Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a manifestar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no lograban del todo hacerlo satisfactorio (o motivador). Herzberg en sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Según Herzberg, los factores generadores de la satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los generadores de la insatisfacción. Por lo tanto, los líderes que trataban de eliminar los factores insatisfactorios en el trabajo podían crear armonía en el sitio, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos generadores de insatisfacción en el trabajo se denominan factores de higiene.

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción, pero no producen del todo la motivación. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales, pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

La existencia de satisfacción como insatisfacción dentro de una organización afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.
- Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo, por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así el colaborador continúe con su crecimiento personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

Esta teoría en su momento fue criticada por ser demasiado simplista, sin embargo, hoy en día puede ser una gran herramienta para motivar al colaborador dentro de una organización. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global (Chiavenato, 2006).

3.3 Teoría de las Necesidades (David McClelland)

También conocida como teoría de las tres necesidades. De acuerdo con esta expectativa, existen ciertas necesidades que son aprendidas y adquiridas socialmente, a medida que el individuo interactúa con el entorno. Al mismo tiempo plantea cuando el

individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidad de realización o logro, de filiación y de poder.

- a) Necesidad de realización (o bien conocida de logro). El deseo de lograr una meta difícil impone la necesidad de que exista un parámetro del éxito, se dominen tareas complejas y se superen otras. Se trata de la necesidad de vencer un desafío para lograr la realización personal y para alcanzar el éxito en situaciones competitivas.

McClelland estudio ampliamente los motivos que subyacen a la realización e identificó las características que describen las personas realizadoras, en condiciones de eficacia:

- Les gusta asumir responsabilidades para encontrar soluciones a los problemas.
 - Desean correr riesgos calculados y establecer metas moderadas.
 - Quieren retroalimentación concreta acerca de su desempeño (grandes realizadores, les gusta saber cuál es el nivel de perfección de su trabajo).
 - Los grandes realizadores no son motivados por el dinero en sí, sino que lo emplean como un buen método para mantener el nivel de sus realizaciones.
- b) Necesidades de afiliación. El deseo de establecer relaciones personales significativas y estrechas, de evitar el conflicto y de establecer amistades sólidas. Los individuos que tienen muchas necesidades de afiliación ven en la organización una oportunidad para establecer relaciones nuevas y satisfactorias. Son motivados por los cargos que exigen una interacción frecuente con sus compañeros de tareas. Estas personas fracasan cuando deben trabajar en aislamiento.
- c) Necesidades de poder. El deseo de influir en otros o controlarlos y de tener autoridad sobre ellos; se trata de la necesidad de dominar, manipular actividades ajenas, con el objeto de alcanzar propósitos propios. Las personas que tienen una gran necesidad de poder tratan de llegar a posiciones de liderazgo, les gusta establecer metas, tomar decisiones y dirigir actividades.

Es sumamente importante saber cómo pueden los líderes motivar a algunos de sus colaboradores que no son grandes realizadores.

Para lograr este objetivo, McClelland, con su teoría de la realización, elaboró un enfoque que tiene cuatro importantes sugerencias a saber:

1. El individuo se debería enfocar en obtener una retroalimentación (feedback) frecuente y concreta;
2. Debería buscar modelos para realizarse, es decir, fijarse en aquello se ha desempeñado bien y tratar de ser igual a ellos;
3. Debería considerarse como alguien que necesita tener éxito y desafío, así como establecer metas en el trabajo cuidadosamente planeadas y realistas.
4. Debe controlar sus deseos, es decir, pensar y conversar consigo mismo en términos positivos (Da Silva, 2002).

3.4 Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom)

La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los colaboradores hasta la fecha es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, claro sin dejar a un lado la aportación de las otras teorías.

La teoría de las expectativas afirma; la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, después de un acto seguirá cierto resultado, el cual el individuo encuentra atractivo en muchas ocasiones. En términos más prácticos, la teoría de la expectativa asevera que un colaborador se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; si muestra una buena evaluación la organización le brindará una buena recompensa como, por ejemplo, un bono, aumento o acenso, y estas recompensas satisfacen sus metas personales. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

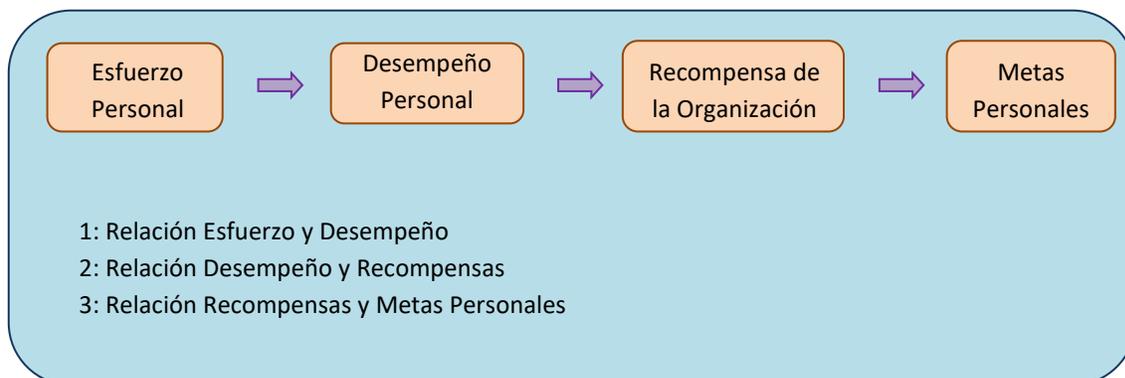
1. Relación de esfuerzo y desempeño. Probabilidad percibida de que ejerce cierto esfuerzo llevará al desempeño.

2. Relación de desempeño y recompensa. Grado en el que el individuo cree desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
3. Relación de recompensa y metas personales. Grado en el que la recompensa de la organización satisface las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tenga para él (Robbins, 2004).

En la figura 1 hace mención de la teoría de las expectativas, explica el por qué tantos colaboradores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir realizando sus actividades. Esto se hace evidente cuando ahondamos en las tres relaciones postuladas.

Figura 1

Teoría de las Expectativas



Fuente: (Robbins, 2004)

Esta explicación de la motivación podría parecer compleja, pero en realidad no lo es, puede ser resumida en las preguntas ¿qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño?, ¿Puedo lograr realmente ese nivel?, ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño?, ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí?, ¿Me ayuda a lograr mis objetivos? El hecho de que se esté motivado para realizar un esfuerzo (es decir, trabajar) en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción de si cierto nivel de desempeño es necesario para lograr esos objetivos.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objeto de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de objetivos individuales. Como resultado, debemos creer que la recompensa que ofrece una organización concuerda con el que desea el individuo.

