

Capítulo 5

Motivación: Teorías de
Contenido y Aplicaciones

Objetivos de aprendizaje

Después de completar el Capítulo 5 usted debería ser capaz de:

Definir

Motivación desde una perspectiva útil para los gerentes.

Describir

La diferencia entre la Jerarquía de necesidades de Maslow y la Teoría de Motivación ERG de Alderfer.

Analizar

La explicación de McClelland de las necesidades aprendidas en términos del logro económico de una sociedad (Ej. Estados Unidos, Rusia y Japón).

Comparar

Cuatro teorías de contenido y cómo ellas explican la motivación.

Identificar

Las razones de por qué las necesidades de un individuo cambian en el curso de una carrera laboral.

Por qué unos empleados se desempeñan mejor que otros es la difícil pregunta a la que los gerentes deben responder. Se han utilizado diversas hipótesis para explicar esas diferencias, todas ellas interesantes e importantes: por ejemplo la capacidad, el instinto y los niveles de aspiración, así como otros factores personales como la edad, la educación y los antecedentes familiares. Conseguir un trabajador feliz y productivo sigue considerándose como una tarea llena de dificultades, pero que vale la pena emprender.

A pesar de su indudable importancia, definir y analizar la motivación no es tarea fácil. Según una definición, la motivación tiene que ver con: 1) la orientación de la conducta; 2) la fuerza de la respuesta (es decir, el esfuerzo), una vez que el empleado ha decidido seguir un determinado rumbo, y 3) la perseverancia en la conducta, es decir, durante cuánto tiempo la persona seguirá comportándose de una determinada forma. Otro enfoque sugiere que el análisis de la motivación debería centrarse en los factores que estimulan y dirigen las actividades de una persona. Otra teoría destaca el aspecto de orientación hacia metas de la motivación. Otro autor afirma que la motivación "está relacionada con la manera con que se inicia la conducta, cómo se la alimenta de energía, se la mantiene, se la dirige y se la detiene, y qué tipo de reacción subjetiva se produce en el organismo mientras todo esto ocurre".

Un análisis detallado de cada uno de estos enfoques da lugar a diversas conclusiones en torno a la motivación:

1. Los teóricos ofrecen interpretaciones ligeramente diferentes y hacen hincapié en diversos factores.
2. La motivación está relacionada con la conducta y con el rendimiento.
3. La motivación implica la orientación hacia metas.
4. La motivación es el resultado de sucesos y procesos de carácter interno o externo relacionados con el individuo.

La motivación de los empleados ya se consideraba importante en 1789. Samuel Slater, un pionero que introdujo la industria textil en Norteamérica, se interesó por la creación de un medio ambiente laboral en el que los trabajadores pudieran sentirse cómodos en su trabajo. Otros esfuerzos realizados para crear un clima laboral con motivación positiva van desde la "Ciudad de la Empresa" de George M. Pullman, hasta el plan de participación en beneficios de Henry Ford. La Edison Electric Illuminating Company de Boston hizo construir pistas de tenis y espacios para jugar a los bolos para sus empleados. Otras empresas plantaron jardines para los trabajadores o construyeron bibliotecas e instalaciones deportivas.

Una razón para tanta generosidad empresarial era el temor al movimiento sindical, pero también entraban en juego otros factores motivadores. Uno fue la ambición, el afán por conseguir que los empleados trabajen más por menos dinero. Otro factor fue el humanismo, la voluntad de aplicar un trato correcto a los empleados. Algunos líderes empresariales pensaron que satisfacer las necesidades de los trabajadores de conseguir mejores condiciones laborales, un salario justo y la interacción social era simplemente un buen negocio.

Dos de los experimentos más radicales que se han realizado para crear un ambiente laboral positivo tuvieron lugar durante los últimos años del siglo XIX. Molesto al tomar conocimiento de informes que deban cuenta de resentimiento entre los trabajadores y hasta actos de sabotaje, John H. Patterson, presidente de la National Cash Register (NCR), investigó en persona las condiciones de vida de los trabajadores y descubrió que había muy poca que motivara a los empleados a lograr o siquiera aspirar a efectuar un trabajo adecuado. Como respuesta a ello, aumentó los salarios, hizo limpiar el piso de la tienda, mejoró la seguridad, puso a disposición de la compañía duchas y lugares para cambiarse ropa y abrió una cafetería de la empresa que servía almuerzo de comida caliente a bajo precio. NCR ofreció atención médica gratuita en su

consultorio, dio raciones extras de comida a los que se sentían mal alimentados y con pesos inferiores a lo normal y rediseñó los edificios de la firma para permitir que penetrara en ellos la luz natural. Patterson también fundó el primer sistema de "sugerencias" pagadas en la industria y abrió oportunidades a los empleados para que estudiaran en una escuela nocturna auspiciada por la empresa. Estas innovaciones contribuyeron a evitar la rotación del personal, aumentaron la productividad y se constituyeron en un factor significativo del liderazgo de NCR en el negocio de cajas registradoras por muchos años. De manera similar en la Pullman Company, George Pullman edificó una ciudad de la compañía con casas de arriendo, comercios, escuelas, una iglesia y una planta de la empresa. Pullman pretendía imbuir en sus empleados un sentimiento de comunidad, proporcionándoles además un lugar de trabajo, oportunidades para practicar su religión y educar a sus hijos. Sin embargo, desde el momento en que la economía nacional cayó en la depresión, la situación se echó a perder en Pullman, Illinois. Pullman redujo los salarios de los trabajadores, sin rebajar por ello los alquileres y los precios en la ciudad. Lo que se había iniciado como un experimento para que los trabajadores pudieran satisfacer sus necesidades, terminó estimulando a los trabajadores a organizar un sindicato. Los trabajadores de Pullman se declararon en huelga y se produjeron disturbios hasta el punto de que fue necesaria la presencia de tropas federales para restablecer el orden.

Ambas situaciones descritas más arriba reflejan los esfuerzos en que se han empeñado los altos ejecutivos por influenciar la motivación de la fuerza de trabajo, con distintos niveles de éxito. Desde entonces, los investigadores han aprendido mucho sobre la motivación, pero los altos directivos deberán tener en cuenta estas ideas cuando pretendan crear un ambiente que motive positivamente a sus empleados.

Independientemente de su contexto nacional o cultural, las personas se sienten impulsadas a satisfacer sus necesidades y alcanzar sus metas. Pero ¿cuáles son esas necesidades?, ¿Qué metas se desea lograr? y ¿Qué es lo que motiva a la gente en diferentes países? Ésta es una pregunta compleja y difícil de responder. Por ejemplo, es necesario considerar las diferencias de estructuras motivacionales entre los estadounidenses y los japoneses que afectan las actitudes respecto del dinero, el trabajo, los incentivos, el trabajo en equipo y evaluaciones de desempeño. Los japoneses tienden a conferir reconocimientos al desempeño de excelencia por medio de galvanos, aplausos y atenciones. Es posible que los japoneses se sientan insultados si se les ofreciera incentivos materiales, porque esta forma de recompensa sugiere que ellos podrían trabajar incluso de manera más intensiva. En las firmas japonesas los bonos se otorgan por casos de antigüedad, género o estatus marital.

Al examinar cada una de las teorías de la motivación es necesario recordar que las diferencias culturales son importantes y deben ser consideradas. La motivación es un concepto universal que debe entenderse a la par del contexto y los antecedentes culturales. Aquello que ha probado ser un excelente y poderoso motivador con un contexto o un país puede ser un fracaso lamentable en otro contexto u otra nación.

¿Qué es motivación?

Imagínese que Ud. y un grupo de amigos salen una vez a la semana a un club o fiesta. En las últimas semanas uno de sus amigos no ha salido con el grupo, excusándose con que está trabajando sobretiempo. Ud. y sus amigos asumen primero que él necesita dinero adicional, pero piensan que no puede ser, porque proviene de una familia adinerada, y aparentemente nunca ha tenido problemas financieros. Basado en esta observación, Ud. ya no está seguro de que sea correcta su suposición acerca de la motivación de su amigo para trabajar más horas.

Motivación

Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta

Al escuchar que su amigo trabajaba sobretiempo, Ud. pensó que él lo hacía por un propósito específico, asumiendo que la necesidad de dinero motivó su horario de trabajo. La Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Utilizamos este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma (por Ej. Cuando se siente usted cansado o somnoliento, orienta su conducta a dormir un poco).

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para comprender el sentido de las conductas que observamos. En otras palabras, la motivación es una inferencia que hacemos. En vez de medirla directamente, notamos determinadas condiciones, observando después los cambios que se producen en la conducta. Partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestra comprensión de la motivación subyacente. Ud. asumió que su amigo trabajó sobretiempo porque necesitaba el pago adicional. Pero su inferencia no era correcta; su amigo estaba haciendo el trabajo adicional para ayudar a su jefe y porque estaba fascinado con el proyecto específico en el cual estaba involucrado. La moraleja es obvia: debemos mostrarnos prudentes al hacer inferencias sobre la motivación. Sin embargo, a medida que acumulamos más información, nuestras inferencias deberían ser cada vez más certeras, dado que ya podemos eliminar otras explicaciones alternativas.

