

MOTIVACIÓN

Motivación y desempeño

Podemos definir como motivación aquellos procesos que desarrollan e incentivan el comportamiento positivo de la gente.

Esta es una áreas más difíciles y complejas para un Mando, ya que existen un conjunto muy grande de parámetros que resultan a veces difíciles de manejar.

Variables a tener en cuenta entre otras

- Características individuales
- Intereses, actitudes y necesidades personales y grupales
- Características del trabajo y si éstas pueden o no satisfacen las expectativas personales
- Ambiente laboral.
- Políticas de personal, sueldo y salario, prestaciones, vacaciones, etc.
- Temas étnicos, culturales o religiosos.

La motivación es esencial en todo proceso ya que con ella se va a poder generar hechos importantes y un buen rendimiento, complementando todo esto con el de poder tener gente contenta.

Es necesario conocer las diferentes teorías de la motivación ya que en muchos casos partiendo de puntos diferentes son aportes complementarios.

Teorías de la motivación

Las podemos subdividir en dos grandes campos

1) Las que hacen hincapié en las necesidades internas de la gente

- Teoría de jerarquía de las necesidades.
- Teoría de los dos factores.
- Teoría del logro.

2) Las que hacen hincapié en el proceso de motivación y de pensamiento por medio de los cuales se llega a eso.

- Enfoque expectativa-valor

Técnicas de Motivación

Las principales son:

- El dinero
- El enriquecimiento del trabajo,
- El refuerzo positivo

- La participación.

LA MOTIVACIÓN DE LA DIRECCIÓN ES PREMISA IMPRESCINDIBLE PARA LOGRAR
LA MOTIVACIÓN DEL RESTO DE LA GENTE

PIRAMIDE DE MASLOW

Maslow hace un intento de clasificar las necesidades del ser humano dándole un orden de jerarquía y de precedencia. Estas Necesidades van a pautar las conductas de la gente.

- 1) “Necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexualidad, etc...)”
- 2) Necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios)
- 3) Necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto)
- 4) Necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros)
- 5) Necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la BASE y las de autorrealización en el vértice.” VÉRTICE DE LA PIRÁMIDE

“El ser humano nace con un conjunto de repuestas a posibles situaciones amenazantes a las cuales puede verse enfrentado durante su vida. A ese conjunto de respuestas se la ha identificado como el Instinto de Conservación. La presencia física o conceptual de estímulos amenazantes provoca la activación de la repuesta. Podríamos decir entonces que se trata de un comportamiento genético.”

Ante esto en el campo laboral se debe de cuidar que las posibles “amenazas” desaparezcan para los funcionarios. O sea que se tengan cubiertas las necesidades básicas.

“El punto central de toda discusión del comportamiento humano, es que toda conducta tiene una razón ya sea inconsciente, subconsciente o consciente. Sin embargo, las respuestas instintivas o reactivas se limitan a evitar efectos negativos pero no necesariamente para obtener o producir consecuencias positivas o satisfactorias.”

“Cuando un individuo se encuentra en el nivel básico de necesidades, acepta cualquier satisfactor elemental a su alcance pues lo importante es cubrir esa insatisfacción.”

“Pero una vez que se encuentre en un nivel de mayor prepotencia jerárquica, entonces su impulso está dirigido a la obtención de satisfactores acordes con ese nivel.”

“Entonces un nuevo nivel en la jerarquía de las necesidades aparecerá, nos referimos a una agrupación de necesidades relacionadas con la continuidad y permanencia del ser en este caso el nivel 2 o sea el de seguridad”.

En el campo organizacional identificamos la necesidad de estabilidad y continuidad laboral como un impulsador de un comportamiento ordenado, confiable y sistemático acorde con el entorno, como instrumento para alcanzar la estabilidad identificada como satisfactor del nivel de seguridad. Es indudable que el hombre persigue en este nivel jerárquico dicha estabilidad en todos sus entornos:

- social,
- laboral
- familiar.

De ahí que denominemos a este estadio del recorrido como la Necesidad de Supervivencia.”

“Si las necesidades fisiológicas y de seguridad alcanzan un grado de satisfacción adecuado, entonces emerge la prepotencia de las necesidades de afecto, amor y pertenencia y se repite todo el ciclo ya descrito pero centrado en este nuevo contexto. Ahora, la persona percibirá acentuadamente la necesidad de recibir afecto y aceptación de quienes componen sus entornos: compañeros, amigos y familiares así como afiliarse a los grupos integrados por esas personas.”