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos, y enfatiza como los líderes entienden por qué los colaboradores ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, deseamos recompensar a los individuos con las cosas que valoran como positivas.

Además, la teoría de las expectativas destaca los comportamientos esperados, ¿saben los colaboradores lo que esperan de ello y como serán evaluados? Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinaran su motivación (nivel de esfuerzo) (Robbins & Coulter, 2005).

Esta teoría predice; un colaborador ejercerá mayor esfuerzo si percibe que hay una relación sólida entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de metas personales. Estas relaciones sufren a su vez la influencia de otros factores. Para que el esfuerzo lleve un buen desempeño el individuo debe poseer la capacidad necesaria y debe pensar si el sistema de evaluación que mide su desempeño es justo y objetivo. La relación entre desempeño y recompensa será intensa si el individuo percibe que su desempeño es recompensado, no la antigüedad, favoritismos personales u otros criterios.

El último vínculo de la teoría de las expectativas es la relación entre recompensa y metas. La motivación depende del grado de la recompensa entregada al individuo por su buen desempeño, si estas satisfacen las necesidades dominantes que corresponde a sus metas.

Por otra parte, se puede mencionar la existencia de dos factores adicionales que entran en juego en lo antes mencionado. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la

percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa debe hacer y lo que su supervisor, quien mide su desempeño, espera de él). De suerte un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el colaborador una alta motivación, combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

3.5 Teoría ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, reviso la jerarquía de necesidades de Maslow planteando una variante, llamada Teoría ERC. En esta teoría Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas; existencia, relación y crecimiento de donde viene la denominación de la teoría ERC.

- a) El grupo de existencia remite a la provisión de los elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende la considerada por Maslow como necesidades fisiológicas y de seguridad.
- b) El segundo grupo de necesidades son de relación: es el deseo de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus se exigen para satisfacerse el trato con los demás, y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.
- c) Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: considerado como el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Aparte de convertir las cinco necesidades en tres, ¿en qué difiere la teoría ERC de la teoría de Maslow? A diferencia de las jerarquías de necesidades, en la teoría ERC se señala, 1) es posible que estén en activo dos a más necesidades al mismo tiempo, y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por

ejemplo, una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas sus necesidades de existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

Aunque no hay una jerarquía rígida como la establecida por Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, ello implica el poder activar una necesidad de orden inferior, ya satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Así cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relación podrían volver a ser consideradas el motivador clave. Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más empeño a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Por último, otra diferencia entre la teoría de Maslow y la de Alderfer es que la de este último "ERC" establece poder activar más de una necesidad al mismo tiempo, cabe mencionar la teoría ERC no le resta importancia a la de Maslow, si no que esta sirvió de base para el desarrollo de la misma (Betancur, 2010).

3.6 Teoría de la Equidad (J. Stacey Adams)

Esta teoría fue desarrollada a principios de la década de 1960 por el psicólogo Stacey Adams, la teoría de la equidad propone que los individuos compararan sus circunstancias con las de otra persona, y tales comparaciones mostraran cierta clase de conducta.

La teoría de la equidad, propone que los colaboradores perciben lo obteniendo de una situación laboral (salida) con relación a lo aportado a ésta (entrada) y después

comparar su relación de entradas y salidas con la relación de entradas y salidas de otros colaboradores importantes. Si un colaborador percibe su relación igual a la de otros colaboradores importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, si se percibe una situación justa, existe la equidad. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí mismo como compensada en forma insuficiente o excesiva. Cuando ocurren inequidades, los colaboradores intentan remediar la situación ¿Qué hacen los colaboradores cuando perciben una inequidad?

Esta teoría propone que los colaboradores podrían: 1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera cambiando sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo. Por lo general, estos tipos de reacciones de los colaboradores han probado ser correctas. Una revisión de la investigación confirma sistemáticamente la teoría de la equidad: “la motivación de los colaboradores recibe una influencia importante de las recompensas, así como la de las recompensas absolutas”. Siempre que los colaboradores reciban inequidad, trataran de corregir la situación. El resultado podría ser una productividad más alta o baja, resultados de mayor menor calidad, aumento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Otro aspecto a examinar en la teoría de la equidad es quienes son esos “otros” con los cuales las personas se comparan así mismas. El referente (las demás personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en esta teoría. Los referentes se han definido en tres categorías: los demás u otros, el sistema y uno mismo.

La categoría de los “demás u otros” incluye a individuos con empleos similares en la organización, pero también incluyen amigos vecinos profesionales asociados. Con base en lo que oímos en el trabajo o leemos en los periódicos o revistas comerciales, los colaboradores comparan su sueldo con el de otros.

La categoría del “sistema” incluye políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. Cualquier precedente que haya establecido

la organización con respecto a la asignación de pagos es un factor importante en esta categoría.

La categoría de “uno mismo” se refleja en las relaciones de entradas y salidas consideradas particulares para el individuo. Refleja las experiencias personales y los contactos pasados y recibe la influencia de criterios como los trabajos anteriores o los compromisos familiares. La elección de una serie particular de referentes se relaciona con la información disponible sobre los referentes, así como con su importancia percibida.

Históricamente, la teoría de la equidad se centraba en la justicia distributiva, la cual es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de la recompensa entre individuos. La investigación reciente sobre la equidad se ha centrado en examinar los aspectos de la justicia de los procedimientos, siendo ésta la justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de la recompensa. Esta investigación muestra que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los colaboradores, que la justicia de los procedimientos, en tanto la justicia de los procedimientos tiende a afectar el compromiso organizacional de un colaborador, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.

En conclusión, según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio) (Robbins & Coulter, 2005).

La aplicación de esta teoría en las organizaciones por parte de los líderes, sería muy efectiva, ya que aumentaría la percepción de la justicia, de los procedimientos, y los colaboradores podrían ver a su jefe y a la organización de manera positiva, aunque estén insatisfechos con los pagos, las promociones y otros resultados personales.

3.7 Teoría Establecimiento de Metas “Edwin Locke”

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación laboral. El establecimiento de metas como medio

para mejorar y sostener el desempeño es muy bien aceptado por los integrantes de la organización.