Una razón que cuenta para que la comprensión de la motivación se estime importante, es que los niveles altos de motivación contribuyen significativamente al desempeño de excelencia.

Los gerentes prefieren empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos. Quieren trabajar y formar parte de un equipo de trabajo, y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros. En esta misma línea, las organizaciones prefieren gestores motivados. Los empleados seguros de sí mismos y capaces de tomar decisiones despliegan una amplia gama de acciones deseables. Si embargo es probable que se pueda establecer un conjunto de principios de aplicación general para motivar a empleados y a directivos. No hay ningún tipo de enfoque que funcione mejor que los demás.

Harvard Business School publica y circula miles de casos de negocios a través del mundo. El caso más requerido es el de Lincoln Electric Company de Cleveland. La firma produce motores eléctricos industriales. El caso de Lincoln Electric es muy popular ya que ilustra cómo la compañía motiva a sus empleados. Los 2.000 empleados de Lincoln participan en el plan de pago de incentivos de la firma. Este plan ha sido un éxito por décadas porque claramente demuestra el enlace entre pagos y como estos pagos incrementan el rendimiento.

Los empleados de Lincoln reciben una tarifa-pieza (cada pieza o producto resulta en un pago), pago sin garantizar el mínimo salario por hora. Luego de dos años de estar contratados, los empleados pueden participar en el plan de bono de fin de año (una vez el pago de la suma de grupo se ha enlazado al rendimiento). Determinado por una fórmula que considera las utilidades brutas de la empresa, la tarifa-pieza de los empleados, y la clasificación de mérito, Lincoln calcula el sistema de bonos. Por más de cinco décadas el promedio del bono ha sido un 95% sobre el promedio del salario.

Cada seis meses el CEO revisa personalmente los méritos de clasificación de los empleados. Cada persona es clasificada en un output, calidad, dependencia y cooperación. Lincoln hace sobresalir el rendimiento, enlazando el pago al rendimiento y a la calidad de los productos. La compañía nunca ha enfrentado una huelga, no tiene deudas. Sostiene que el éxito se basa en la responsabilidad individual y en el poder de

crear una atmósfera motivacional positiva. A medida que las teorías de motivación se presentan en los próximos dos capítulos, refiérase a la simplicidad y popularidad del enfoque de la motivación de Lincoln Electric.

El punto de partida: el individuo

Se espera que los gerentes comprendan los diferentes tipos y grados de motivación de sus empleados y que también intenten aumentar el grado de motivación de un grupo de personas que son impredecibles en muchos aspectos diferentes. La diversidad da lugar a diferentes pautas de conducta que están relacionadas de alguna manera con las necesidades y con los objetivos.

Necesidades

Carencias que experimenta un individuo en un determinado período de tiempo

Las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Estas carencias pueden ser fisiológicas (por ej. la necesidad un individuo de alimentos) psicológicas (por ej. la necesidad de autoestima) o sociológicas (necesidad de interacción social). Las

necesidades proveen energía e impulsan respuestas conductuales. La relación es que siempre que hay necesidades (carencias), el individuo buscará satisfacerlas y podrá ser más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gerentes.

La importancia de los objetivos se hace evidente en cualquier debate sobre motivación. El proceso motivacional, tal como muchos teóricos lo interpretan, está orientado a los objetivos. Los objetivos, o los resultados, que el empleado persigue se perciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de los objetivos deseados puede tener como resultado una disminución significativa de las carencias, en lo referente a las necesidades. Como se aprecia en el Esquema 5-1, la gente procura disminuir las necesidades, lo que pone en marcha un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión que causan. Se elige una línea de acción y se establece una conducta orientada a objetivos. Transcurrido un tiempo, los gerentes evalúan dicha conducta. La evaluación de los resultados dará lugar a recompensas o castigos. La persona evalúa esos resultados y valora de nuevo las carencias experimentadas en las necesidades. Ello pone en marcha a su vez el proceso de motivación y se inicia de nuevo la pauta circular.

Esquema 5-1

El proceso motivacional: un modelo inicial

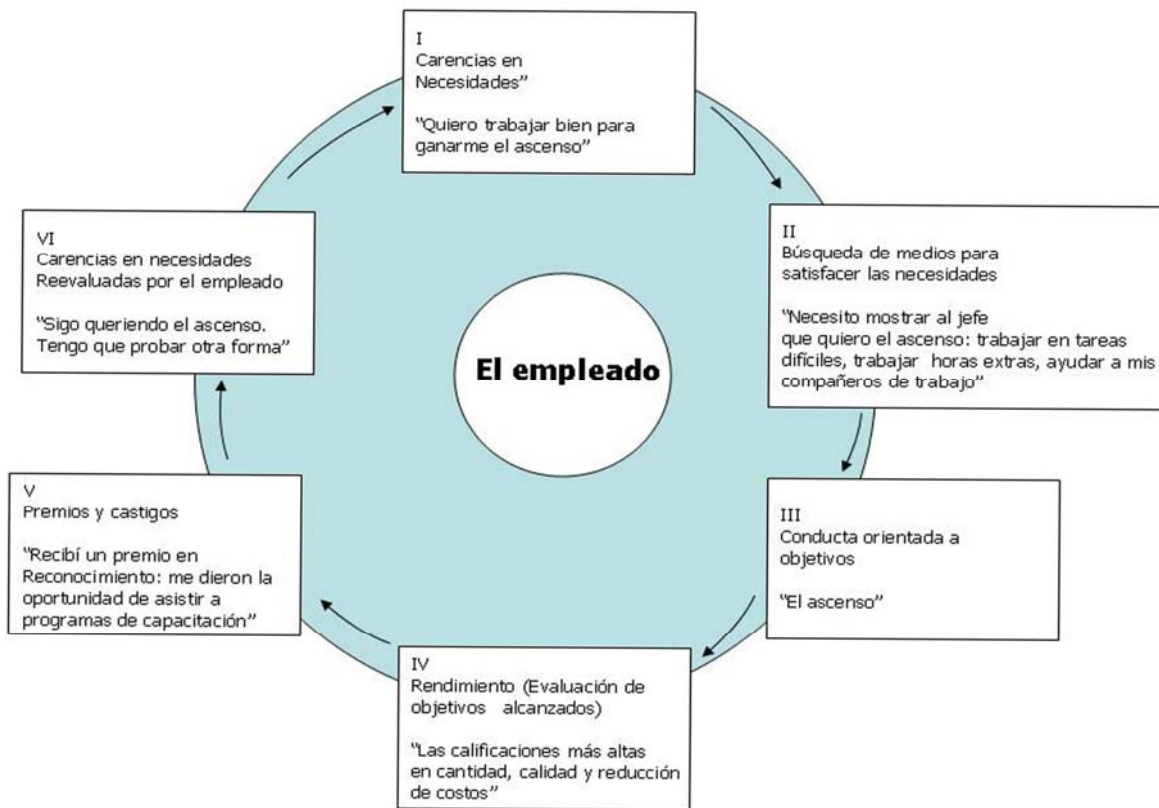


Tabla 5-1	Base Teórica	Explicación Teórica	Fundadores de las Teorías	Aplicación en la Gestión
Perspectiva de gestión sobre las teorías de contenido y de proceso de la motivación	Contenido	Se ceñirá en factores internos tic la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estos factores sólo pueden inferirse.	Maslow: jerarquía de necesidades de cinco niveles. Alderfer: jerarquía de tres niveles (ERG). Herzberg: dos factores principales denominados motivadores higiénicos. McClelland: tres necesidades aprendidas, adquiridas de la cultura: logro, afiliación y poder. Vroom: una teoría de expectativa de opciones. Skinner: teoría de refuerzo referida al aprendizaje que tiene lugar como consecuencia de la conducta. Adams: teoría de equidad basada en comparaciones hechas por el individuo. Locke: teoría de fijación de objetivos según la cual los objetivos conscientes y las intenciones son los determinantes de la conducta.	Los gestores deben ser conscientes de las diferencias en necesidades, deseos y objetivos, ya que cada individuo es único.
	Proceso	Describe, explica y analiza cómo se estimula, orienta, mantiene y detiene la conducta.		Los gestores deben entender el proceso de motivación y las opciones de los individuos basadas en preferencias, premios y realizaciones.

Teorías sobre la motivación: un sistema de clasificación.

Teorías de contenido sobre la motivación

Teorías que se centran en factores intrínsecos a la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta.

Teorías de proceso sobre la motivación

Teorías que describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el gerente debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y de las acciones que éste debe llevar a cabo para alcanzarlos. Son muchas las teorías y los resultados de investigaciones con las que se pretende explicar la relación que existe entre la conducta y los resultados.

