

MOTIVACION EN EL TRABAJO PARA MAYOR PRODUCTIVIDAD

Natalia Erazo Martin

Universidad De La Sabana

Chía, Enero 2006.

Resumen

Las empresas del presente, deben a través de un buen liderazgo gerencial preocuparse por incentivar los factores motivacionales que incidan significativamente en el comportamiento del trabajador, a fin, de que se obtenga no solamente un índice de productividad competitivo que garantice minimizar los costos, sino el cumplimiento de las normas de calidad que hoy se demanda para conquistar los mercados y metas establecidas.

En este escrito, tomaremos como referente fundamental la importancia que tiene para un buen gerente, el saber manejar adecuadamente los factores motivacionales que ayuden a lograr una excelente productividad, satisfacción en el trabajo y mejores niveles de compromiso y pertenencia en los grupos y equipos de trabajo beneficiando, la organización de manera integral y el mejoramiento continuo del comportamiento organizacional, como una herramienta para la construcción del capital humano.

Palabras Clave: Productividad, Motivación, Satisfacción.

Abstract

The industries of the present have to concern about all the motivation factors which significative have to be with the behavior of the people who is working, and this can be a reality throught a managment lead. All of this with the idea of getting a high productive level and a quality that never compares with others, which is the clue to reach the goal and conquer all the consumer needs.

In this write we want to show the importance of been a good leader because if the people who is in charch of others can motivate the people who work with the results are going to be good and the compromise is going to get day by day.

Words productivity, motivation, satisfaction

MOTIVACION EN EL TRABAJO PARA MAYOR PRODUCTIVIDAD

En términos académicos, la motivación contiene aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. (Gordon 1997) analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. También clasifica la motivación como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado, entre otros (Chiavenato) clasifica la motivación como el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Se distinguen tres elementos de la motivación:

- a) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- b) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

- c) Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

Motivación en el trabajo para mayor productividad

Son muchas las variables relacionadas con la motivación que han sido estudiadas: motivación de la gente para el trabajo arduo y eficiente, teorías sobre factores que motivan a las personas para ser productivas, como enseñar a un gerente para motivar al personal, entre otras (Nash 1988) analizo los factores de la motivación abordada desde algunas de las teorías principales sobre motivación de los trabajadores concretamente las teorías de Herzberg y Maslow, basándose también en la teoría de la expectativa que es una versión del poder del pensamiento positivo perfeccionada por la Psicología. Asimismo, considera el trabajo iniciado por Murria en el campo de la fantasía como factor de la motivación. (Ghiselli, 1968) investigo sobre la importancia que tenia la motivación para la productividad del individuo, no basta con elegir las personas adecuadas comprender sus

necesidades individuales y brindarles capacitación, no es fácil determinar hasta que punto influye la motivación en el desempeño.

Es fácil engañarse a cerca del papel que cumple la motivación en la productividad. Con la aparición del movimiento del potencial humano y las afirmaciones de personas como Herzberg, Maslow y McGregor, se comenzó hablar de un ser humano que trabajaba movido por un deseo de autorrealización y satisfacción, estos puntos de vista prevalecieron desde la segunda guerra mundial hasta 1980. Durante la década de los ochentas surgió la idea de que el ser humano encuentra su motivación en el dinero y por lo tanto responde a los incentivos monetarios.

Muchos gerentes conocen las ideas de Herzberg y Maslow, y muestran algún interés para su aplicación en el trabajo, el primer autor postula la existencia de dos clases de factores de motivación (1966), los que producen satisfacción y los que causan insatisfacción, los factores extrínsecos que producen satisfacción son los externos al trabajo incluyendo el salario, la seguridad, las condiciones laborales y demás, estos factores no llevan a la motivación, Herzberg opina que los únicos factores que pueden llevar a la motivación son los intrínsecos entre ellos se encuentra el logro, el Reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y todos los elementos de trabajo mismo ya que esto se ve muy interesante no explica por que trabajan las personas.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en

la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Necesidades de carencia o déficit.

Necesidades Fisiológicas.

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la Temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo,

la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas

Necesidades de amor y de pertenencia:

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Necesidades de estima.

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Necesidades de autoactualización.

Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. (Nash 1988).