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su teoría de la fijación (establecimiento) de metas u objetivos, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Esta teoría es una de las más acorde con el sentido común, no puede negarse que, a partir del deseo de lograr una meta u objetivo determinado, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarlo (Vértice, 2008).

La premisa subyacente en la teoría del establecimiento de metas, es que la conducta está regulada por los valores y las metas.

Nuestros valores crean en nuestro interior un deseo de conducirnos de acuerdo con ellos. Por ejemplo, si una ejecutiva valora la honestidad, establecerá la meta de contratar solo colaboradores honestos, por lo tanto, recurrirá mucho a las verificaciones y pruebas de referencia de honestidad.

En la teoría del establecimiento de metas podemos describir lo siguiente:

1. La meta específica lleva a un mayor desempeño que las metas generales. Se tiene que decir clara y concisamente lo que se quiere o desea, esto provoca en el sujeto una mayor motivación.
2. En general el desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta. Cuando más difícil sea la meta a perseguir más se logra. Una excepción importante es, cuando las metas son demasiado difíciles, pueden empeorar el desempeño. La dificultad para alcanzar una meta conduce a la realización de una actividad.
3. Para que las metas mejoren el desempeño, el colaborador debe aceptarlas. Si uno rechaza una meta, no la incorporara a la planeación; esto explica porque a menudo ayuda el comentar las metas con los empleados, en lugar de imponerlas. Participar en el establecimiento de metas no tiene un efecto importante sobre el nivel de desempeño en el trabajo, excepto cuando mejora la aceptación de la

meta. Sin embargo, la participación es valiosa porque puede desembocar en una mayor satisfacción con el proceso de establecimiento de metas.

4. Las metas son más efectivas cuando se utilizan para evaluar el desempeño. Cuando los colaboradores saben que su desempeño se medirá en términos de que también alcanzaron sus metas, aumenta el efecto de éstas.
5. Las metas deben de estar ligadas con la retroalimentación y los premios. Los colaboradores deben recibir retroalimentación respecto de sus avances hacia las metas y premios por alcanzarlas. La retroalimentación es la información dada a un individuo para enterarlo de qué tan bien se está desarrollando en el logro de sus metas. Premiar a la gente por alcanzarlas es tal vez el principio de administración ampliamente aceptado.
6. El establecimiento de metas en grupo es tan importante como el establecimiento de metas individual. Hacer que los colaboradores trabajen como equipo con una meta específica común, no solo como personas con metas individuales eleva la productividad. Más aún, la combinación de metas de grupo y metas individuales compatibles con éstas es más efectivas que unas u otras por sí solas.
7. Una orientación hacia la meta de aprendizaje mejorará el desempeño, más que a una orientación, a una meta de desempeño. Una persona con una orientación de meta de aprendizaje quiere desarrollar sus competencias adquiriendo nuevas habilidades y dominando nuevas situaciones (Dubrin, 2003).

Por tanto, se puede decir que, a pesar de la contribución de las metas de desempeño, desde un punto de vista técnico, éstas no son motivadoras por sí mismas. Más bien, la discrepancia creada por lo que los individuos hacen y lo aspirado a hacer es lo que crea la auto insatisfacción. A su vez la insatisfacción crea el deseo de reducir la discrepancia entre lo ideal y lo real. Cuando una persona desea lograr algo, se halla en un estado de excitación. La tensión creada por no haber logrado ya una meta, impulsa a la persona a alcanzarla.

Una forma efectiva de aplicar la teoría de metas es que el líder establezca metas a corto plazo, al mismo tiempo de estimular a otro a hacerlo. Las metas a corto plazo deben apoyar a las de largo plazo de la organización, pero se establecen en "fracciones" que se pueden lograr con más facilidad.

3.8 Teoría de la Motivación Intrínseca (Kenneth Thomas)

Según Kenneth Thomas, la teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del colaborador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los colaboradores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, los colaboradores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el colaborador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar la autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, dependiendo de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.

La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de tener la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito, siendo altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito).

La combinación de estos cuatro factores provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales) (Thomas, 2001).

3.9 Teoría Alternativa de la Motivación (Teoría X y Ocultar de Mc Gregor)

Como ya se ha analizado, la motivación ha sido el concepto que más ha enfrentado a los investigadores de la administración. Se han descrito diferentes teorías que se han desarrollado con el tiempo. Sin embargo, se tratará de dar un nuevo enfoque que permita encontrar la “Manera Ideal” de considerar a la motivación laboral.

En este tenor, se reclasifican los modelos descritos y se define el concepto del “Modelo tradicional”, éste está ligado al Frederick Taylor y a la administración científica. Consistía esencialmente en que los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar las tareas, y después motivaban al personal mediante una serie de incentivos salariales; cuanto más producían, más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían que el trabajo era mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados con dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores con el pago de comisiones.

Otro modelo es el modelo de las “Relaciones Humanas”, el cual se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos, Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y por último el modelo de “Los Recursos Humanos”, abanderado por Douglas Mc Gregor (Gregor, 2006) y sus legados se enmarcan en las teorías X y Y. En las siguientes tablas se presentan los diferentes enfoques modernos de las teorías de la motivación y sus aplicaciones.

La tabla 1 muestra los supuestos de las teorías de la motivación en sus tres modelos: tradicional, relaciones humanas y recursos humanos.

Tabla 1.*Supuestos de la Teoría de McGregor.*

| SUPUESTOS | | |
|---|---|---|
| Modelo Tradicional | Modelo de las Relaciones Humanas | Modelo de los Recursos Humanos |
| El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas. | Las personas se quieren sentir útiles e importantes. | El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que haya contribuido a establecer. |
| Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo. | Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos. | La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes. |
| Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas. | Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen. | |

Fuente: Gregor (2006)

La tabla 2 muestra las políticas de las teorías de la motivación en sus tres modelos: tradicional, relaciones humanas y recursos humanos.

