

## **5. LA MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA.**

### **5.1. Presentación del tema.**

En este tema vamos a desarrollar el tema de la motivación de la empresa, definiendo el concepto y su proceso, hablando de diferentes teorías de motivación como la de Maslow o Herzberg. También mencionaremos programas motivadores, y motivadores positivos y negativos. Además en la parte práctica, crearemos el código ético de motivación propio de nuestra empresa.

### **5.2. Marco teórico.**

#### **5.2.1. Definición conceptual y descriptiva.**

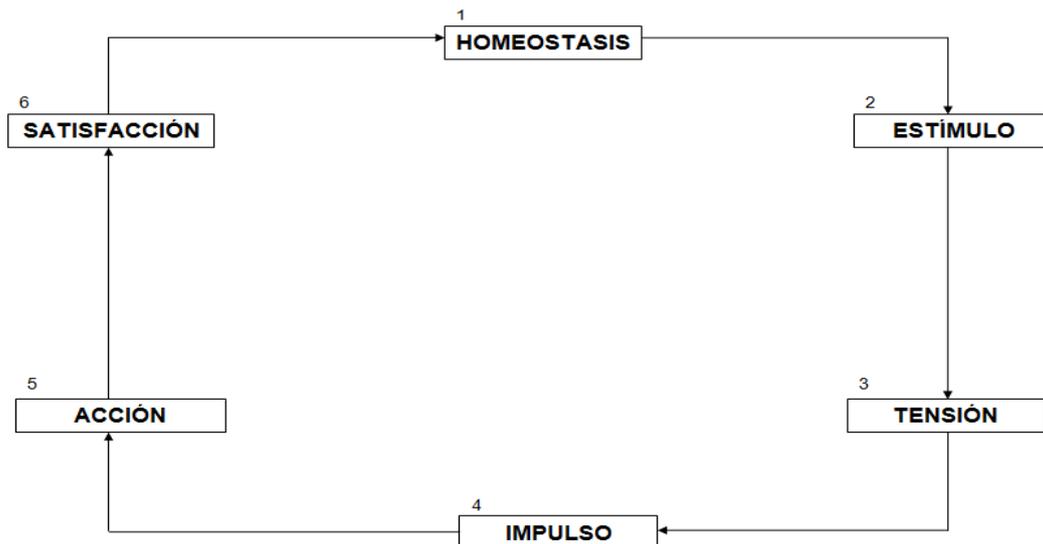
La palabra motivación proviene de la palabra latina *motivus* (que significa movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y afecto). Por lo tanto la palabra motivación quiere decir aquello que nos mueve a actuar.

La motivación son los estímulos que nos mueven a realizar determinadas acciones y a insistir en ellas para lograrlas. Está relacionada con la voluntad y el interés por alcanzar las metas de la organización, y condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. En el ámbito de la empresa, la motivación es la habilidad de la empresa para crear un entorno confortable en el que los empleados puedan trabajar para alcanzar los objetivos de la empresa. Para ello, los objetivos de la empresa y las necesidades humanas tienen que ser similares.

#### **5.2.2. Descripción del proceso de motivación.**

El proceso de motivación o ciclo motivacional, consta de diversas etapas:

1. Homeostasis: es el momento en el que el organismo humano permanece en estado de equilibrio, es decir, sin necesidades.
2. Estímulo: es la aparición de una necesidad que aún no está satisfecha, la cual nos provoca un estado de tensión.
3. Tensión: viene provocada por la necesidad insatisfecha, esta tensión da lugar a un impulso o acción; a marcarnos un objetivo para satisfacer la necesidad.
4. Impulso: está enfocado a satisfacer la necesidad, alcanzando el objetivo de forma satisfactoria.
5. Acción: es llevar a cabo el impulso planeado.
6. Satisfacción: es el estado al que se llega cuando se alcanza el objetivo y se cubre la necesidad, recuperando el bienestar y equilibrio de antes.



Cada vez que se produce el ciclo completo de la motivación la conducta se refuerza y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Aunque, si la necesidad no es satisfecha dentro de un periodo de tiempo razonable, puede llevar a reacciones como:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (tanto física como verbal).
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio...).
- Alineación, apatía y desinterés.