“Por último, no debemos olvidar que las necesidades afectivas involucran no solo recibir sino también dar, retribuir, amor y afecto.

Dentro de las organizaciones, la identificación del hombre con la profesión, la empresa, el departamento y su inmediato grupo de trabajo puede convertirse en el símbolo satisfactor de esa necesidad de afecto y de pertenencia.”

El comportamiento motivado se plantea en el ser humano como el medio apropiado para alcanzar estados emocionales de satisfacción. En algunos casos esa satisfacción proviene de haber evitado perjuicios indeseados mientras que en otros casos se alcanza mediante la obtención de un bien o la creación de una situación o estado favorable para nosotros”

“Se podría decir que si bien en el nivel anterior, el hombre se conformaba con ser considerado como un igual, al individuo ahora ya no le basta solo con ser aceptado, quiere que se le reconozca su valía personal. Necesita estar orgulloso del papel que juega en todos esos entornos y que los éxitos grupales de alguna manera reflejen su propio y éxito personal.”

Por último la necesidad de autorrealización.

Hablamos ahora de la importancia de sentirnos bien con nosotros mismos y de la tendencia de actualizarnos en nuestro potencial interior.

“Partiendo de estas premisas Maslow llegó a ciertas conclusiones relativas al comportamiento motivado:

- 1) el comportamiento surge de una necesidad insatisfecha
- 2) una necesidad satisfecha deja de ser motivadora
- 3) las necesidades humanas son universalmente idénticas
- 4) la satisfacción de una necesidad se manifiesta mediante el logro de símbolos tangibles o intangibles configurados por nosotros mismos
- 5) en la determinación de esos símbolos, de los satisfactores, juegan papel los aspectos culturales y ambientales de cada ser humano
- 6) el impulso por alcanzar la satisfacción de una necesidad de mayor nivel no toma en cuenta el peligro para necesidades de menor nivel consideradas como satisfechas
- 7) la totalidad de las necesidades del hombre se agrupan en cinco áreas o familias,

denominadas por Maslow como niveles de prepotencia de la necesidad, donde una asume prepotencia sobre las otras

- 8) el hombre va buscando secuencial y serialmente la adecuada satisfacción de los diferentes niveles, comenzando por el nivel I hasta alcanzar el Nivel V
- 9) no se pasa de un nivel al siguiente sin la satisfacción adecuada de las necesidades del nivel anterior y en el recorrido de la secuencia ascendente no se salta ni se obvia un nivel intermedio

Estas necesidades están organizadas jerárquicamente, donde para poder concentrarse en la necesidad superior debemos de tener resuelto la inmediatamente inferior, de no ser así esta nos consume el máximo de nuestras energías y de nuestros esfuerzos.

Cuando hayamos cubierto un tipo de necesidades aparece la motivación para cubrir las del nivel superior.

En el plano laboral son diferentes tipos de incentivos los que más se acomodan a una u otra de las necesidades. El arte de una buena gestión consistiría entonces en articular los incentivos de tal manera que la gente tenga cubierto las necesidades primarias y se esfuerce por alcanzar los otros niveles.

Requisitos previos para la satisfacción básica

- Se hace necesario e imprescindible que el hombre cuente con libertad para expresarse,
- libertad de acción sin afectar otros,
- libertad para investigar e informarse,
- libertad para defenderse,
- un entorno de justicia, equidad y honestidad dentro del grupo.

Cualquier amenaza contra tales requisitos tendrá siempre, tarde o temprano, una fuerte respuesta defensiva u ofensiva ya que si no existe libertad tampoco se podrán cubrir las necesidades básicas.

Grado de satisfacción

Según Maslow el hombre común se conforme con lograr el 85% de sus necesidades básicas, 70% en el nivel de seguridad, 50% de las afectivas, 40% del egotismo y 10 a 20% de la autorrealización.

Teoría de la motivación-higiene (Teoría Bi factorial)

(FREDERICK HERZBERG)

Se basa en que los factores generadores de la insatisfacción y de la satisfacción tienen naturaleza diferente. El hombre tiene un doble sistema de necesidades.

- 1) La necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables
- 2) La necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser de naturaleza diferentes se requerirán distintos incentivos para cada tipo.
Hablamos de dos tipos diferentes de motivaciones.

De acuerdo con este planteamiento, la motivación está compuesta por dos grupos de factores:

- De Higiene y
- Motivacionales.