Tabla 2.*Políticas de la Teoría de McGregor*

| POLÍTICAS | | |
|--|--|--|
| Modelo Tradicional | Modelo de las Relaciones Humanas | Modelo de los Recursos Humanos |
| El gerente debe supervisar y controlar estrechamente a sus empleados. | El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante. | El gerente debe utilizar los recursos humanos subutilizados. |
| El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y fáciles de aprender. | El gerente debe mantener informados a sus subalternos y escuchar sus quejas y planes. | El gerente debe crear un ambiente en el que todos los integrantes puedan contribuir al máximo de sus capacidades. |
| El gerente debe establecer rutinas y procedimientos detallados, y aplicados con justicia y decisión. | El gerente debe permitir que sus empleados apliquen cierto autocontrol y autodirección en su propio trabajo. | sus empleados apliquen cierto autocontrol y autodirección en su propio trabajo. El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, |

| | | |
|--|--|---|
| | | aplicando constantemente el autocontrol y autodirección de los empleados. |
|--|--|---|

Fuente: Gregor (2006)

La tabla 3 muestra las expectativas de las teorías de la motivación en sus tres modelos: tradicional, relaciones humanas y recursos humanos.

Tabla 3.

Expectativas de la Teoría de McGregor

| EXPECTATIVAS | | |
|---|--|--|
| Modelo Tradicional | Modelo de las Relaciones Humanas | Modelo de los Recursos Humanos |
| Las personas pueden tolerar el trabajo, si el sueldo es bueno y el jefe es justo. | Compartir información con los empleados e involucrarlos en las decisiones rutinarias satisface las necesidades de pertenencia y de sentirse importantes. | La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones. |
| Si las personas son lo bastante simples y si están bajo un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas. | La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los trabajadores cooperarán voluntariamente. | La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos. |

Fuente: Gregor (2006)

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del

comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “Persona Compleja” Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

Teoría X posición tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como simples recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. En este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X (Gregor, 2006).

La Teoría Y posición optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo

(cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto, dinámico y extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas tales factores.

- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí (Gregor, 2006).

En la tabla 4 muestra las diferencias entre las teorías de la motivación X y Y.

Tabla 4.

Diferencia entre las teorías X y Y

| TEORÍA X | TEORÍA Y |
|---|--|
| <p>LAS PERSONAS SON PEREZOSAS E INDOLENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • LAS PERSONAS REHÚYEN AL TRABAJO. • LAS PERSONAS EVADEN LA RESPONSABILIDAD, PARA SENTIRSE MÁS SEGURAS. • LAS PERSONAS NECESITAN SER CONTROLADAS Y DIRIGIDAS. • LAS PERSONAS SON INGENUAS Y NO POSEEN INICIATIVA. | <ul style="list-style-type: none"> • LAS PERSONAS SE ESFUERZAN Y LES GUSTA ESTAR OCUPADAS. • EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD TAN NATURAL COMO DIVERTIRSE O DESCANSAR. • LAS PERSONAS BUSCAN Y ACEPTAN RESPONSABILIDADES Y DESAFÍOS. • LAS PERSONAS PUEDEN AUTOMOTIVARSE Y AUTO DIRIGIRSE. • LAS PERSONAS SON CREATIVAS Y COMPETENTES. |

Fuente: Gregor (2006)

3.10 Teoría Z de William Ouchi

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la motivación del personal.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador con un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas, el empleo de por vida y la toma colectiva de decisiones, todas ellas implican un mayor conocimiento de las relaciones para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así tener una mayor productividad empresarial.

Principios fundamentales de la teoría Z:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la teoría.

Cómo desarrollar la cultura de la empresa Z:

1. Comprender la teoría Z y el papel de cada participante en la empresa.
2. Reevaluar la filosofía previa de la empresa.
3. Definir nueva filosofía a implementar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes.
6. Reevaluar el proceso en este punto.
7. Participación del sindicato.
8. Estabilizar el número y categoría de empleados.
9. Establecer un sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.

12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social (Ouchi, 1981).

3.11 Teoría del Esfuerzo de Skinner

Skinner afirma que los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado. Esta teoría sostiene que los individuos logran ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio de su desempeño, explica la conducta en su relación con el medio ambiente. Mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Para Skinner la suma del ambiente externo, determina el comportamiento exacto que muestran los individuos, no las carencias, necesidades o deseos. De acuerdo con Skinner un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada que a su vez conduce a una consecuencia positiva para el director y los subordinados y tiende a repetirse. Las respuestas negativas que conducen a algo negativo tienen a no ser repetidas por los individuos.

Skinner sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante factores de refuerzo positivo como: remuneraciones, mejoras en las comunicaciones, participación en la toma de decisiones, mejora en el clima laboral y apreciación de la labor.

Si de una respuesta a un estímulo se recibe reforzamiento positivo, la respuesta en el futuro será positiva y viceversa. Estos factores de refuerzo positivo deben estimular las conductas positivas y desestimular las indeseables (Dubrin, 2003).

3.12 Teoría del Aprendizaje Social

Esta teoría del aprendizaje social es creada por Albert Bandura, señala que los empleados obtienen información acerca de cómo desempeñarse y comportarse mediante la observación e imitación de los modelos a su alrededor. Es una teoría conductista porque concede gran importancia al esfuerzo, aunque va más allá del tipo de refuerzo de Skinner ya incorpora el refuerzo a través de la observación.

Explica que se aprende no sólo lo que se hace, sino también observando las conductas de otras personas y las consecuencias de estas conductas. Esta teoría también es conocida como aprendizaje vicario, observacional, modelado o cognitivo social.

Se centra en los conceptos de refuerzo y observación, sostiene que los seres humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante y que entre la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan a decidir si lo observado se imita o no.

Esta teoría del aprendizaje social para la motivación es de gran importancia ya que les recuerda a los directivos que los empleados no siempre reaccionan mecánicamente a su entorno. El comportamiento de los empleados es elegido conscientemente por ellos. Este método motivacional de amplio uso les ofrece a los integrantes de la organización señales importantes acerca de lo que es relevante para ella, y en consecuencia orienta la conducta en las direcciones deseadas (Bandura, 1977).

Capítulo IV Productividad

4.1 Concepto de Productividad

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos e implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo.

La productividad se refiere a la relación existente entre un producto y un insumo, depende, por lo tanto, de la tecnología, la organización, la sociedad, etc., la productividad no implica producir más, se refiere a la eficiencia con la que se produce lo que se desea.

Existen varias definiciones sobre productividad, algunos autores la definen como:

Productividad es la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios empleados para ello (Hernández, 1992.)

Para John Kendrick la productividad es la relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entradas) de recursos humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción (Stoner & Wankel, 1989).

La productividad es la producción de bienes y servicios de una organización dividida entre los insumos (Daft, 2004).

La productividad es una combinación de eficiencia y efectividad, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con el uso de los recursos (Casanova, 2002).