Lo más frecuente en la industria es que cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, estos se rinden. Viéndose bajada de este modo su moral.

### 5.2.3. Funciones y objetivos de la motivación.

La motivación se convierte en un factor importante en la empresa puesto que esta permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos de la empresa y de ellos mismos. Es por eso que los gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para que así también se ayude a la consecución de los objetivos de la empresa, que es la principal función y objetivo de la empresa. La motivación, en la empresa moderna, no es el único factor a tener en cuenta, existen otras variables como: el esfuerzo, la capacidad y la experiencia previa que también influyen en el rendimiento de los trabajadores.

#### 5.2.4. Los modelos/teorías de la motivación.

Existen diversos autores con diferentes teorías de la motivación. A continuación vamos a ver algunos ejemplos conocidos, pero no tan conocidos como la pirámide de Maslow.

- La teoría del Logro de McClelland:

Afirma que la teoría de la motivación se encuentra identificada con los conceptos aprendidos por el hombre, manifiesta que gran cantidad de las necesidades son adquiridas de la esfera cultural y social. Sostiene que existen tres tipos de motivadores: la realización, la afiliación y el poder.

- La motivación de logro, lleva a imponerse alcanzar objetivos elevados. Tienen una gran necesidad de ejecución pero poca de juntarse con otra gente. Las personas con fuerte necesidad de logro se interesan por reconocer sus éxitos y sus fracasos, y valoran más la competencia que la amistad.
- La motivación de poder tiene la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y conseguir su reconocimiento. Las personas con fuerte necesidad de poder buscan el estatus y la autoridad para satisfacer esa necesidad.
- La motivación de afiliación tiene la necesidad de formar parte de un grupo. Las personas con alta necesidad de afiliación se preocupan más por la amistad y el trabajo en equipo que por salir adelante.

- La teoría de la equidad:

Dice que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

- La teoría de las expectativas:

Fue planteada por Victor Vroom y ampliado por Porter y Lawler. Se basa en la siguiente premisa: "El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena". Consta de tres factores: valencia, expectativa y medios.

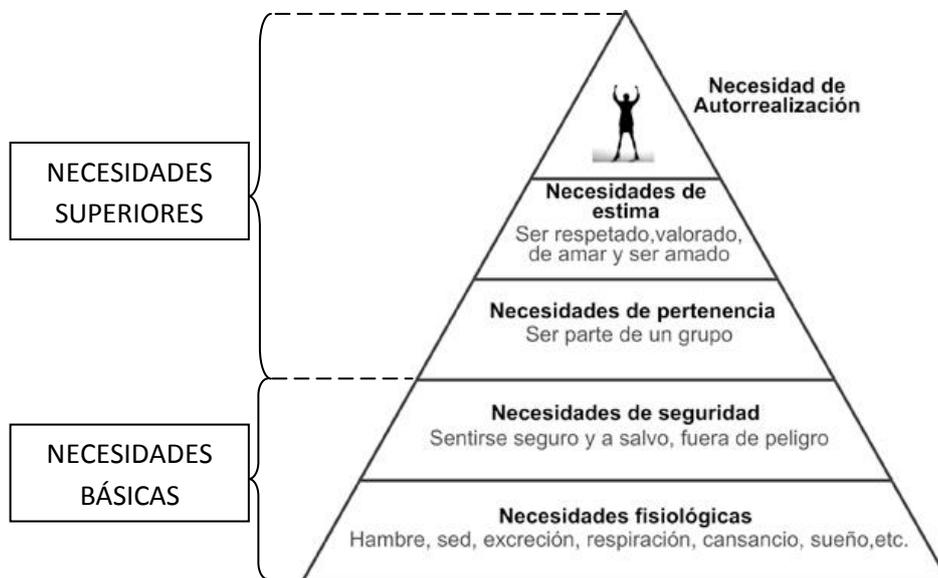
- Valencia: es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo
- Expectativa: es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

- Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

Cuando estos tres elementos se combinan, se produce la motivación en distintos grados dependiendo de la intensidad de los factores. Esta teoría es útil ya que nos ayuda a entender los procesos mentales de la motivación de los trabajadores. Aunque a la práctica, es difícil medirlos de forma fiable porque son factores muy subjetivos.