Según la teoría de la expectativa como factor de la motivación afirma que la perspectiva de una recompensa le infunde energía al comportamiento y que el valor percibido del resultado le imprime la dirección al comportamiento, Según esta teoriza lo que mueve a las personas a trabajar y producir es la creencia de que un determinado comportamiento producir resultados positivos, actuando movidas por la convicción de que existe una relación entre el comportamiento y el resultado final.

La investigación sobre motivación para el logro, atribución y toma de decisiones que implican riesgos contiene elementos de la teoría de la expectativa (Shanteau y Bristol 1983) La teoría de la expectativa gira alrededor de las relaciones entre las aspiraciones y las actuaciones y los resultados esperados (Feather 1982) Las personas se comportan deliberadamente de cierta forma por que esperan que el resultado de las actuaciones tengan un valor positivo, la calidad del desempeño de la persona no depende solo de las aspiraciones y el valor del resultado, si no también de la medida en que el individuo esta convencido de que posee las destrezas necesarias para el éxito. Crecer en la auto eficiencia y en que se posee la destreza necesaria es un medio para predecir el desempeño (Barling y Beattie 1982) Es posible aprender a crecer en la auto eficiencia. (Eden y Ravid 1982) descubren que las afirmaciones reiteradas de que se tiene la destreza necesaria, contribuye a mejorar la confianza en uno mismo y por consiguiente el desempeño resultante. Los defensores del desarrollo personal a través de la Visualización, fundamentan que los individuos deben repetirse varias veces a si mismo que ya poseen estas destrezas necesarias y que ya se han realizado los resultados que sean soñado. Crecer en unos resultados y en unas aspiraciones es un medio muy poderoso y valido para predecir los resultados reales (Nash y Zimring 1969)

El poder de la auto expectativa no debe subestimarse, las aspiraciones son mas importantes que la capacidad. Gilmore (1974) determino que el concepto que una persona tiene acerca de su propia capacidad es un mejor electo de predicción del éxito que el CI este hallazgo apoya la validez del poder del pensamiento positivo, lo que uno obtiene depende mas de lo que uno confía obtener que de la capacidad. Nuestros pensamientos no solo moldean nuestro comportamiento para hacer realidad lo que esperamos obtener, si no

también moldea la forma en que otras personas nos perciben y así estos pensamientos nos ayudan a lograr los resultados previstos un ejemplo de esto es el pigmaleon esto significa que cuando uno predice un acontecimiento la expectativa de que dicho comportamiento ocurra cambia el comportamiento del sujeto en tal forma que hace que el acontecimiento suceda, esto refleja el conocido principio de que las aspiraciones de una persona pueden influir sobre el comportamientos de otros (Ross, 1977 p 45) Determina expectativa de unas personas como gerentes constituyen un efecto de pigmalion

Las personas mas productivas son aquellas que esperan mucho de si mismo y la forma como otros los perciben, estas personas pueden ser productivas por naturaleza. O si no usted puede convertirlas en personas productivas para lograr un alto nivel de desempeño, el supervisor debe imponer metas ambiciosas y contagiar con su entusiasmo a los empleados en relación con la importancia de estas metas.

(Ross 1977 pag 45) afirma que uno de las mejores elementos de predicción de desempeño individual es la imagen que la persona tiene de si misma y la forma como otros la perciben, esto es muy importante ya que la persona encargada de la motivación en la empresa llamémoslo gerente es el que abre la posibilidad de moldear la motivación de un individuo, afirmando que de este se espera una alta productividad, El gerente que busca mejorar la productividad debe ser un optimista incurable y no in profeta al que nadie lo escuche. El debe expresarse en términos positivos, nunca negativos, uno obtiene lo que espera obtener, si se desea el éxito es necesario esperar lograrlo, si no desea el fracaso no hay que pensar en el esta es una regla empírica simple.

Murray y otros autores han estudiado la relación entre la necesidad de poder y el éxito en la empresa. Tanto como la necesidad de logro como la de poder esta relacionado