El concepto de productividad se define como la relación entre la suma de bienes y servicios y la cantidad de recursos utilizados (Casanova, 2002).

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados (Casanova, 2002).

La productividad en términos de empleados se refiere al rendimiento, se dice que alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos (Casanova, 2002).

4.2 Importancia de la Productividad

La productividad es vital para cualquier organización, dependiendo de qué tan productiva es está, podría demostrar el tiempo de vida de la misma, por lo cual es fundamental el desarrollo diario de la productividad.

La productividad es muy importante porque podemos o bien aumentar la producción utilizando los mismos recursos y así satisfacer más necesidades, o bien obtener los mismos productos, pero usando menos recursos (por ejemplo, trabajando menos horas).

Así, los países desarrollados son capaces de disfrutar de niveles de vida más altos porque han alcanzado niveles más altos de productividad. Los países más productivos tienen más calidad de vida, es decir, a mayor productividad, más producción con los mismos recursos y mas necesidades satisfechas, así como la misma producción con menos recursos, menos tiempo trabajando, y ambos obtienen una mejor calidad de vida.

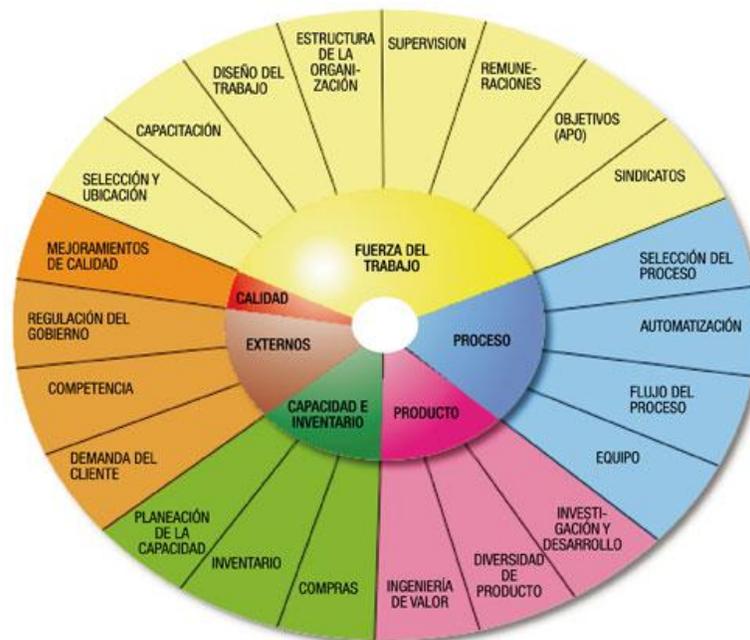
Lo explicado anteriormente no vale sólo para países. Una persona que sea más productiva será más valiosa para la empresa y podrá obtener mayores salarios.

Por ello es tan importante que nos formemos, primero como estudiantes y luego como trabajadores, para acumular esos conocimientos y experiencia que llamamos capital humano. A más estudios, más capital humano y con ello mayores salarios. (Martínez. 2018).

4.3 Factores que Influyen en la Productividad

Existen ciertos factores que pueden afectar la productividad dentro de una organización. En la figura 2 muestra los múltiples factores que afectan la productividad, partiendo de la fuerza de trabajo, proceso, producto, capacidad de inventario, externos y la calidad.

Figura 2.
Factores que afectan la productividad



Fuente: Edith (2010)

Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- Los factores internos de la productividad son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.

- Los factores externos de la productividad son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

4.4 Ciclo de la Productividad

Medición de la productividad. La productividad implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos. La medición de la productividad se basa en lo siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Evaluación de la productividad. Después de medidos los niveles deben evaluarse y compararse con los valores planeados.

Planeación de la productividad. Se planearán las metas de la organización a corto y largo plazo.

Mejoramiento de la productividad. Para que las metas se cumplan, se debe llevar a cabo mejoras continuas (Hugo, 2008).

4.5 Enfoques de la Productividad

La productividad puede entenderse de diferente forma dependiendo el enfoque que se le dé.

Primero deben entenderse los siguientes enfoques.

4.5.1 Enfoque econométrico

Respecto a la productividad, la economía es la que más aplicaciones y conceptos ha hecho. Los conceptos económicos y los modelos econométricos conciben a la productividad como: una relación insumo-producto. Como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en cantidad y calidad de los bienes y servicios.

En este enfoque, la economía identifica la productividad con la generación de la riqueza. La productividad de un factor productivo se define como: la cantidad de producto que puede obtenerse mediante la aplicación de dicho factor, asignando valores fijos a las cantidades empleadas de los otros factores en la función productiva.

4.5.2 Enfoque industrial-operativo

Este enfoque trata de entender al fenómeno productivo a partir de la planta productiva, es decir a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados.

4.5.3 Enfoque humano-social

Un enfoque económico, econométrico e industrial, brindan una importante faceta de la productividad, ésta incuestionablemente es, antes que nada, un fenómeno humano. Sin duda es el hombre quien genera el fenómeno productivo.

El factor humano es la única causa generadora de la productividad. La mayoría de los directivos aseguran que la productividad y calidad solo dependen de la tecnología, de los sistemas, de las maquinas del financiamiento o de otros medios, que son medios y por lo tanto su calidad instrumental no genera por sí misma el resultado productivo que se desea. La causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida que, apoyadas por los instrumentos pueden logra resultados productivos (Siliceo, 1995)

4.6 Beneficios de la Productividad

Es fundamental incrementar los beneficios de la productividad de cada empresa si se quiere llegar al éxito.

El aumento de la productividad tiene muchos beneficios para las empresas, sea cual sea su tamaño o sector de actividad, entre los beneficios de la productividad en los negocios se pueden nombrar los siguientes:

- Ayuda a conseguir los objetivos empresariales con mayor eficacia.
- Supone un gran ahorro de costes, ya que permite deshacerse de aquellos elementos innecesarios para alcanzar los objetivos.
- Proporciona un gran ahorro de tiempo, lo que da la posibilidad de realizar un mayor número de tareas en un menor tiempo y, generalmente, con menor esfuerzo.
- Da de mayor agilidad a los negocios y/o empresas; y, por lo tanto, flexibilidad a la hora de responder a los cambios en las demandas de los clientes o del mercado en general (Newemage, 2016)

4.7 Productividad y Calidad

Algunos autores consideran que la productividad y la calidad son incompatibles, es decir que no pueden tenerse ambas a la vez. Otros autores consideran a la productividad y a la calidad como si fueran dos cuestiones separadas de rendimiento.