### 5.2.5. Las teorías de Maslow y de Herzberg.

**La teoría de Maslow** crea una jerarquía de necesidades que afectan a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Siendo necesario cubrir la parte más baja para poder pasar al siguiente nivel de necesidades.



En esta jerarquía se diferencian se observan cinco tipos de necesidades que se pueden agrupar en dos grandes grupos: básicas (necesidades fisiológicas y de seguridad) y superiores (necesidades de pertenencia, de estima y de autorrealización).

- Necesidades fisiológicas: para el individuo son la prioridad y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- Necesidades de seguridad: se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

- Necesidades de pertenencia: estas necesidades llegan una vez satisfechas las necesidades básicas. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.

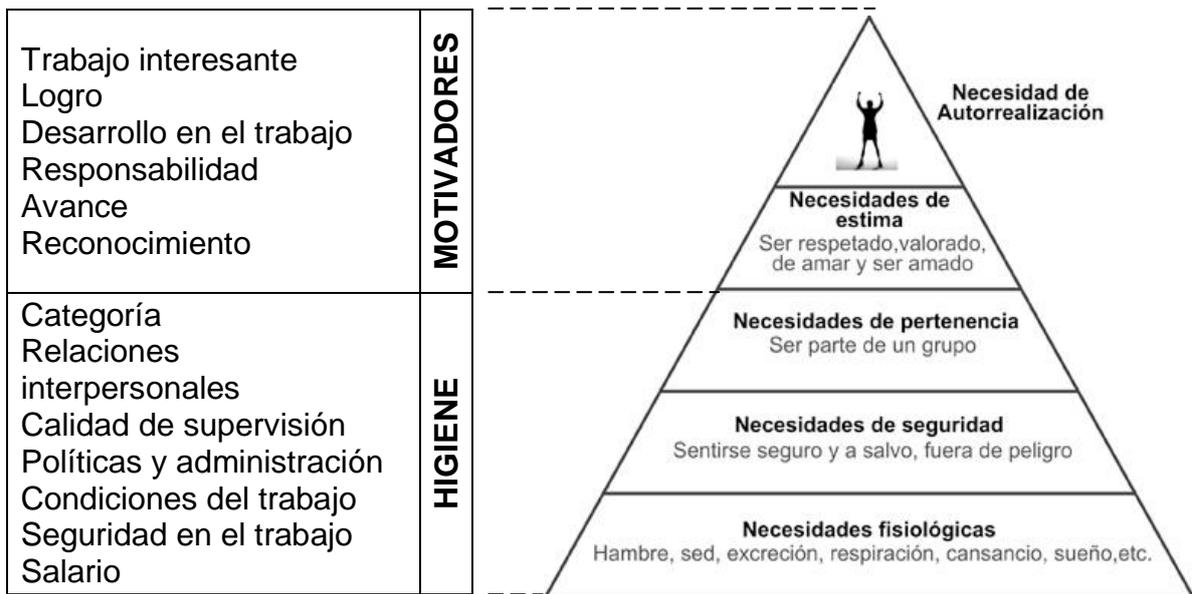
- Necesidades de estima: también se las conoce como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo resalta la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- Necesidad de autorrealización: se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

**La teoría de Herzberg** propone una teoría motivación – higiene. Clasifica los factores en factores higiénicos y factores motivadores porque se dio cuenta de que los factores que motivaban al estar presentes, eran diferentes a los que desmotivaban. A continuación vamos a explicar un poco dos tipos de factores:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza que la motivación se convierta en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Algunos ejemplos son: los sueldos, salarios, prestaciones (factores económicos), las condiciones físicas del trabajo, la seguridad, el control técnico... Estos factores se corresponden con los niveles más bajos de la pirámide de Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia).

- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Algunos ejemplos de factores motivadores son: las tareas estimulantes, el sentirse auto-realizado, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la oportunidad de realizar cosas interesantes, una mayor responsabilidad...