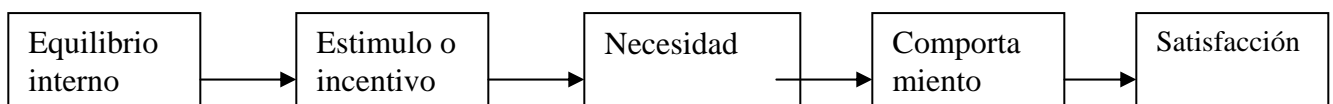
con el éxito de los empleados, La motivación para el logro (Jennings 1965) Dice que el ejecutivo de éxito tiene una gran necesidad de logro pero que los resultados obtenidos le dejan una satisfacción secundaria como el dinero, la posición o el poder no eran metas de si mismo si no marcas que indican distintos grados de logro. La necesidad de logro es una fuente primordial de motivación para aumentar la productividad de una empresa por que esa necesidad genera mas bienes y servicios par ala sociedad en general que cualquier otra fuente de motivación, la investigación realizada por McClelland El factor psicológico- la necesidad de logro es el causante del crecimiento y el deterioro económico, McClelland establece una diferencia entre las ganancias monetarias y el logro como fuente de motivación. En el primer caso se busca riqueza pero la fuerza que impulsa el crecimiento de la empresa es el deseo de mejorar y llegar a ser excelentes. Esta es la necesidad de logro para empujar a las personas a ser productivas para llegar a esto debemos comprender el factor que mide la motivación, este autor utilizo la prueba TAT para medir la necesidad de logro, Ya que la persona tiene esta necesidad si muestra el deseo de alcanzar una meta. o por el contrario se siente frustrado el encontrar un obstáculo debido a su debilidad o al medio ambiente. En esta prueba es importante que exprese sus emociones al llegar al desenlace y que vierta sobre el la energía de su sentimiento para observar si tiene necesidad de logro o no.

La necesidad de logro no es la unica que empuja a trabajar, tan bien son importantes las necesidades de poder y afiliación, El poder es la capacidad para producir un efecto deseado, esta necesidad de poder es la de controlar e influir sobre los demás. En las relaciones interpersonales hay poder cuando una persona ejerce control sobre otra, Las

personas en quienes la necesidad de poder es mas fuerte que la necesidad de logro quizás no pueda cumplir sus metas, Estas tres fuerzas de motivación logro-poder y afiliación están presentes en todos los seres humanos en un momento dado, pero la necesidad de logro es la que afecta a la productividad del individuo, la necesidad de poder cuando es manejada adecuadamente produce lo que se denomina " Síndrome de necesidad de liderazgo y puede favorecer la eficacia de la productividad empresarial.

Necesidad de afiliación: Esta necesidad es de calor humano, compañerismo y amistad, La amistad es una fuerte importante de satisfacción en el trabajo. La necesidad de logro y de afiliación están relacionadas pero debemos tener en cuenta que solo la primera depende de la segunda porque si interponemos la necesidad de afiliación la productividad disminuye es importante que las gerencia busque mantener un alto nivel de productividad con un sistema de valores en el cual ocupa un lugar importante la necesidad de logro.

Ciclo Motivacional



EL CICLO MOTIVACIONAL

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos, que influyen decididamente en la conducta humana. (Stonner, y Gilbert). Estos autores consideran que el organismo humano, tiene una serie de necesidades que condicionan su comportamiento. Así por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos a consumir un alimento, hecho que expresa una conducta. El hambre, en nuestro organismo rompe nuestro equilibrio; existe, por lo tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; haciendo que el organismo actúe en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central, que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo, para mantener la vida, y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es estática, sino dinámica, en el sentido de garantizar el proceso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera, la denominada *frustración*, que genera un estado de tensión, por la barrera que impide una satisfacción plena. Al acumularse la tensión en el individuo se mantiene el estado de desequilibrio. Para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha, dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.),y
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

Según nuestro autor (Gordon 1997) considera que algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un *refuerzo* y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido *aprendizaje*.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El *aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta*. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que *“los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona*. En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: *“todos los*

administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que *“las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla”*. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación. En diversos estudios transculturales, la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la *necesidad de logro*.

Si el comportamiento es eficaz el individuo satisface sus necesidades y por ende descarga la tensión provocada. Una vez satisfecha su necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio. Con respecto, al tema en un artículo, tomado de la prensa colombiana, una de nuestras empresas mejor posicionadas en nuestro país, nos demuestra que la motivación tiene que ser bilateral lo que significa que es un beneficio para la empresa y para sus empleados. Un ejemplo de la satisfacción laboral es el de British American, una de las mejores empresas seleccionadas por los críticos empresariales de la revista dinero. Luís Alejandro Córdoba, gerente de Recursos Humanos de la British American Tabaco, compañía seleccionada este año como una de las 12 mejores empresas para trabajar en Colombia por el “Great Place to Work

