

## II. MOTIVACIÓN

El administrador debe saber que la motivación se ocupa del porqué de la conducta humana, la motivación no se puede ver, oír o sentir, solo es deducible a partir de la conducta y no se puede medir directamente ya que no es observable. Esto quiere decir que solamente podemos juzgar el grado de motivación de una persona observándola.

Todo comportamiento es motivado, y la gente tiene razones para actuar y comportarse. Toda conducta tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer ciertas necesidades.

Una necesidad insatisfecha inicia el proceso de motivación. Cuando el individuo carece de algo, la misma carencia proporciona el impulso que desencadena las acciones que desembocan en el comportamiento. Una necesidad no satisfecha causa tensión (física o psicológica) en la persona, y la lleva a comportarse de cierta manera buscando un medio para satisfacerla, reduciendo la tensión. La necesidad insatisfecha se proyecta hacia una meta, lograr la meta satisface la necesidad y el proceso motivacional se completa.

Las motivaciones son fuerzas que están dentro de los individuos y determinan todos sus actos. Cuando se dice es necesario motivar a los empleados se está haciendo un uso incorrecto del termino motivar, lo adecuado sería persuadir, instar o estimular a los empleados.

En realidad, cuando se desea un cambio en la conducta de una persona o de un grupo, se busca:

1. Conocer las motivaciones básicas de la persona o grupo.
2. Determinar cual o cuales se relacionan con la conducta que se quiere modificar o establecer.

3. Apelar a ellas para lograr el comportamiento deseado.

## **2.1 Motivación en la industria.**

La motivación en la industria es uno de los aspectos más importantes de la Psicología industrial, ya que el ser humano pasa gran parte de sus horas de vigilia en lugares de trabajo, por lo que es interesante estudiar la conducta de las personas integradas en estos grupos.

Un empleado industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades necesarias para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea.

El gerente debe interesarse en la conducta de sus empleados ya sea de forma individual o de grupo. El estudio de la conducta dentro de las organizaciones debe hacerse no solo porque afecta las metas de la organización, tiene además una gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

Es importante crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, estudiar la productividad, la ejecución del trabajo, el aprendizaje, la adquisición de destrezas, la motivación, los efectos de los diferentes incentivos en la utilización de las capacidades humanas.

Así mismo el gerente debe estar interesado en la seguridad física y en la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados.

## **2.2 Comportamiento organizacional.**

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad.

La sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El progreso de la sociedad se basa en las organizaciones eficientes.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

Comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas a toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicio.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas. Las personas constituyen el ambiente social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que si lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

### **2.2.1 Naturaleza de las personas.**

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada y el valor de la persona (dignidad humana).

#### **Diferencias individuales.**

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la Psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es única y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales se podría adaptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados. La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de ley de diferencias individuales.

#### **La persona como un todo.**

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o del

conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras las personas actúan como seres humanos totales.

#### **Conducta motivada.**

La Psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y / o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

#### **Valor de la persona (dignidad humana).**

Este concepto es diferente a los tres anteriores, por que es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de producción. Reconoce que como las personas son un orden superior quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto. Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y reconocimiento por sus propias singularidades, aspiraciones y habilidades. El concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

## **2.3 Panorama de la motivación.**

En 1890, el psicólogo William James, sugería que el comportamiento humano se explicaba en función de los instintos como el amor, la rivalidad, la curiosidad, etcétera.

El instinto es una tendencia innata para satisfacer necesidades biológicas de un organismo para supervivencia de la especie.

Treinta años después, a principios del siglo XX se habían identificado miles de instintos humanos, y se empezó a buscar una mejor explicación del comportamiento humano, llegando así a la teoría de la reducción de los impulsos, esta teoría afirma que las necesidades del organismo como la necesidad de alimento o de agua dan lugar a un estado de tensión o excitación llamado impulso.

Según esta teoría se trata de reducir esta tensión desagradable y devolver al organismo un estado de equilibrio y estabilidad para que funcione de manera eficaz.

La teoría de la reducción de los impulsos no explica todos los comportamientos motivados. Mas bien pareciera que el organismo busca conservar un estado óptimo de excitación, si ésta es demasiado alta se tratará de reducirla y si es baja se tratará de incrementar.

Por otra parte ciertos comportamientos no parecen ser desencadenados por estados internos. Los objetos del medio llamados incentivos también motivan el comportamiento.

### **2.3.1 Impulsos motivacionales.**

Cada persona es diferente, las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales dependiendo del medio cultural en el que viven, y estos afectan la manera como ven sus trabajos y su vida en general.

El investigador David C. Mc. Clelland de la universidad de Harvard desarrolló un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y su importancia para la motivación. Estos impulsos motivacionales son: impulso hacia el logro, la afiliación y el poder.

La motivación por competencia es un factor importante para la obtención de productos y servicios de calidad.

### **Motivación para el logro.**

Es el impulso que tienen algunas personas para superar obstáculos, es una necesidad de sobresalir, este impulso incita a las personas a desarrollarse, crecer y por supuesto avanzar hasta lograr sus metas.

Estos empleados trabajan más cuando reciben reconocimiento por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracasar es moderado y cuando reciben retroalimentación por su desempeño, trabajan mejor cuando tienen una evaluación detallada de su conducta en el trabajo, estas personas orientadas hacia el logro, prestan poca importancia a los sentimientos personales de sus colaboradores seleccionando a los técnicamente capacitados.

En la motivación para el logro hay tres aspectos diferentes pero interrelacionados del comportamiento estos son: orientación laboral es el deseo de trabajar mucho y bien; el dominio es la preferencia por las empresas difíciles y que planteen retos; y la competitividad que es poner a prueba nuestras aptitudes frente a otros.

### **Motivación por afiliación.**

Este es un impulso por relacionarse con las personas en su medio social. Las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables, por su cooperación y cuando reciben reconocimiento por sus esfuerzos, a la hora de seleccionar asistentes o colaboradores seleccionan amigos, reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

El motivo de afiliación esta relacionado con la necesidad que tiene la mayoría de las personas de ser parte de un grupo con el que simpatice.

Por lo general el motivo de afiliación se da cuando la persona se siente amenazada o en peligro, también por el espíritu de equipo.

El espíritu de equipo es el sentimiento de formar parte de un grupo, en donde las personas tienen los mismos intereses o una meta en común. Una necesidad por lo que las personas buscan afiliarse es la necesidad de interpretar situaciones desconocidas.

Una teoría más reciente propone que las personas buscan compañía que les ayude a evaluar la situación en la que están, o bien, con otros que no se enfrenten a los mismos problemas que ellos.

### **Motivación por poder.**

La motivación por poder es la necesidad de tener el reconocimiento de los demás, es un impulso de influir en las personas o en los grupos y controlarlos. Estas personas están dispuestas a correr riesgos para lograrlo.

Los impulsos motivacionales: logro, afiliación, poder y competencia no son agrupados en ningún esquema, en cambio hay tres clasificaciones de las necesidades humanas.

H. Maslow, Herzberg y Alderfer elaboraron esquemas sobre la distinción de necesidades primarias y secundarias, hay similitudes y diferencias interesantes entre estos esquemas. Estas teorías se analizarán en el siguiente capítulo.