Teoría Herzberg

Teoría Maslow

#### 5.2.6. Teoría de la fijación de objetivos: Ed Locke y Gary Latham.

La teoría de la fijación de objetivos, creada por Ed Locke y Gary Latham, se basa en identificar los tipos de objetivos que son más eficaces para producir altos niveles de motivación y resultados, y en explicar las razones por la que los objetivos tienen estos efectos. Los objetivos que tratan de conseguir son determinantes de la motivación y de la actuación de los miembros de la organización. El objetivo es aquello que una persona trata de conseguir con su esfuerzo y comportamiento. Esta teoría considera que para que los objetivos sean motivadores deben tener:

- Claridad: deben ser claros y venir establecidos en términos cuantitativos (siempre que sea posible).
- Dificultad: deben ser difíciles aunque no imposibles de conseguir. Si fuesen inalcanzables no motivarían nada. Estos objetivos motivan a las personas a contribuir con más inputs.
- Aceptación: tienen que ser aceptados por aquellos que han de esforzarse para conseguirlos.
- Participación: no hay mejor forma de que se acepten los objetivos que quienes los tienen que perseguir participen en su establecimiento.
- Retroalimentación: las personas tienen que saber que sus esfuerzos han permitido alcanzar los objetivos propuestos.

Al fijar los objetivos se suele establecer también un plan de actuación que establece estrategias para alcanzarlos. Constituye un elemento motivador al indicar como alcanzar los objetivos sin malgastar esfuerzos.

### 5.2.7. Programas motivadores.

Existen tres tipos principales de programas motivadores:

➤ Programas de pagos de incentivos.

Son campañas sistemáticas, dirigidas a personas y equipos, que mejoran el entorno y los resultados de la empresa. Están diseñados para: promover acciones específicas, dirigirse a un objetivo definido, producir resultados medibles e integrar estrategias motivacionales. Cada programa de incentivos (PDI) debe tener un objetivo definido y medible que permita analizar los resultados generados. Un incentivo es algo que motiva o anima a un individuo a hacer algo, puede ser un aumento de sueldo por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo... Estos suelen ser los incentivos que más se utilizan habitualmente.

➤ Enriquecimiento de los puestos de trabajo.

Es un programa motivador desarrollado por Hackman y Oldman, se centra en los factores de motivación del puesto, es decir, las principales características que ha de tener un trabajo para que resulte motivador y contribuya a la satisfacción del trabajador. Muchos programas de enriquecimiento tienen como factores principales de motivación:

- La variedad de las operaciones a realizar.
- La identidad de la tarea.
- La importancia.
- La autonomía.
- La retroalimentación.

Para determinar la capacidad de motivación de un trabajo, existen una serie de fases que se deben estudiar antes de enriquecerlos:

1. Determinar si existen problemas de falta de motivación o insatisfacción con el trabajo.
2. Determinar la capacidad de motivación del trabajo a través de una encuesta y la medida de los resultados.
3. Especificar los factores problemáticos.
4. Determinar si los trabajadores están dispuestos a la modificación de su puesto de trabajo.

Una técnica de enriquecimiento muy común es la agrupación de los trabajadores en equipos auto-controlados que ejecutan unidades completas de trabajo. Cada equipo se hace responsable de un área completa y tangible y se le dota de autoridad para desarrollarla con autonomía.

➤ Administración de objetivos.

Está diseñada para motivar a las personas a través de su participación fijando sus propios objetivos y su conocimiento de los factores que se utilizan para valorar periódicamente sus rendimientos. Este programa motivador consta de tres fases:

1. El subordinado y su superior inmediato se reúnen y fijan juntos los objetivos del mismo para el próximo periodo.
2. Se reúnen regularmente para estudiar los progresos realizados en la consecución de los objetivos (expresados de forma numérica siempre que sea posible).
3. Al final del periodo establecido ambos evalúan los resultados obtenidos aplicando medidas correctoras en los objetivos no alcanzados para mejorar los resultados en el futuro.

Cuando se han fijado los objetivos, el subordinado es quien tiene la responsabilidad conseguirlos. Y este método tiene varias ventajas como:

- Motiva a las personas mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos y el previo conocimiento de la forma en la que van a ser evaluados.
- Las personas, además de saber las tareas que tienen que desarrollar, conocen los objetivos que tienen que conseguir realizándolas.
- Es posible dotar a las personas de mayor autonomía.
- Aumenta la comunicación regular subordinado-superior.
- Facilita que las personas entiendan como su esfuerzo contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa.