La calidad es el grado en que un producto o servicio se adecúa a un conjunto de modelos predeterminados, relacionados con las características que estipulan su valor en el mercado y su rendimiento en función de su diseño (Everett, 1994).

Cuando se mide la productividad, la producción a considerar deberá ser la de aquellos productos con aceptación de producción, es decir aquellos productos que están en condiciones de ser comercializados.

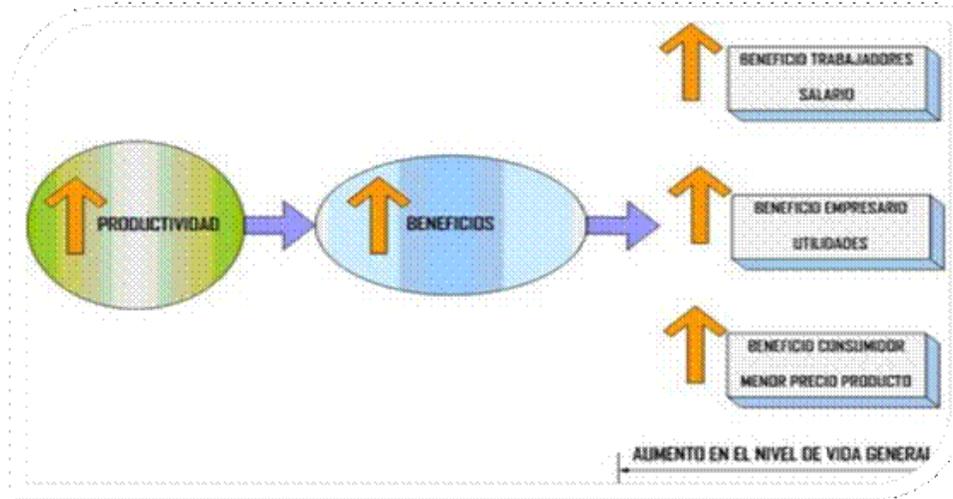
Una organización puede mejorar la productividad cuando la calidad es identificada. Cuando en un proceso de producción se mejora la calidad de los productos elaborados,

disminuyen los costos porque se verifica una menor cantidad de reprocesos de productos defectuosos, existen menos equivocaciones, menos retrasos, menos devoluciones, por lo que se liberan recursos materiales y humanos que se pueden utilizar para fabricar otros productos, resolver otros problemas de calidad, además de utilizar mejor el tiempo de los equipos y aprovechamiento de los materiales.

Todos estos elementos provocan que la productividad aumente, por lo que la organización está en mejores condiciones competitivas de conquistar mayor mercado a partir de mejor calidad y menor precio. Los beneficios obtenidos a partir de esa mayor productividad, aseguran márgenes de ganancia, con lo que sitúa a la organización en una mejor posición para hacer frente a la competencia y retribuir en mejor forma a los empleados, accionistas, directivos y proveedores. Con el aumento de la calidad y productividad, también se verán favorecidos los clientes al poder acceder a mejores productos o servicios a más bajo precio.

4.8 Productividad y Nivel de Vida

La productividad tiene relación directa con el nivel de vida. Cuanto más alta sea la productividad, es decir una mayor producción con igual o menor número de elementos productores (capital, maquinas, mano de obra, etc.) mayores serán los beneficios que se obtengan. En la figura 3 se muestra la relación entre la productividad y el nivel de vida, así como los beneficios que se obtienen como son el salario, las utilidades y el precio del producto.

Figura 3.*La productividad y el Nivel de Vida*

Fuente: (Miranda, 2012).

Estos beneficios deben repartirse entre los elementos productores y los consumidores. Una parte será destinada a los obreros, que deben ganar más cuanto más aumente su productividad y otra parte se destinara a los empresarios, que deben ganar más en relación con lo que inviertan, por otra parte, también se beneficia el consumidor al recibir el bien o servicio a un precio más bajo.

Por lo tanto, un aumento de la productividad logrará que los empleados, al ganar más y disponer de más dinero, podrán gastar más, elevando así su nivel de vida y ahorrar. Las organizaciones al obtener mayores beneficios podrán mejorar sus instalaciones, lo que hará aumentar aún más la productividad. (Miranda, 2012)

4.9 La Moral del Empleado y su Productividad

Tener una buena moral y actitud en el lugar de trabajo está directamente relacionado con el rendimiento de cada uno y a su vez con la productividad y el buen funcionamiento de la empresa.

Los empleados necesitan sentirse parte de un equipo, hacer cosas que les gusten y sentirse valorados por sus superiores. Es por ello que los buenos jefes de equipo tienen la responsabilidad de crear un buen ambiente laboral y mejorar la moral de sus empleados.

Existen diferentes formas de poder motivar a los empleados, que son:

1. Valorar a los empleados: hacerles saber que son apreciados. Por ejemplo: un ¡buen trabajo! o ¡eres un crack! son frases que a todos les gusta escuchar de sus superiores.
2. Conceder beneficios: darles un viernes festivo de vez en cuando, un bono monetario, comidas gratis.
3. Comunicación con los empleados: informar que se espera de ellos, y averiguar qué es importante para ellos en su trabajo.
4. Delegar responsabilidad: dar poder a los empleados les hará sentirse parte del equipo y les dará libertad.
5. Formación continua: invertir en la formación de los empleados ayudará a que se sientan valorados por la empresa. Además, tendrá una fuerza laboral más competitiva.
6. Socializar: buscar algún momento oportuno para amenizar el lugar de trabajo: haciendo actividades, celebrando cumpleaños, éxitos y otros eventos.
7. Encontrar formas de facilitarles su vida: horarios flexibles, posibilidad de trabajar desde casa...

Apostar por la moral de los empleados es una buena forma de mejorar el rendimiento, la productividad y generar un buen ambiente laboral (Page, 2021).

Conclusión

La motivación se ha venido estudiando con el paso del tiempo, gracias a las nuevas necesidades que las empresas tienen, esto es de gran importancia para las mismas, ya que tienen que estar preparadas para afrontar los retos a que están sujetas.