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Ambas categorías tiene

consecuencias importantes para los gerentes que, por la misma naturaleza de su trabajo, participan en el proceso de motivación. En la Tabla 5-1 se resume las características básicas de las teorías de contenido y de proceso sobre la motivación desde una perspectiva de gestión.

Este capítulo se ocupa de algunas de las teorías de contenido más conocidas, mientras que en el capítulo siguiente nos concentraremos en algunas teorías de proceso sobre la motivación. Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa. Estas teorías señalan que las necesidades o carencias que experimenta el

individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual. Para que los gerentes puedan ser eficaces, las teorías de contenido sugieren que éstos deben:

1. Determinar las necesidades que activan el rendimiento deseado y las conductas grupales y personales.
2. Ofrecer recompensas significativas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades.
3. Saber en qué momento deben ofrecer recompensas apropiadas para optimizar el rendimiento.
4. Saber que las carencias de una persona no se repetirán siguiendo una pauta regular. La gente va cambiando con la experiencia, los acontecimientos que tienen lugar en su vida, la edad, los cambios culturales y ambientales, etc.

Entre las teorías de contenido más conocidas sobre la motivación podemos destacar la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERG de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland. Cada una de ellas puede influir en las prácticas de gestión.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las teorías sobre la motivación más citada y comentada es el modelo de jerarquía de necesidades propuesto por Abraham Maslow. Las necesidades fisiológicas se encuentran en el nivel más bajo, mientras que las que figuran en el nivel más alto son las de autorrealización. Maslow describió las necesidades humanas como:

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. Seguridad: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
3. De pertenencia, de interacción social y de amor, la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.
5. Automatización: la necesidad de realizarse así mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes que una necesidad de orden superior, como la de autorrealización, comience a controlar la conducta de una persona. Según Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido, para ella su capacidad de motivación.

Debido a las grandes carencias en las necesidades que se detectan en las categorías de autorrealización y autoestima, los gestores deberían tratar de aplicar estrategias adecuadas para corregir esas carencias, listos intentos tienen mayor probabilidad de éxito que el que se podría obtener centrando la atención en las necesidades de orden inferior ya satisfechas suficientemente.

Además de tratar con diferencias individuales en lo referente a necesidades, los gerentes deben afrontar el hecho de que las necesidades, los estilos de trabajo y la ética

Modelo de jerarquía de necesidades

Teoría de Maslow que supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía e importancia son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización.

laboral varían según las diferentes culturas. Se da el caso que los extranjeros califican a veces a los estadounidenses de perezosos y poco motivados. El problema suele radicar, en último termino, no en la pereza, sino en la existencia de un conflicto entre las diferentes pautas culturales por las que se rigen la conducta laboral, los estilos de gestión y el rol del trabajo en las vidas de los empleados. Por ejemplo, los estadounidenses muestran mayor orientación al trabajo que a la empresa. Los latinoamericanos no trabajan para el puesto de trabajo o para la empresa, sino para sí mismos. Los australianos afirman estar motivados para realizar un buen trabajo con el fin de ganarse unas vacaciones. En China y en algunas otras culturas, una gratificación monetaria por un buen rendimiento podría producir desconcierto e incluso humillar al empleado.

Investigaciones escogidas sobre la jerarquía de necesidades

La teoría de la jerarquía de necesidades ha sido puesta a prueba por diversos trabajos de investigación. El primer trabajo de campo presentado en el que se puso a prueba una versión modificada de la jerarquía de necesidades de Maslow fue el de Lyman W. Porter. Porter partió de la hipótesis de que las necesidades fisiológicas de los gerentes estaban adecuadamente satisfechas, de forma que las sustituyó por una necesidad de orden superior llamada autonomía, definida como la satisfacción que siente la persona que tiene oportunidad de tomar decisiones independientes, de establecer objetivos y de trabajar sin una supervisión estrecha.

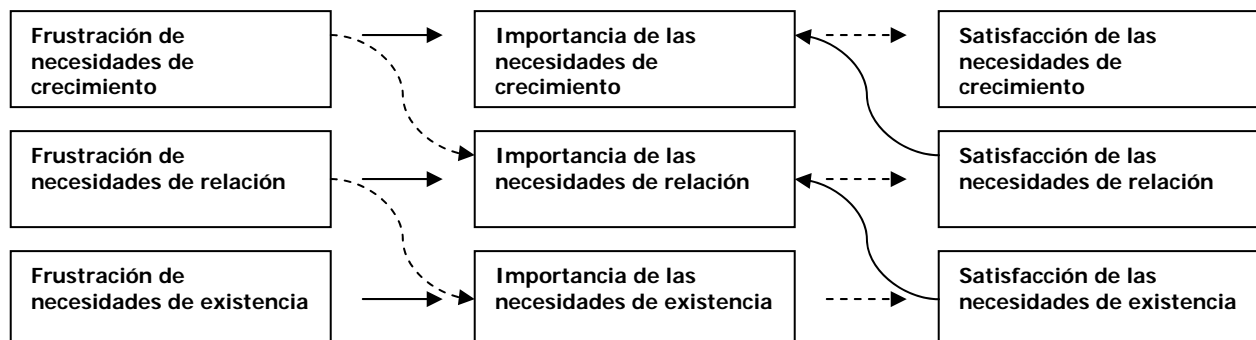
Después de las primeras investigaciones de Porter han salido a la luz otros estudios que sostienen que:

1. Los ejecutivos que ocupan altos cargos en la cadena de mando de la organización son los que ponen un mayor énfasis en la autorrealización y en la autonomía.
2. Los gerentes en niveles inferiores de la organización en pequeñas empresa con menos de 500 empleados se muestran más satisfechos que sus homólogos de grandes empresas con más de 5.000 empleados. Sin embargo, los gerentes de alto nivel de las grandes compañías se sienten más satisfechos que sus homólogos de las pequeñas.
3. Los gerentes estadounidenses que trabajan en el extranjero están más satisfechos que sus homólogos en Estados Unidos en lo referente a aspectos relacionados con la autonomía.

En términos generales, la teoría de Maslow no ha contado con respaldo adecuado de la investigación de campo. El propio Maslow reconoció que la teoría de la autorrealización no se basta a sí misma ni por sí misma, ya que hay que ampliar sus supuestos en una formulación más completa, teniendo en cuenta factores como lo que es bueno para los demás y la organización en su conjunto. Por consiguiente, no podemos recomendar la aplicación de esta teoría para predecir la conducta. La jerarquía explica ciertos aspectos de la conducta humana en nuestra sociedad, pero no es lo suficientemente precisa o completa para explicar la conducta a nivel individual.

Esquema 5-2

Relaciones de la Teoría ERC con la frustración, la importancia y la satisfacción de las necesidades.



Teoría ERC de Alderfer

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades, que son:

1. Existencia; necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
2. Relación: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. Crecimiento: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Las tres necesidades de Alderfer -existencia (E), relación (R) y crecimiento (C), o ERC- se corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.

Además de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERG de la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguiente no se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Por el contrario, la teoría ERG de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior. En el Esquema 5-2 se describe la teoría ERG de Alderfer.

Consideremos ahora el caso de Mary Higgins, una enfermera titulada que trabaja en la Unidad Pediátrica del Hospital Metodista de Tampa, Florida. En su condición de madre soltera, Mary se siente preocupada por la seguridad en el trabajo, el nivel salarial y por la interacción y amistad con sus compañeros de trabajo. Mary trabaja para mantener a su familia, pero le gustan los aspectos sociales de su trabajo. Su rendimiento es excelente y ha visto satisfechas sus necesidades de existencia y de relación. Un día queda vacante un puesto de enfermera jefa en la unidad de cuidados intensivos, pero hay otras dos candidatas con más experiencia y que cuentan con historiales de rendimientos sobresalientes en cuidados intensivos. Mary queda fuera de consideración para este puesto de trabajo mejor retribuido y se siente frustrada, decepcionada y preocupada por su futuro.

María Herrera, su supervisora, explica a Mary las razones por las que no ha sido considerada, y le asegura que se presentarán nuevas oportunidades y que su valía no es comparable con la de otras enfermeras pediátricas. Como prueba de ello, María y otras tres compañeras de trabajo invitan a comer a Mary para conversar con ella sobre este asunto. Todo esto parece haber ayudado a Mary y, después de unos pocos días de sentirse frustrada, parece disfrutar de nuevo con sus colegas. Mary ha logrado reorientar su necesidad de promoción hacia la categoría de relación. La teoría ERC implica que los individuos están motivados para conducirse de manera que puedan satisfacer uno de los tres conjuntos de necesidades.

La explicación ERC de Alderfer sobre la motivación ofrece interesantes sugerencias a los gerentes acerca de la conducta. Si las necesidades de orden superior de un empleado (por ej. de crecimiento) se están viendo obstaculizadas, tal vez por las políticas de la compañía o por la escasez de recursos, conviene que el gerente trate de

reorientar los esfuerzos de su subordinado hacia las necesidades de relación o de existencia.