#### 5.2.8. Motivadores positivos.

Los motivadores positivos son:

1. Asignación de responsabilidades.
2. Reconocimiento de lo que hacemos.
3. Sentir que mejoramos.
4. Expansión del conocimiento.
5. Pocos controles y más libertades.
6. Autoridad para firmar tareas de su propia actividad.
7. Conocimiento de ser escuchado.
8. Conocimiento de que se le mantiene informado.

### 5.2.9. Motivadores negativos.

Los motivadores negativos son:

1. Más políticas y restricciones.
2. Demasiadas normas.
3. Incremento de la supervisión.
4. Tareas adicionales sin ningún propósito definido.
5. Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que sólo le asignan partes difíciles del trabajo.

### 5.2.10. Conclusiones.

La motivación en los trabajadores es un factor muy importante en una empresa, porque los empleados eligen como orientar sus esfuerzos. Los empleados tienen diferentes formas de percibir sus tareas y de responder a esas percepciones, lo que para uno puede ser motivador para otro puede que no se lo resulte. La conducta de los trabajadores puede ser modificada al recompensar o reforzar los modos de conducta deseados. Que el trabajador esté satisfecho con el trabajo que realiza no quiere decir que este cien por cien motivado para ofrecer el máximo esfuerzo. La producción de la empresa está relacionada conforme al grado de motivación que presenta cada empleado y que éste ofrezca la cantidad de esfuerzo para producir.

### 5.2.11. Diez principios de motivación.

1. *Ambiente de trabajo positivo*: fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas...
2. *Participación en las decisiones*: facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
3. *Involucración en los resultados*: haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la empresa.
4. *Sentido de pertenencia al grupo*: haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
5. *Ayude a crecer*: proporcione formación. Potencie sus habilidades.
6. *Feed-Back*.
7. *Escúcheles*: proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse. Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe.
8. *Agradecimiento*: agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! Manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.

9. *Premie la excelencia*: reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
10. *Celebre los éxitos*: la celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.

### 5.3. Aplicación a nuestra empresa.

La empresa tendrá un programa de motivadores de administración por objetivos. Los motivadores positivos que tiene este programa son: la asignación de responsabilidad, el reconocimiento de lo que hagamos y sentir que mejoramos. Aunque también tiene motivadores negativos: demasiadas normas y un incremento de la supervisión.

El código ético de nuestra empresa, estaría formado por los siguientes principios de la motivación:

- Ambiente de trabajo positivo: que fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa...
- Ayuda a crecer. Proporcionar formación y potenciar sus habilidades.
- Celebre los éxitos: haciendo justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.
- Agradecimiento sincero de los esfuerzos.

### 5.4. Resumen del tema.

En este tema hemos aprendido que es la motivación y los diferentes tipos y modelos existentes. Además hemos profundizado en tres de estos modelos (la pirámide de Maslow, la teoría motivación-higiene de Herzberg y la teoría de fijación de objetivos de Ed Locke y Gary Latham. También hemos visto el funcionamiento de los tres programas motivadores (pago de incentivos, enriquecimiento del puesto y administración por objetivos). En el apartado práctico, hemos escogido nuestro programa motivador y hemos creado el código ético de motivación de nuestra empresa. El siguiente tema trata sobre la cooperación en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

[http://blogs.icemd.com/blog-el-poder-de-los-incentivos/1/223\\_Que-es-un-programa-de-incentivos.html](http://blogs.icemd.com/blog-el-poder-de-los-incentivos/1/223_Que-es-un-programa-de-incentivos.html)

<http://campusvirtual.ub.edu>

<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/7/TEMA%207.la%20motivaci%C3%B3n.pdf>

<http://www.blogcapitalhumano.com/2008/07/07/la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>

[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/punte/fichas/Motivacion\\_Punte.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/punte/fichas/Motivacion_Punte.pdf)

<http://www.forexeco.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

<http://www.motiva.in/HECHOS/la-industria-en-desarrollo.html>

<http://www.slideshare.net/sol25marco38/motivaci1-13164318>