La presencia, ausencia de esos factores inciden determinadamente en el comportamiento y en el clima organizacional y, por ende, en la eficiencia, la eficacia

Los factores higiénicos o preventivos evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción

- Salario
- Condiciones ambientales,
- Mecanismos de supervisión,
- Relaciones interpersonales y
- Administración de la organización

Los factores motivacionales producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

- Reconocimiento,
- Sentimiento de logro,
- Autonomía o
- Responsabilidad,
- Posibilidades de avance y trabajo en sí.

Esta teoría estipula que el lugar de trabajo debe convertirse en el satisfactor de ambos factores simultáneamente, pues como lo muestra el modelo conceptual anexo, podemos encontrar en una organización.

1. trabajadores insatisfechos
2. trabajadores satisfechos
3. trabajadores desmotivados y
4. trabajadores motivados

La combinación deseable es a todas luces la presencia de trabajadores satisfechos y motivados.

Teoría de E.R.C. (Similar a la de Maslow con otro agrupamiento)

(CLAYTON ALDERFER)

Se basa en que las personas tienen 3 tipos básicas de necesidades.

Existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow)

Relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow)

Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow).

Teoría de las necesidades secundarias

(DAVID Mc CLELLAND)

Teoría de las tres necesidades, al igual que la teoría de Maslow reconoce necesidades fisiológicas y de seguridad básicas. Satisfechas estas la conducta del ser humano se centra en el logro de otras 3 que actúan simultáneamente, pero por momento una de ellas tomando un rol más importante.

- Necesidades de afiliación que implican el deseo amistad y cercanías
- Necesidades de logro que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito
- Necesidades de poder que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.

Según lo aprendido el ser humano se orienta más hacia una de las 3 y esto es lo que va a pautar comportamientos y resultados diferentes.

No hay duda que para una buena gestión se necesita en grandes cuotas una orientación en las 3 áreas.

Teoría de las expectativas

(VICTOR VROOM, EDWARD DECI, LYMAN PORTER)

El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables:

- la motivación
- la capacitación
- la percepción del rol.

La motivación depende del Valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado.

Según el valor que la persona le da a la recompensa y de la visión que tenga de que realmente va a lograrla es la motivación (cantidad de esfuerzo) con que se va a mover.

Para el logro de objetivos no basta solamente una gran motivación.

Se necesitan que entren en juego los siguientes factores.

- la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual).
- percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él).

La combinación de estos 3 factores da un desempeño efectivo y satisfactorio.

La faltante de alguna de estas variables influye sensiblemente en la merma del desempeño.

Teoría de la equidad

(J. STACEY ADAMS)

La base de esta teoría es la comparación consciente o inconsciente que hace la persona entre lo que entrega y lo que recibe. Según sea esta ecuación uno se siente más o menos motivado.

Las comparaciones pueden ser como ya dijimos en su yo interno, en el mundo de la institución o entre personas que trabajan en otras organizaciones.

Teoría de la evaluación cognoscitiva (R. DE CHARM)

Plantea que las retribuciones exteriores a un esfuerzo puede en determinados casos bajar la motivación ya que puede sentirse como que su conducta intenta ser manipulada por otros desde afuera. El eje es que uno se puede sentir usado. Esto afectaría negativamente su autodeterminación y su motivación intrínseca.

Según la teoría las recompensas tangibles pueden disminuir la motivación mientras que las intangibles la aumentan.

Por otro lado dice que las recompensas muy anunciadas disminuyen el efecto sobre la motivación, mientras que las inesperadas suelen ser más motivadoras.

“Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación).”

Por último depende de lo que se le trasmite al colaborador sobre sus capacidades y si la información que recibe es positiva lo motivará y si es negativa o imparcial lo desmotivará.

Teoría del establecimiento de metas (EDWIN LOCKE)

La base de esta teoría dice que el fijar metas claras, específicas y definidas y bien entendidas por los operarios aporta a la motivación.

Si las metas son difusas o no bien comprendidas, juegan un factor realmente desmotivador.

Las metas claras, difíciles pero alcanzables despiertan más intensidad en la motivación. Si se perciben como no alcanzables desmotivan.

La retroalimentación de los logros es uno de los elementos que mantienen prendida la llama del deseo de lograr las metas fijadas.

Aparte de la fijación de metas claras hay otros elementos que influyen:

- El compromiso con la meta, involucramiento en su definición
- La eficacia personal
- El tipo de tareas, metas grupales o metas individuales
- La cultura Laboral y social

Teoría de la motivación intrínseca (KENNETH THOMAS)

Parte de que “los trabajadores buscan algo más que el dinero” que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la 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.”

Se incentiva la auto dirección, se motiva más la iniciativa personal y el compromiso voluntario.