ERC: investigación limitada hasta el presente

La teoría ERC no ha estimulado muchos trabajos de investigación. De ahí que no podamos recurrir a la verificación empírica para sustentar la explicación del ERC. Salancik y Pfeffer propusieron que los modelos de necesidades, como los de Maslow y Alderfer, se habían popularizado por su consistencia con otras teorías de elección racional y porque asignan libertad a los individuos. La idea de que los individuos moldean sus acciones para satisfacer sus necesidades no satisfechas aporta propósito y orientación a la actividad individual. Además, las explicaciones sobre necesidades han logrado popularidad, a pesar de su escasa verificación empírica, por tratarse de enfoques sencillos y de fácil explicación sobre la conducta humana. ¿Deben ser verificables las teorías sobre las necesidades para que tengan validez para los gerentes? ¿O será tal vez que las teorías verificadas por la investigación impresionan menos a los gerentes y otras personas de la misma profesión que las explicaciones sencillas y basadas en el sentido común?

Alderfer no aceptó las críticas de Salancik y Pfeffer respecto de explicar la motivación a través de las necesidades, sino que propuso que los resultados de los trabajos de investigación disponibles respaldaran, como mínimo, la conceptualización de la teoría ERC. A partir del debate con Salancik y Pfeffer se han aportado otras pruebas que apoyan algunos elementos de la teoría ERC.

En un estudio se analizó la teoría ERG sobre la motivación en lo que se refiere al ciclo de la vida humana, utilizando la teoría de Levinson sobre el desarrollo del ciclo vital, que incluye siete etapas (por ej., la primera transición del adulto, de 18 a 22 años de edad; la transición de la mediana edad, de los 40 a los 45 años). Los resultados indicaron que: 1) los individuos cuyos padres llegaron a niveles superiores de educación obtuvieron puntuaciones significativamente superiores en la intensidad de sus deseos de crecimiento; 2) los hombres obtuvieron puntuaciones más altas en la intensidad de sus necesidades de existencia y puntuaciones más bajas en la intensidad de sus necesidades de relación que las mujeres.

En otro estudio sobre la teoría ERG, los investigadores recogieron información de 208 empleados que ocupaban trece diferentes puestos de trabajo en una compañía telefónica. En términos generales, las categorías ERG se vieron confirmadas. Sin embargo, los investigadores pusieron de manifiesto una jerarquía de necesidades más rígida que la propuesta por Alderfer. Por ejemplo, pocos individuos (17 de los 208) informaron una alta satisfacción de sus necesidades de crecimiento, mientras que las necesidades de relación y existencia detectadas fueron clasificadas entre moderadas y bajas.

Además, un análisis de cómo el salario puede satisfacer una variedad de necesidades, apoyó las tres categorías propuestas por Alderfer. Sin embargo, aún será necesario llevar a cabo mucho trabajo, antes que el valor de la teoría ERG para contextos laborales pueda ser confirmado.

Esquema 5-3

Vista tradicional y de Herzberg de satisfacción - insatisfacción

I Tradicional

Alta Insatisfacción Laboral _____ Alta Satisfacción Laboral

II Teoría de dos Factores de Herzberg

Baja Satisfacción Laboral _____ Alta Satisfacción Laboral

Motivadores

- ✓ Sentimiento de logro
- ✓ Trabajo con significado
- ✓ Oportunidad de avanzar
- ✓ Responsabilidad incrementada
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Oportunidades de crecimiento

Baja Insatisfacción Laboral _____ Alta Satisfacción Laboral

Higiene

- ✓ Paga
- ✓ Estatus
- ✓ Seguridad Laboral
- ✓ Condiciones Laborales
- ✓ Beneficios marginales
- ✓ Reglas y Procedimientos
- ✓ Relaciones Interpersonales

Teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación.

Establece que la que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo y asesor en gestión Frederick Herzberg desarrolló la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación. Los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, o los motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos, dependiendo de quién sea el que expone esta teoría. La investigación original para probar esta teoría tomó como base a un grupo de 200 contadores e ingenieros. Herzberg utilizó las repuestas dadas en entrevistas a preguntas como ¿Puede usted describir con detalle en que momento se sintió excepcionalmente a gusto en su trabajo, o ¿puede usted describir con detalles cuando

,se sintió excepcionalmente a disgusto en su trabajo? Fueron muy raras las ocasiones en que los mismo tipos de experiencias se categorizaron como buenas o malas. Este procedimiento sistemático dio lugar al desarrollo de dos tipos diferentes de experiencias: satisfactorias e insatisfactorias.

Del trabajo inicial de Herzberg se pudo extraer dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones *extrínsecas*, el contexto laboral. Estas incluyen: El salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

La presencia de estas condiciones a satisfacción del empleado no necesariamente le motivan, aunque su ausencia resulta en insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción, las condiciones externas reciben el nombre de factores *insatisfactorios o higiénicos*.

En segundo lugar, también está presente un conjunto de condiciones *intrínsecas*, el contenido del trabajo. Entre esas condiciones se incluyen: Sentimientos de logro, Aumento de reconocimiento, Aumento de responsabilidad.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactores o motivadores.

Con anterioridad al trabajo de Herzberg, los estudiosos de la motivación consideraban la satisfacción en el trabajo como un concepto unidimensional, es decir, situaban la satisfacción en el trabajo en un extremo de un mismo continuo, y la insatisfacción en el otro. Si una condición laboral producía satisfacción en el trabajo, su supresión o ausencia se traduciría en insatisfacción; del mismo modo, si una condición laboral causaba insatisfacción en el trabajo, su remoción produciría satisfacción. El modelo de Herzberg supone básicamente que la insatisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo. En el Esquema 5-3 se muestran estos dos enfoques diferentes con respecto a la satisfacción en el trabajo.

Crítica de la Teoría de Herzberg

Entre todas las teorías de contenido disponibles, creemos que la de Herzberg ha sido la más criticada. En primer lugar, porque esta teoría se basó originalmente en una muestra de contadores e ingenieros. Los críticos se preguntan si una muestra tan limitada puede justificar su generalización a otros grupos ocupacionales. La tecnología, el entorno y los antecedentes de los dos grupos ocupacionales son marcadamente diferentes de los de otros grupos, como el de las enfermeras, los asistentes técnicos médicos, los vendedores, los programadores de computadoras, los empleados administrativos o los agentes de la policía.

En segundo lugar, algunos investigadores opinan que el trabajo de Herzberg simplifica excesivamente la naturaleza de la satisfacción en el trabajo, lo que puede llevar a suponer que para un gerente puede resultar fácil conseguir que exista satisfacción en el trabajo. Esta no es, desde luego, una idea precisa sobre la complejidad y dificultad que implica la satisfacción laboral en términos de manipulación del lugar de trabajo.

Otros críticos centran su atención en la metodología de Herzberg, ya que ésta requiere que la gente se dirija a sí misma una mirada retrospectiva. ¿Somos conscientes de todo lo que nos ha motivado o nos ha producido insatisfacción? Estos críticos creen que en el análisis de Herzberg no están identificados los factores subconscientes. Además, en la metodología está inmerso un sesgo de 'inmediatez de los sucesos' al recordar una persona las condiciones laborales y sus sentimientos más recientes.

Otra crítica que se ha hecho al trabajo de Herzberg es que no presta la debida atención a la verificación de las implicancias de la teoría para el desempeño. En el estudio original se utilizaron únicamente autoinformes de rendimiento y, en la mayoría de los casos, los encuestados informaron sobre actividades laborales realizadas hacía mucho tiempo. Herzberg no ha ofrecido explicación alguna de por qué los diversos factores extrínsecos e intrínsecos del trabajo deberían afectar al rendimiento y a los resultados. La teoría de los dos factores tampoco explica la importancia que se atribuye a los diversos factores laborales.

Al revisar la evidencia disponible, no deja de sorprender que la teoría de Herzberg haya resistido la prueba del tiempo. La teoría de los dos factores, de la que ni siquiera hacen mención muchos investigadores académicos, sigue siendo popular entre los ejecutivos de empresas, que continúan debatiendo sobre la teoría e intentando mejorar la motivación aplicando los factores identificados por Herzberg. Es su teoría sobre la motivación la que desarrolla los factores laborales específicos a los que

pueden recurrir los gerentes que desean crear un clima organizacional motivador. (Los factores laborales se describen con más detalle en el Capítulo 15 al trazar sobre el diseño de puestos de trabajo). La teoría de Herzberg pone claramente de relieve puntos de vista tan diferentes como los de gerentes en ejercicio de sus funciones y los académicos. Sin ser nuestra intención tomar partido en este asunto, pensamos que, tanto en listados Unidos como en todo el mundo, los gerentes seguirán citando y aplicando la teoría de Herzberg. Por supuesto se debe tener cuidado al aplicar ésta u otra teoría en contextos internacionales, así como se sugería en un estudio que la teoría de Herzberg pudiera aplicarse a un caso en Inglaterra pero no a uno de Nigeria. Sin embargo, la percepción general de esta teoría es que justifica el debate y la consideración de un enfoque potencial aplicado a la motivación.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David C. McClelland ha propuesto una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. McClelland opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de para satisfacer esa una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Af) y la necesidad de poder (n Pod). McClelland afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Por ejemplo, un trabajador con una n Log elevada se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su conseguirlas.