Institute”, asegura que “los altos niveles de satisfacción que presenta la compañía se generan porque la empresa cumple con las expectativas que tienen sus empleados. “Estamos muy comprometidos con lo que creemos y podemos diseñar en plan de vida en el que hay un balance entre los propósitos personales y profesionales”. “Promovemos un ambiente que inspira pasión por el negocio, que genera talento y realización personal. Ayudamos a la gente a ser exitosa y feliz. Tiene que haber una relación de ganancia en dos vías: para la empresa, con el fin de alcanzar su visión de consolidarse como la compañía tabacalera líder en el mercado colombiano y para los trabajadores al estar vinculados a una empresa en la que puedan crecer personal y profesionalmente”

Según Rubén Ardila (1999) La motivación en el trabajo, Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

1. Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
2. Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.
3. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. En otro concepto el autor Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) *Factores higiénicos* (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) *Factores*

motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

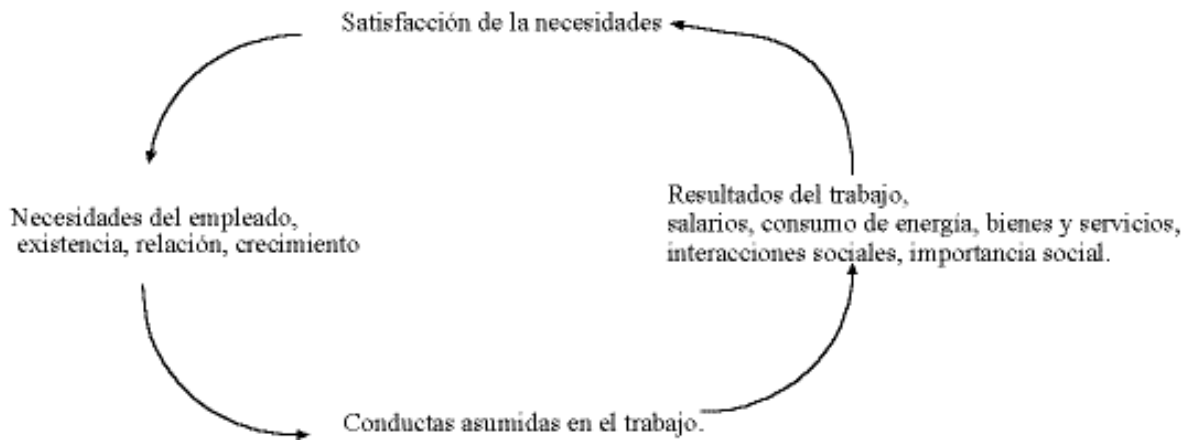
Pagar más para motivar

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto "te pago más para que produzcas más"; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, otros lo consideran simplemente un recurso un recurso, mientras

otros consideran que es un fin en sí mismo. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera. Por que su motivación o pertenencia a determinada empresa es muy bajo

Los resultados del trabajo

Motivación para la productividad, El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

- Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

- Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.
- Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado. A esto se le suma otra técnica que es muy importante para obtener una retroalimentación del desempeño que se está logrando para una mayor motivación.

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el empleado es capaz de lograr la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un

puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el *enriquecimiento del puesto*, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

Me gustaría resaltar el primer artículo, de Páez, Fernández, Basabe y Grad sintetiza el clima organizacional como un factor influyente en la motivación, así como presenta los resultados de un estudio realizado a través de su experiencia y lo que ha visto en las diferentes organizaciones sobre actitudes y creencias sobre sí mismo

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante

subjetivo e influenciado por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores *interaccionan* entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, afectada por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. Y por otro lado están las *estrategias*, tanto las *individuales* como las grupales o *colectivas*, que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones. De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales. Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral? Son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables. Pero de una manera general y abriendo el abanico de estos factores para las empresas y trabajadores, sí es posible sistematizarlos. En nuestros estudios y trabajos sobre diversas empresas, y de acuerdo con nuestra amplia experiencia laboral, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Factores básicos y subfactores

- Motivación en la empresa
- Motivación en el trabajo
- Motivación económica
- Ambiente laboral

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
- Posibilidad de promoción
- Estabilidad del empleo
- Posibilidades de aprender y formarse para crecer como persona
- Orgullo de marca: es como la satisfacción ante los demás por su empresa
- Comunicación vertical y horizontal