La motivación es un término amplio que retoma varios aspectos como son el papel del personal, los incentivos financieros, el ambiente laboral y las habilidades del líder. Es, así mismo, un proceso circular que nace de una necesidad; se rige con base en un objetivo o meta y cuya satisfacción, lejos de suprimir la necesidad, genera el surgimiento de muchas otras. En dicho proceso juegan un papel muy importante los incentivos organizacionales. Es importante mencionar que el incentivo es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa.

Actualmente para que una empresa logre alcanzar el éxito y sea competitiva, necesita tener directivos que ejerzan una buena labor y que sean capaces de desenvolverse ante distintas situaciones que se le presenten.

Los directivos necesitan emplear una motivación adecuada para cada persona de acuerdo con sus necesidades, teniendo como principal objetivo el logro de la productividad y deben darle la importancia requerida al factor humano, puesto que son la clave para conseguirla.

Es necesario que los directivos conozcan de qué manera se siente motivado el personal, cómo pueden lograr que sean productivos, y cómo usar su talento, en habilidades y destrezas a fin de optimizar la productividad y calidad de sus funciones. La motivación es un factor muy importante de la dirección, a través de ella se logra la ejecución del trabajo, estimula al individuo a conseguir los objetivos y hace que actúe o se comporte de determinada manera. Es determinante para alcanzar la productividad, ya que, si los miembros de la organización se sienten motivados, su desempeño será favorable y contribuirán dando lo mejor de sí al logro de los objetivos. Para esto se pueden utilizar las diferentes formas de motivar a los empleados, tales como delegar mayor responsabilidad, otorgar mayor autoridad, asignar nuevas funciones, recompensar logros

obtenidos, brindar buenas condiciones de trabajo, ofrecer un buen clima laboral y asignar una correcta remuneración. Sin motivación, los individuos no sentirían ganas suficientes de trabajar y el trabajo lo realizaría como algo obligatorio, por lo tanto, no producen lo que la organización requiere.

Una vez analizadas las teorías motivacionales que impulsan al ser humano a actuar de determinada manera y comprender la motivación dentro de cualquier empresa, así como los beneficios que se obtienen de ella como: que el trabajador sea más productivo y realice sus actividades de la mejor manera posible, mejorar las relaciones con los trabajadores, que el empleado tenga una mayor duración en un puesto determinado, que exista una mejor comunicación entre empleado-patrón para la resolución de los problemas y se establezcan nuevos objetivos y metas que nos ayuden a lograr el desarrollo de la empresa.

Se realizó un cuadro comparativo (Consultar tabla 5) entre las distintas teorías motivacionales existentes y los factores que la componen. Esto dio como resultado la totalidad de frecuencia de cada una de ellos, es decir, el número de veces que un mismo factor se repite y de esta manera tiene un mayor impacto en el comportamiento del trabajador.

Tabla 5

Cuadro comparativo de las distintas teorías motivacionales y los factores que la componen.

| CARACTERÍSTICAS DE LAS TEORÍAS | TEORIAS / AUTORES | | | | | | | | | | | | TOTAL DE FRECUENCIAS |
|--|--|---|--|---|-------------------------------|--|--|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--|----------------------|
| | TEORÍA JERARQUÍA DE NECESIDADES (Abraham Maslow) | TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE (Frederic Herzberg) | TEORÍA DE LAS NECESIDADES (David McClelland) | TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (Victor Vroom) | TEORÍA ERC (Clayton Alderfer) | TEORÍA DE LA EQUIDAD (J. Stacey Adams) | TEORÍA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS (Edwin Locke) | TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (Kenneth Thomas) | TEORÍA X y Y (Mc Gregor) | TEORÍA Z (William Ouchi) | TEORÍA DEL ESFUERZO (Skinner) | TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL (Albert Bandura) | |
| BÁSICAS O FISIOLÓGICAS | X | | X | | X | | | | | | | | 3 |
| SEGURIDAD | X | X | X | | X | | | | | | | | 4 |
| SOCIALES (DE AFILIACIÓN O INTERPERSONALES) | X | X | X | | X | | | | | X | | | 5 |
| ESTIMA | X | | | | X | | | | | | | | 2 |
| AUTORREALIZACIÓN | X | | X | | X | | | | X | | | | 4 |
| LOGRO | | X | X | | | | X | X | | | | | 4 |
| RECONOCIMIENTO | | X | | | | | | | | | X | X | 3 |
| RESPONSABILIDAD | | X | | | | | | X | X | | | | 3 |
| AUTONOMÍA | | X | | | | | | X | | | | | 2 |
| SUPERVISIÓN | | X | | | | | | | | | | | 1 |
| CONDICIONES LABORALES | | X | | | | | | | | | X | | 2 |
| REMUNERACIÓN SALARIAL | | X | | | | | | | | | X | | 2 |
| PODER | | | X | | | | | | | | | | 1 |
| RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) | | | X | | | | X | | | | | | 2 |
| EMODELOS A SEGUIR | | | X | | | | | | | | | X | 2 |
| ESFUERZO Y DESEMPEÑO | | | | X | | | X | | X | | | | 3 |
| DESEMPEÑO Y RECOMPENSA | | | | X | | X | | | X | | | | 3 |
| RECOMPENSA Y METAS PERSONALES | | | | X | | | X | | | | X | | 3 |
| JUSTICIA EN PROCEDIMIENTOS | | | | | | | | X | | | | | 1 |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | | X | X | X | | | | 3 |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | | X | | | 1 |
| TOMA DE DECISIONES | | | | | | | | | X | X | X | | 3 |

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 5 a los trabajadores también los motivan los aspectos que conforme a su orden de importancia se mencionaran a continuación:

1. Sociales o de Afiliación
2. Seguridad, Logro y Autorrealización.
3. Necesidades básicas, reconocimiento, responsabilidad, esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y metas personales, evaluación del desempeño y toma de decisiones.
4. Estima, autonomía, condiciones laborales, remuneración salarial, modelos a seguir y retroalimentación.
5. Supervisión y Poder.

Además, a través de este estudio se han determinado dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca (Tabla 6), de estas también concluimos relacionando los factores que intervienen en cada una de ellas.

Tabla 6

Factores que influyen en la motivación Intrínseca y extrínseca

| MOTIVACIÓN INTRÍNSECA | MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Complejidad, novedad e imprevisibilidad. • Reto óptimo. • Competencia. • Autodeterminación | <ul style="list-style-type: none"> • Regulación externa. • Regulación introyectada. • Identificación. |

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los premios y los reconocimientos que perciben los empleados por parte de la empresa conjuntamente con el trabajo realizado por el

empleado, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la empresa. Los individuos ofrecen su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción y la empresa es la encargada de dar estímulos a manera de pagos por los servicios prestados.