¿Cómo se miden, por ejemplo, las necesidades de logro (n Log)? No basta con suponer que los que trabajan duramente y con tenacidad sienten necesidad de logro, en tanto que los que trabajan con parsimonia o por impulsos no la sienten. Para valorar las diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestas, se aplica el Test de Apercepción Temática (TAT). Se le muestran a una persona unas láminas y a continuación se le pide que escriba un breve relato sobre lo que ve representado en ellas.

Por ejemplo, se le podría presentar a una persona el dibujo del Esquema 5-4 ¿Qué relato podría inspirar ese dibujo? La gente tiende a escribir historietas en las que se reflejan sus necesidades predominantes. Así, es típico que los individuos con una necesidad de logro elevado predominante escriban un relato sobre el Esquema 5-4 que contenga factores de logro. McClelland, o los evaluadores, al revisar las respuestas a una lámina buscarían en las redacciones temas recurrentes de trabajo duro, de esfuerzos extraordinarios, de la satisfacción obtenida con los éxitos, así como la fijación de metas estimulantes como indicadores de una fuerte necesidad de logro. McClelland piensa que de los relatos que una persona hace en relación con algunas de estas láminas se pueden inferir las necesidades de logro, de afiliación y de poder. McClelland afirma:

"Si desea usted entender los motivos que subyacen en...acciones, averigüe qué es lo que está en la mente de la persona. Si quiere saber que es lo que está en la mente de esta persona, no le pregunte, ya que no siempre podrá decírselo con precisión. Estudie sus sueños y fantasías. Si usted lo hace durante un cierto período de tiempo, descubrirá los temas a los que su mente vuelve una y otra vez y podrá utilizarlos para explicar las acciones de esa persona".

McClelland propone su hipótesis de que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus componentes, y que el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la

necesidad de logro de su población. Si McClelland está en lo cierto (su teoría cuenta con el respaldo de algunas investigaciones), su enfoque causaría un impacto significativo en la motivación en general, sobre todo en países como Polonia, Hungría, Bulgaria y Rumania, cuyas economías de mercado están recién emergiendo. McClelland sostiene también que la motivación puede enseñarse tanto en el contexto de la organización como fuera de ella.

Investigación sobre necesidades aprendidas

Casi todos los resultados de investigaciones que se han publicado en apoyo a la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland proceden del propio McClelland o de alguno de sus asociados. Por ejemplo, un estudio clásico sugiere que entre los gerentes existe una alta necesidad de poder que se dirige en beneficio de la organización. En muchos casos, la investigación sobre la necesidad de logro ha sido objeto de gran atención por parte de los teóricos de la conducta en la organización y de los investigadores sobre la misma. La investigación ha proporcionado un perfil de los grandes realizadores de logros en la sociedad.

Las personas con un alto nivel de *n* Log pidieron evitar los objetivos de consecución fáciles y los difíciles. Prefieren, en realidad, objetivos moderados que consideren alcanzables.

Las personas con un nivel elevado de *n* Log prefieren una retroalimentación inmediata y fiable sobre su rendimiento.

A la persona con un alto grado de necesidades aprendidas le gusta asumir la responsabilidad en la solución de los problemas.

La investigación ha señalado la complejidad del motivo de logro. Los individuos con un alto nivel de *n* Log que centran su atención en conseguir el éxito difieren de los que la centran en evitar el fracaso. Los que están orientados hacia la consecución del éxito tienden a fijarse objetivos más realistas y a elegir tareas con moderada dificultad. También se ha comprobado que las necesidades de logro tienen mucha relación con las necesidades de estatus o de riqueza, sobre todo entre los pertenecientes a grupos de empleo con altas remuneraciones y estatus elevado.

En un ambicioso proyecto, los investigadores intentaron elevar la motivación de logro de todos los hombres de negocios de una aldea de la India. Este programa, el proyecto Kakinada, consistía en estimular a los hombres de negocios para que tuvieran fantasías de altos logros, elaboraran planes que les ayudaran a lograr los objetivos propios de un empresario exitoso y para que se comunicaran mutuamente sus objetivos y métodos para conseguirlos. Los hombres de negocios se hicieron más productivos como empresarios, pusieron en marcha diversas industrias, ampliaron sus negocios y contrataron a más de 5.000 de sus conciudadanos. En una nueva evaluación del programa realizada diez años más tarde, los niveles de motivación para el logro y sus resultados seguían alcanzando logros excepcionales. En un estudio reciente McClelland sugiere que en la PepsiCo una alta necesidad de logro estaba más asociada al éxito que a una alta necesidad de tener poder".

Otros estudios han encontrado que existen diferencias de género con respecto a las creencias sobre la competitividad y el dinero. Según este estudio, la inclinación de los varones es a ser más competitivos, tendiendo a centrar su ambición en ganar dinero, ya que la adquisición de capital se considera muy deseable. En conjunto, los hombres valoraron más el salario, el logro individual, la motivación y el dirigir a otros, mientras que las mujeres pusieron más énfasis en las relaciones interpersonales, en tener un trabajo interesante, en sentimientos de realización y en el desarrollo profesional⁴⁶. De manera similar las mujeres exitosas también pueden satisfacer su necesidad de poder en forma diferente a los hombres exitosos. Como se señala en el Recuadro siguiente, las mujeres pueden estar mejor dotadas que los hombres para motivar a los empleados.

Basándose en la teoría y en la investigación, McClelland ha hecho sugerencias específicas sobre el desarrollo de una necesidad de logro altamente positiva (es decir, un alto nivel de *n* Log si no se siente temor al éxito); siguiendo las sugerencias de McClelland, se debería animar al gerente a:

1. Disponer las tareas de trabajo de manera que los empleados reciban periódicamente retroalimentación sobre los resultados obtenidos, suministrándole información que les permita realizar las modificaciones o correcciones necesarias.
2. Presentar a los empleados modelos de logro. Identificar y publicar los logros de los más destacados, de la gente exitosa, de los ganadores, proponiéndolos como modelos.
3. Trabajar con los empleados para que mejoren su propia imagen. La gente con altos niveles de *n* Log sienten estima de sí mismos y se procuran desafíos y responsabilidades moderadas.
4. Introducir realismo en todos los aspectos relacionados con el trabajo: promoción, recompensas, transferencias, oportunidades de desarrollo y oportunidades para integrarse en un equipo. Los empleados deberían pensar en términos realistas y hacerlo de manera positiva sobre la forma de alcanzar sus metas.

RECUADRO

Mujeres ejecutivas: ¿mejores motivadoras que los hombres?

¿Tienen las mujeres un estilo de gestión diferente con respecto al de sus homólogos masculinos, y si es así, obtienen mejores resultados los métodos participativos, de búsqueda de consenso que suelen atribuirse a las mujeres que los modelos jerárquicos, cuasimilitares? Este tema, que se ha hecho cada vez más polémico, da pie a un problema más profundo: el de si las mujeres ejecutivas son mejores que los hombres en la motivación de los empleados. Quienes apoyan esta teoría argumentan que es más probable que las mujeres adopten un estilo interactivo en la gestión, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. Se cree que las mujeres ejercen un liderazgo "transformacional", trabajando bien con las personas de todos los niveles de la organización, comprendiendo fácilmente cómo se sienten los empleados y motivando a los demás al transformar su autointerés en los objetivos de la organización.

Un ejemplo, coronado por el éxito, de este estilo más amable, más cortés de gestión es el de Anita Roddick, propietaria de las tiendas Body Shop para el cuidado del cutis y del cabello. "Aquí somos como una familia", dice Roddick. "Nos gusta hablar de 'sociedades en comandita y no de viajes autoritarios'".