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla

en ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- nivel de responsabilidad que tiene el trabajador en su puesto
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador
- Posibilidades de *potenciación*₂ en el puesto de trabajo desempeñado, de las *capacidades* que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Este artículo pretende reconocer el alcance de las diferentes variables, en particular la motivación en el trabajo, otros autores como Hellriegel (1999) han desarrollado estudios parecidos probaron los diferentes incentivos para el trabajador y el interés de enfocar algunas de los factores motivacionales como el clima

organizacional, la motivación individual y de equipo. El interés de este autor es la motivación como una herramienta de aprendizaje de las diferentes organizaciones con respecto a las expectativas y calidad de vida de cada individuo o de sus trabajadores. Con el artículo de Páez, Fernández, Basabe y Grad, podemos obtener como conclusión de sus ideas y de la investigación, que estos aspectos se constituyen en una valiosa herramienta para el manejo adecuado del talento humano en las organizaciones. Toda vez, que si mantenemos motivados a nuestros empleados la productividad se beneficia, logrando así una ganancia bilateral, para la empresa y la persona. Igualmente, el trabajo en equipo es posible por cuanto la comunicación, será mas efectiva, influenciando adecuadamente el clima organizacional, y el sentido de pertenencia hacia la empresa, evitando y eliminando los obstáculos que puedan presentarse. Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. Casi siempre, nuestras necesidades básicas, los trabajadores lo que buscan en una empresa es el afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder. En una empresa organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma y lo más importante para su productividad a favor de sus bienes y servicios de sus procesos, y de calidad humana. Pero, puede ser vulnerable por cuanto la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, de aparentes contradicciones en la organización, de conflictos personales o de agravios. Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria

colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

CONCLUSIONES

En conclusión, la gerencia debe incluir en su modelo de gestión normas e indicadores para conocer o saber el estado de su clima organizacional y reconocer aquellos factores que deberán tomarse, en cuenta para hacer de la motivación una herramienta efectiva en pro de la productividad, del beneficio de la empresas y de todos los que forman parte de ella, lo importante es no descuidarlos, y saber manejarlos para garantizará un buen comportamiento organizacional.

La mejoría de los niveles de rendimiento parece una exigencia incuestionable en la actualidad para todos nosotros, juega un papel muy importante el perfil profesional y el grado de satisfacción y motivación. Los directivos y líderes del siglo XXI desempeñan un importante papel en estas variables, pero los trabajadores están asumiendo mayor protagonismo cada día y pueden encontrar elementos que nutran su motivación intrínseca. La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal, que puedan lograrse como cultura mejores índices de satisfacción de los empleados y mayor autoeficacia, para disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, ya que estos factores conllevan a una insatisfacción laboral. Con respecto a lo anterior, es importante que la empresa

busque estrategias trascendentes dependiendo de las necesidades observadas a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables. Lo anterior con el fin de aumentar la eficiencia y productividad de la organización de una manera integral favoreciendo al individuo, a su equipo de trabajo, a la empresa y a la sociedad o sector en la cual se encuentra inmersa.

Por último, es importante mencionar que existen aspectos básicos que deben incluirse en los planes de motivación que diseñe y pretenda ejecutar una empresa, nos referimos de manera específica a los siguientes: automotivación, selección de gente motivada, trato a cada persona como un individuo único, metas predeterminadas que se puedan alcanzarse con una óptima asignación de recursos, crear ambientes sanos y motivantes, ofrecer recompensas justas y brindar reconocimiento a los logros alcanzados

Referencias

Gómez Mejía, L.R et al (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos México*:

Prentice Hall Tercera Edición

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil:

México Secunda Edición

Diaz, P (1985). *Lecciones de Psicología*. Caracas.

Ediciones Ínsula.

Beltrán J., Jesús M. (1998) “*Indicadores de Gestión*”. Bogotá.

Segunda Edición, 3R Editores

Certo, Gómez S (2001) “*Administración Moderna*”. Bogota.

Prentice-Hall Octava edición.

Chiavenato, I. (2002) “*Gestión del talento Humano*” Brasil

Mc Graw Hill.

Hellriegel D, et al (1999). “*Comportamiento Organizacional*”

Thomson Editores. Octava Edición

Árdila, R. (1986). *Psicología del trabajo*. Bogotá

Editorial Norma Tercera Edición