El dinero y los incentivos, son una forma de motivar a los empleados, pero no es el único, ni el mejor medio que existe para que las personas se muevan hacia el logro de los objetivos.

Como se puede apreciar en el resultado de la tabla, a los seres humanos no los mueve solo el factor económico, se motivan principalmente cuando se encuentran bien con ellos mismos, cuando existe armonía en las relaciones interpersonales y en sus grupos de trabajo.

Cuando su deseo de amar y ser amado se encuentran cubiertos. Posteriormente le siguen las necesidades de seguridad y autorrealización, la primera será satisfecha cuando al empleado se le brinde estabilidad laboral, protección ante enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, y las segundas asignándoles trabajos que resulten desafiantes de acuerdo a las capacidades del trabajador. Y es de esta manera como se van desprendiendo los aspectos que mueven a un ser humano a ser mejor en su entorno laboral, si se les hace participes en la toma de decisiones, se les considera para cuestiones importantes dentro de la organización, etc. Ya que la participación es un medio que provoca en los individuos sensación de reconocimiento.

Para que una empresa logre alcanzar la productividad, debe contar con dirigentes adecuados, capaces de orientar, y dirigir a los subordinados de manera correcta hacia la consecución de los objetivos. El dirigente debe tener la capacidad de comunicar, tomar decisiones, escuchar a los subordinados y solucionar conflictos. Es necesario que el patrón conozca los resortes que mueven a la acción humana o en este caso la de sus trabajadores; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el patrón puede actuar manejando estos elementos a fin de que su empresa funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos.

Bibliografía

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Berlyne, D. E. (1957). Uncertainty and conflict: A point of contact between information-theory and behavior-theory concepts. *Psychological Review*, 64 (6), 329–339. <https://doi.org/10.1037/h0041135>
- Buck, R. (1984). *The communication of emotion*. Guildford.
- Betancur, J. F. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la liga colombiana contra el cáncer seccional Risaralda* [tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio UTP. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2154/6583142286132B562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, J. B. (2004). *Una didáctica para hoy; como enseñar mejor*. Rialp.
- Casanova, F. (2002). *Formación Profesional, Productividad y Trabajo Decente*. [Boletín 153] OITCinterfor, https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/casanov1.pdf
- Charms, R. D. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. Academic press.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación A La Administración General* (Primera ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Coon, D. (2005). *Fundamentos de Psicología*. Thomson.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of flow in work and play*. Jossey-Bass.
- Da Silva O. R. (2002). *Teorías de la administración*. Thomson.
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (Sexta ed.). Thomson.
- Davis, K. Y. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava ed.). Mc Graw-Hill.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Thomson.
- Edith. (2010, 12 de septiembre) *Innovaciones Técnicas en la Administración: productividad*. <http://innovaciones-tecnicas-administrativas.blogspot.com/2010/09/productividad.html>
- Everett, E. A. (1994). *Productividad y Calidad*. Trillas.

- Finch, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Garbarino, J. (1975). *The impact of anticipated reward upon cross-aged tutoring*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (3), 421-428
<https://doi.org/10.1037/h0077087>
- Gregor, M. (2006). *El Lado humano de las empresas*. Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (1992). *Introducción a la administración*. McGraw-Hill.
- Hugo, I. (2008,13 de julio). *Ciclo de la productividad*. *Ingeniería de Métodos*.
<https://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/ciclo-de-la-productividad.html>
- Inteligencia, E. (2021, 26 de agosto) *La relación entre emoción y motivación*.
Inteligencia-Emocional.org. <https://www.inteligencia-emocional.org/articulos/larelacionentreemocionymotivacion.htm>
- Izard, C. E. (1989). *The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality*, en I. S. Cohen (Ed.), *The G. Stanley Hall lecture series* (pp. 39–73). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10090-002>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11 ed.). Mc Graw Hill.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). *Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the overjustification*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1), 129-137
<https://doi.org/10.1037/h0035519>
- Martínez, A. J. (2018, 4 de noviembre). *La productividad y su importancia*.
Econosublime. <http://www.econosublime.com/2019/04/que-es-productividad-importancia.html>
- Miranda, H. (2012,19 de abril) *Ingeniería de Métodos*.
<http://ingenieriametodos.blogspot.mx/2008/05/productividad-y-nivel-de-vida.html>
- Münch, G. L. (1990). *Fundamentos de Administración*. Trillas.
- Newemage. (2016, 31 de mayo). *Beneficios de la productividad en los negocios, 5 herramientas buenísimas*. Newemage.com.mx.
<https://newemage.com.mx/beneficios-de-la-productividad-en-los-negocios/>
- Océano, G. (2001) *Enciclopedia del Empresario*. Océano.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2016). *El recurso humano y la productividad*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Perseus.
- Page, M. (2021, 6 de octubre). *¿Cómo mejorar la moral de sus trabajadores?* PageGroup. <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional/%C2%BFc%C3%B3mo-mejorar-la-moral-de-sus-trabajadores>
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2006). *Motivación: Teorías, investigación y aplicaciones*. Thomson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Ross, M. (1975). *Saliencie of reward and intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 32 (2), 245-254 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.245>
- Rovira, S. I. (2021, 4 de noviembre). *Motivación extrínseca: definición, características y efectos*. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/psicologia/motivacion-extrínseca>
- Siliceo A. A. (1995). *Liderazgo para la productividad en México*. Limusa.
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Interoceánicas S.A.
- Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Dialnet (280) 1-21 <https://dialnet.uniroja.es>
- Stoner, J., Wankel, C. (1989). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Thomas, K. (2001). *Motivación y plenitud 8 horas al día*. Editorial Grijalbo.
- Urcola, J. L. (2008). *La Motivación Empieza en Uno Mismo: Aspectos Básicos para Motivar a los demás*. ESIC.
- Vandenberg, B. (1978). *Play and development from an ethological perspective*. American Psychologist, 33(8), 724–738 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.33.8.724>
- Vértice, P. (2008). *Motivación del personal*. Vértice.
- Whisttaker, J.O. (1979). *La Psicología Social de Hoy*. Trillas.
- White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Psychological Review, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Ziglar, Z. (2005). *Frases célebres de Zig Ziglar*. Selector.