Mientras que los partidarios de estas teorías argumentan que se debería sacar provecho de los puntos fuertes de las mujeres, algunos críticos contestan diciendo que cualquier intento de establecer estereotipos en función del género masculino o femenino es una modalidad sexista, que no hará más que confinar a las mujeres a su papel tradicional de nodrizas. Algunas ejecutivas se preocupan por que se les considere de una manera distinta a los hombres. Otros, incluido Dee Soder (presidente de la Endymion Company, que asesora a los principales ejecutivos corporativos acerca de los puntos fuertes y débiles de su gestión), opinan que las distinciones son improcedentes. "Creo que la proporción de mujeres ejecutivas que son participativas es superior a la de hombres", declara "pero con la frecuencia de entrecruzamientos que existe, este punto es discutible". ¿Pero que dice la investigación en esta materia? En una reciente gran revisión de esta área se encontró que tanto los gerentes hombres como mujeres son igualmente efectivos. Sin embargo, los hombres son más efectivos en el liderazgo de roles que se definen en términos masculinos (ej. militares), mientras que las mujeres son más efectivas en roles que se han definido como menos masculinos (ej. en organizaciones educacionales o de servicio social) Estas son generalizaciones que cuentan con muchas excepciones, por supuesto, tal como el caso de Deborah Kent, la

primera mujer que encabeza una planta de montaje de vehículos para la Ford Motor Company. Su posición en esta planta, la tercera más grande de Ford en Estados Unidos, podría ser descrita como de típica orientación masculina, mientras que ella ha sido descrita como tenaz, orientada al trabajo duro. Mrs. Kent también ha sido descrita como una persona de gran apertura, que se retroalimenta de sus empleados. Ella podría reflejar la definición aún en desarrollo en cuanto a ambos roles, y las personas que lo ocupan. Si es una materia de género o no, todos los involucrados en el debate están de acuerdo en una cosa: es tiempo de expandir los antiguos modelos de gerenciar. A medida que entramos en el siglo 21, se da una necesidad más grande que nunca para motivar a los empleados. Los gerentes que son nutritivos y con un valor de conducción, sean hombres o mujeres, deberán estar equipados para este desafío.

Fuentes: Mary Billard, "Do Women Make Better Managers? *Working Woman*, marzo 1992, págs. 68-107; Rose Mary Wentling, "Women In Middla Management: Intermed: Their Career Development and Aspirations", *Business Horizons*, enero-febrero 1992, págs. 47-54; Leslie Evelo. John Jessel y Lawrence Beymer, "Sex-Typing of Occupational Preferentes and Liberality", *Journal of Career Development*, invierno 1991, pp. 139-51.

Se han formulado muchas críticas al trabajo de McClelland. En primer lugar, se han expresado dudas sobre la utilización del test proyectivo TAT para determinar las tres necesidades. Aunque es cierto que los test proyectivos presentan ciertas ventajas con respecto a los cuestionarios de autoinforme, la interpretación y la ponderación de un relato son un verdadero arte. La validación de tal análisis es en extremo importante y suele descuidarse, pero una reciente revisión de investigación indicó que el TAT puede ser tan efectivo como los métodos de cuestionario. Se ha utilizado una técnica de episodio crítico para analizar la motivación en un país en desarrollo, pero se requiere investigar más para poder determinar si los episodios críticos u otros métodos pueden utilizarse para valorar las necesidades del tipo propuesto por McClelland.

En segundo lugar, la pretensión de McClelland de que las necesidades aprendidas pueden ser objeto de aprendizaje está en contradicción con una abundante serie de trabajos que establecen que la adquisición de la motivación suele producirse durante la niñez y es poco probable que se altere en la edad adulta. McClelland reconoce este problema, pero pone como ejemplos la política y la religión para indicar que las conductas de los adultos pueden modificarse.

En tercer lugar, se pone en duda el concepto de necesidades aprendidas de McClelland al preguntarse si la obtención de las necesidades adquiridas tiene carácter permanente. Se requiere más investigación para determinar si las necesidades adquiridas perduran a largo plazo. ¿Es posible mantener en una situación de trabajo lo que se aprendió en programas de capacitación y desarrollo? Esta interrogante no lia sido aclarada por otros autores.

Esquema 5-5

Comparación gráfica de las cuatro teorías de contenido de la motivación.

	Maslow (jerarquía de necesidades)		Herzberg (teoría de los dos factores)	Alderfer	McClelland
↑ Necesidades de orden superior	Autorrealización	↑ Motivadores	El trabajo en sí mismo ✓ Responsabilidad ✓ Avance ✓ Crecimiento	Crecimiento	Necesidad de logro
↓ Necesidades básicas	Estima	↓ Condiciones higiénicas	Logro Reconocimiento	Relación	Necesidad de poder
	Pertenencia social y amor		Calidad de relaciones interpersonales entre iguales, con supervisores, con subordinados	Existencia	Necesidad de afiliación
	Seguridad		Seguridad en el trabajo		
	Fisiológicas		Condiciones laborales Salario		

Síntesis de las cuatro teorías de contenido

Cada una de las cuatro teorías de contenido explica el comportamiento desde una perspectiva levemente distinta. Ninguna de las teorías puede ni debe ser utilizada por los gerentes como única base para explicar o inferir la motivación. Aunque algunos críticos son escépticos, pareciera ser que las personas tienen necesidades innatas o aprendidas y que variados factores de trabajo resultan en algún grado de satisfacción. Así, cada teoría les da a los gerentes algún tipo de comprensión del comportamiento y del desempeño.

El Esquema 5-5 compara las cuatro teorías. McClelland no propuso necesidades de orden inferior. Sin embargo, sus necesidades de logro y de poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg, ni a las necesidades de orden superior de Maslow, ni a las necesidades de crecimiento de Alderfer, aunque existen similitudes. La principal diferencia entre las cuatro teorías de contenido estaba en el énfasis que pone McClelland en las necesidades adquiridas socialmente. Además, la teoría de Maslow presenta un sistema estático de jerarquía de necesidades, Alderfer ofrece un enfoque flexible de clasificación de tres necesidades, y Herzberg analiza los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador. Cada teoría tiene fortalezas y limitaciones que deben considerar y guardar cautela los ejecutivos practicantes. La Tabla 5-2 destaca las principales características de cada modelo. Como es el caso típico cuando existen teorías que compiten, ninguna tiene una superioridad definida.

Cada una de las teorías del contenido intenta presentar la explicación más clara, más significativa, y más exacta de la motivación. Sin embargo, un concepto al cual se refieren explícitamente pocas de las teorías de contenido es la calidad del trabajo recaudado por el empleado. ¿Los empleados tienen una necesidad de desempeño tal que el resultado sea un producto o servicio de alta calidad? ¿O es la tarea de la administración, en gran parte, motivar a los empleados a participar y disfrutar produciendo bienes de alta calidad? En PepsiCo, compañía pariente de Pepsi-Cola, Frito-Lay, Taco Bell, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, y muchas otras compañías, los ejecutivos sienten que la respuesta a ambas preguntas es sí.

PepsiCo intenta hacer esto fomentando que su medio millón de empleados mundialmente actúen como si fueran dueños de un negocio, con el razonamiento de que un sentido de pertenencia y participación generará el entusiasmo de producir

bienes y servicios de la mas alta calidad. SharePower (poder accionario) es el nombre del programa que les permite a todos los empleados, no sólo a los ejecutivos, ganar acciones en la compañía, cada año formando el 10% del sueldo de un empleado del año anterior. Este programa no sólo entrega a los empleados un mayor interesen la supervivencia de la compañía, sino también ha permitido crear una cultura donde todos los empleados tienen un mayor sentido de responsabilidad y la oportunidad de contribuir al éxito de su parte de la organización más grande. El Recuadro en la página 162 se refiere más detalladamente al asunto de cuándo y por qué los empleados "se esfuerzan un poquito más allá" por sus organizaciones.

SharePower es la respuesta de PepsiCo ante la pregunta ¿cuál es la mejor manera para convertirnos en un competidor mundial? Cualquier teoría de motivación que afirma ser completa en el entorno turbulento de hoy debe referirse directamente a los asuntos de calidad y del mejoramiento de la calidad a medida que se ven impactados por las estrategias de las organizaciones de hoy.

Tabla 5-2 Comparación de las cuatro teorías de contenido sobre la motivación

TEORÍA DE CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN	SUPUESTOS	CÓMO SE MIDE LA MOTIVACIÓN	VALOR DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA	PROBLEMAS Y LIMITACIONES
Maslow : jerarquía de necesidades	Intento de los individuos de satisfacer las necesidades básicas antes de orientar la conducta hacía necesidades; de orden superior.	Maslow, como psicólogo clínico, utilizó a sus pacientes haciendo preguntas y escuchando sus respuestas. Investigadores de la organización han confiado en escalas cié autoinforme.	Los gerentes la entienden y les da sensación de saber cómo actúa la motivación en sus empleados.	No toca el tema de las diferencias individuales; escaso soporte de investigación; no previene sobre la naturaleza dinámica de las necesidades (las necesidades cambian).
Alderfer: teoría ERG	Individuos que no satisfacen necesidades de desarrollo se sienten frustrados: retroceso y reenfoque de atención hacia necesidades de orden inferior.	Escalas de autoinforme utilizadas para valorar tres categorías de necesidades.	Orienta la atención a lo que sucede cuando al satisfacción de la necesidad no tiene lugar; frustraciones pueden ser la razón principal de no lograr o no mantener los niveles de desempeño.	Investigación insuficiente; la investigación disponible tiene carácter de autoinforme, suscitando dudas sobre la fiabilidad de la medida. Otro problema: si los individuos tienen en realidad sólo tres áreas de necesidades.
Herzberg: teoría de los dos factores	Sólo algunos rasgos y características del trabajo pueden traducirse en motivaciones. Algunas características enfocadas por gerentes pueden dar lugar a un marco confortable de trabajo, pero no motiva a los trabajadores.	Preguntar a empleados en entrevistas que describan episodios críticos del trabajo.	Habla en términos que los gerentes entienden. Identifica motivadores que los gerentes pueden desarrollar, afinar y aplicar.	Supone que todos los trabajadores son similares en necesidades y preferencias; no cumple las normas de la medición científica; no se ha actualizado para reflejar los cambios en la sociedad con respecto a las necesidades de seguridad de trabajo y de salario.
McClelland: necesidades aprendidas	Necesidades de la persona se aprenden de la cultura (sociedad); capacitación y educación pueden estimular e influir en la fuerza de las necesidades de la persona.	Test de Apercepción Temática (TAT), técnica proyectiva que estimula a los demandados a manifestar sus necesidades.	Si pueden valorarse las necesidades de una persona, la gestión puede intervenir mediante capacitación para desarrollar necesidades compatibles con los objetivos de la organización.	TAT difícil de nterpretar; efecto de la capacitación en cambios de necesidades no suficientemente probados.

RECUADRO

Ciudadanía organizacional: esforzándose un poquito más allá

Gran parte de la discusión sobre la motivación se centra en conseguir que los empleados hagan los trabajos que les han sido, asignados de una manera eficaz y eficiente. ¿Pero qué acerca de las cosas que hacen los empleados que van más allá de sus cargos, sin consideración de premios o bonos? Estas actividades "fuera del cargo" se llaman Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCOs), y producen curiosidad porque éstos son los comportamientos que generalmente mencionan los clientes cuando alaban un servicio ejemplar. ¿Por qué los empleados se involucran en CCOs, y se puede hacer algo para fomentarlo? Mientras no existe relación clara con la mayoría de las características de la personalidad, se ha encontrado una mayor frecuencia de CCOs entre quienes tienen una orientación colectivista o hacia un grupo, que entre aquellos que tienen una perspectiva más bien individualista.

La mayoría de la investigación sobre este tema, sin embargo, se ha enfocado hacia los factores ambientales que parecen estar relacionados con los CCOs. Uno de estos factores se refiere a lo que los empleados y los ejecutivos definen como parte del trabajo y lo que es "fuera del rol". Los empleados frecuentemente definirán sus cargos en forma bastante amplia e incluirán estas actividades como parte de sus deberes, lo que los ejecutivos clasificarían como "extra". Estos CCOs probablemente influenciarán las evaluaciones administrativas

de los empleados, pero a veces pueden ser interpretadas como intentos para influenciar esas evaluaciones en vez de esfuerzos para hacer algo bueno para la compañía y el consumidor.

Otra influencia principal en los CCOs es el liderazgo que reciben los empleados de sus administradores. Específicamente, se ha encontrado que la confianza entre un empleado y un ejecutivo, y un estilo administrativo que fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los empleados también fomentan la expresión de CCOs. Dado esto, la implicación obvia para organizaciones que quieren que sus empleados vayan más allá de las exigencias mínimas es que deben diseñar cargos que incluyan estas actividades y establecer un clima de confianza, apoyo y fomento para hacer lo que debe hacerse para lograr la más alta calidad. En otras palabras, los empleados van un poquito más allá por las organizaciones que van un poquito más allá por ellos.

Fuente: Dennis W. Morgan, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Verano 1994, pp. 465-78; Mary A. Konovsky y S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Junio 1994, pp.656-69; Philip M. Posdakoff y Scout B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," "In the Eyes of the Citizen: Behavior: An Attributional Approach to Integration and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Octubre 1994, pp.1379-91; Ronald J. Delega, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Diciembre 1994, pp.315-26; Elizabeth W. Morrison, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The importance of the Employee's Perspective" *Academy of Management Journal*, Diciembre 1994, pp. 1543-67; Hill W. Gram., "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior" *Business Ethics Quarterly*, Enero 1995, pp. 43-54.

Resumen de puntos clave

* Cualquier intento de la gestión por mejorar el rendimiento del individuo en el trabajo deberá apelar a las teorías sobre la motivación. Esto se debe a que la motivación está relacionada con la conducta o, más específicamente, con la conducta orientada a los objetivos.

* La principal razón para que las conductas de los empleados se diferencien tanto es que las necesidades y los objetivos de las personas son muy variables. Las conductas están influidas por factores sociales, culturales, hereditarios y laborales. Para entender la naturaleza circular de la motivación, los gerentes deben conocer las necesidades de sus subordinados.

* Las teorías sobre la motivación pueden clasificarse como teorías de contenido o teorías de proceso. En este capítulo se analizan cuatro de las teorías de contenido que más se citan. Estas teorías centran su atención en factores internos de la persona (por ejemplo, necesidades, objetivos, motivos) que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta.

* La teoría de Maslow supone que la gente tiene necesidad de crecer y desarrollarse. Ello implica que los programas motivacionales tienen una elevada probabilidad de éxito si se logra disminuir las carencias en las necesidades de alto nivel. Aunque la jerarquía de necesidades de Maslow no haya satisfecho las estrictas normas de la prueba científica, parece ser que las necesidades adecuadamente satisfechas no constituyen un objetivo adecuado para los gestores en la creación de motivadores que puedan influir en los resultados.

Alderfer presenta una jerarquía de tres niveles de necesidades de existencia, relación y crecimiento. Además del proceso satisfacción-progresión propuesto por Maslow, Alderfer establece también un proceso de frustración-regresión que desempeña un importante rol en la motivación de las personas.

La teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación identifica dos clases de factores en el lugar de trabajo: los que satisfacen y los que causan insatisfacción. Una posible debilidad de esta teoría es que sus hallazgos no han sido confirmados por otros investigadores. A pesar de ésta y otras carencias, la teoría ofrece la ventaja de que se centra en los factores relacionados con el trabajo en la terminología propia de la gestión.

McClelland ha propuesto la teoría de las necesidades aprendidas. La conducta asociada con las necesidades de logro, de afiliación y de poder es instrumental para el desempeño de un individuo en su trabajo. Los gerentes deberían esforzarse por comprender estas necesidades.

Preguntas para revisar y comentar

1. ¿Qué teoría de contenido sobre la motivación tendría mayor posibilidad de explicar adecuadamente la motivación y de ser útil para la potenciación económica de los países en desarrollo del Tercer Mundo? Explique su respuesta.
2. ¿Qué lecciones para la motivación podrían extraerse de los intentos de Pullman Company por ocuparse de las necesidades de los trabajadores?
3. Describa las diferencias principales entre la jerarquía de necesidades de Maslow y la explicación ERG de Alderfer sobre la motivación.
4. ¿Cuáles son los factores que hacen que la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow sea tan intuitivamente atractiva para los gerentes en ejercicio, a pesar de sus evidentes defectos?
5. ¿Por qué sería interesante examinar y comparar las necesidades, analizadas por McClelland, de las personas jóvenes, de las de mediana edad y de las mayores en listados Unidos, Japón, Alemania, Polonia, Egipto, Argentina y Suecia?
6. ¿Cómo podría ayudar la teoría de Herzberg a explicar por qué dos personas colocadas en un mismo puesto de trabajo de dos empresas distintas pueden estar motivadas por motivadores diferentes?

7. Explique la motivación de manera que un gestor pueda aplicarla en una situación de trabajo.
8. En su opinión, ¿deberían los gerentes intentar motivar de la misma manera a empleados de diferentes procedencias étnicas? ¿Por qué?
9. ¿Por qué es tan importante la afirmación de que un gerente debería conocer el nivel de motivación de sus subordinados?
10. Describa cómo podría uno de sus profesores aplicar las sugerencias de McClelland para motivar a sus estudiantes.

CASO PARA ANÁLISIS

Motivaciones de los empresarios: ¿Se explican por las teorías?

¿Está usted pensando en poner en marcha o en comprar un negocio? Si es así, es probable que haya oído decir muchas veces que la mayor parte de los nuevos negocios con riesgo fracasan en un plazo de cinco años y que las dos causas más frecuentes de fracaso son la falta de financiación y la gestión deficiente. Si piensa que esta valoración suena excesivamente pesimista, tenemos buenas noticias para usted. Casi todo lo que ha oído sobre la probabilidad de tener éxito con un pequeño negocio tiene mucho más de mito que de realidad, pintando un cuadro mucho más deprimente que lo que es en realidad.

No debería sorprenderse si se detiene a pensar en la historia de los grandes negocios en Estados Unidos. Alfred P. Sloan, el genio inspirador de General Motors, se graduó entre los primeros de su curso en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Por otra parte, Ray Krock, fundador de Me Donald's, no llegó a graduarse en la universidad. Tropezamos con dificultades similares cuando intentamos predecir el éxito utilizando características descriptivas tan diferentes como la edad, el sexo y la experiencia previa en el trabajo.

En una economía global en la que las fusiones, adquisiciones, reducciones de escala y otros cambios acelerados causan trastornos en todos los sectores de la actividad económica, las organizaciones identifican a su liderazgo ejecutivo como un factor clave para conservar su margen competitivo. Los profesionales en recursos humanos siempre han reconocido las consecuencias de la identificación de las destrezas y características que de forma tan distintiva sitúan en categoría aparte de esos ejecutivos. Entre los expertos que están estudiando actualmente la industria de Estados Unidos se está generalizando el parecer de que, en un futuro próximo, la competencia se basará cada vez más en la oportunidad y en la flexibilidad con que opere la organización.

La capacidad para innovar, para estrechar los vínculos con el consumidor y para producir nuevas generaciones de productos y servicios a un ritmo rápido será el determinante principal del éxito. Este tipo de entorno competitivo ofrece muchas oportunidades para los ejecutivos empresariales de las compañías con crecimiento limitado. Estas compañías se ven menos obstaculizadas por los sistemas y procedimientos que las grandes, por lo que son capaces de responder con más rapidez. Pero, ¿Cuánto tiene de realidad el sueño empresarial? ¿Tiene cada uno de nosotros la capacidad de crear un negocio exitoso? ¿Es ésta la necesidad predominante que nos guía, o adopta tal vez alguna combinación especial de rasgos? La investigación en torno a estas preguntas ha comenzado a proporcionar respuestas, pero, hasta ahora, sólo se ha podido conseguir un consenso casi unánime en un hecho: la necesidad de dinero no es la fuerza dominante. Por el contrario, el psicólogo y consultor en gestión Harry Levinson (presidente del Levinson Institute en Belmont, Massachusetts) comenta que los empresarios trabajan con tanta intensidad tras un objetivo por el hecho de estar psicológicamente obligados a hacerlo.

Otros investigadores sostienen que, sin tener en cuenta el género, la empresa proviene con frecuencia de profundas perturbaciones psíquicas. Como señala el autor George Gilder: "Ser empresario es ciertamente difícil. Uno tiene que comprometerse como un

obseso con un proyecto que es fácil que fracase y debe renunciar a toda clase de recompensas y realizar cualquier clase de trabajo que otras personas se niegan a realizar". Esto hace que sea difícil convivir con algunos empresarios. John H. Patterson, descrito anteriormente en el capítulo como el presidente visto para NCR, también fue conocido por fastidiar al personal gerencial por cualquier razón que se le antojaba, y se decía que había entrenado y fastidiado a un sexto de los más altos ejecutivos de la nación entre 1910 y 1930. Esta tendencia de su parte tenía su propio beneficio empresarial, ya que uno de sus gerentes que fue expulsado llegó a conducir una firma mayor aún que la de Patterson. El fue Thomas J. Watson, fundador de IBM.

John J. Kao, profesor asociado de administración de empresas en Harvard Business School destaca la importancia de la autorrealización. "Este modelo propone la función del empresario como un deseo de crecimiento y desarrollo personal", y "por encima de todo, el deseo de crear algo, tanto si se trata de un producto o un proceso, como de una nueva organización o una nueva manera de hacer negocios". Cuando Sandra Kurtzig describe cómo creó ASK Computer Systems, por ejemplo, habla cariñosamente de "alimentar una idea, tomando una semilla y haciéndola crecer hasta que sea un bebé", también recuerda el placer que experimentó al contratar "a buena gente, sintiéndome responsable por ellos".

Otros investigadores ponen también de relieve el

Impulso creativo del empresario. David McClelland, autor de la teoría de las necesidades aprendidas que se ha analizado en este capítulo, observó que los empresarios, al igual que los artistas, tienden a estar muy centrados en su trabajo. Tienen gran capacidad de pensamiento y de conducta creativa e innovadora. Están motivados por la necesidad de logro, desafío y por la oportunidad de ser innovadores. Además, se ha observado que los empresarios trabajan mejor bajo presión que los gestores de grandes empresas.

Los empresarios han sido comparados con los delincuentes juveniles. "No se trata de que infrinjan la ley o de que sean deshonestos", dice el psicoanalista Abraham Zaleznik, profesor emérito de Harvard Business School, "pero tienen una cosa en común: no tienen los mecanismos normales de miedo o de ansiedad". Muchas veces parecen obrar por impulsos, se muestran imprudentes.

Es bien conocido el relato de Freud Smith sobre el retroceso de la marea. Él realizó una investigación y redactó el plan básico para Federal Express como un trabajo de clase en el colegio universitario. Su profesor se mofó de la idea de crear una compañía de correo aéreo para entrega al día siguiente y lo reprobó por ese trabajo. Pero Smith siguió adelante con su idea y, después de largos años de vacas flacas, demostró que su visión era espectacularmente correcta.

Muchas veces los empresarios han procedido de una minoría religiosa o racial y han tenido que construir por sí mismos los caminos innovadores hacia el logro y el reconocimiento. No es casualidad que Liz Claiborne, la primera CEO femenina de Fortune 500 que no había heredado su posición por conexiones familiares, tomó lo que la revista Working Woman denominó 'el camino más difícil hacia la cumbre' al establecer su propia empresa.

Hoy en día la fuente principal de material empresarial ha sido la política, la guerra y la caravana internacional de refugiados que es su secuela. Gilder describe: "En casi todas las naciones, muchos de los empresarios de mayor renombre son inmigrantes. La inmigración suele traer consigo la ruptura de los lazos ancestrales y de las obligaciones paternas. Inmersos en su juventud en cambios convulsivos, rechazados por sus dispositivos propios para crearse una existencia productiva..., los inmigrantes cargan en todas partes con la culpa de su desconexión de sus hogares y familias, aliándose fácilmente con las fuerzas del futuro frente a las reivindicaciones del pasado".

El prototipo de historia de éxito de los inmigrantes puede estar personificado en Jack Tramiel, presidente de Atari, Inc. (la compañía de computadoras), que llegó a Estados

Unidos sobreviviendo a los horrores de Auschwitz en la segunda guerra mundial. Tramiel, nacido en Polonia, convirtió una antigua tienda de reparación de máquinas de escribir en la compañía de computadoras Commodore International. Tramiel concibe con toda crudeza la práctica comercial como una batalla para la supervivencia, que equivale a una guerra. Caracterizado por la revista Forbes como 'abrasivo y autocrático' cuando tuvo que abandonar Commodore en 1984, Tramiel reconstruyó Atari y lo convirtió en una potencia dentro del sector de las computadoras personales después de que esta empresa hubo sido dada por muerta por su anterior propietario.

Sin embargo, por cada inmigrante como Tramiel, formado en la más ardua adversidad, hay un comfortable estadounidense de la clase media, como Steve Jobs (computadoras Apple y NeXT) o Sandra Kurtzig, que se sintieron simplemente impulsados a poner en práctica una visión o una ambición. Así pues, ¿existe, después de todo, una personalidad empresarial distintiva? Son muchos los expertos que han buceado en la evidencia disponible y no están convencidos de que esta especie empresarial sea tan distinta.

Sin embargo, las vidas de los empresarios son obviamente diferentes y también lo son sus logros. Como escribió Joseph Schumpeter (uno de los primeros economistas en reconocer y ensalzar la posición del empresario en la sociedad capitalista): "Obrar con confianza más allá de la que da la protección familiar y vencer... las resistencias exigen aptitudes que están presentes sólo en una pequeña fracción de la población". Y lo normal es que la mayoría de nosotros elija modos de vida menos intensos, menos peligrosos y que no destacan por su gran ambición.

La función del empresario es tan variada como el ingenio y el espíritu de empresa de los hombres, como también lo son las necesidades, los objetivos y los motivos que lo dirigen. Su predominio entre los desarraigados por agitaciones políticas, o en las víctimas de la discriminación o en los oprimidos por el pesado trabajo diario, sugiere que.- el empresario, al igual que el artista o el intelectual, busca simplemente la libertad, tanto de expresión como de espíritu.

Al igual que no existe una sola explicación para la motivación de un empresario (ese impulso interior), ningún conjunto específico de principios que se encuentran en las teorías motivacionales nos ayudará a entender el espíritu empresarial. Sin embargo, se puede predecir que, sea lo que sea lo que la próxima década reserve para las economías de la antigua Rusia, Singapur, Etiopía, Tanzania, Hungría y Chile, la automotivación de sus ciudadanos revestirá gran importancia. Por ejemplo después de muchos años de control y de no ser capaces de expresarse libremente, la población del bloque oriental está a punto de desatar una tremenda ola de automotivación. ¿Están los empresarios al acecho de estos países? Creemos que sí lo están y las teorías de contenido de la motivación nos ayudarán a entender su comportamiento.

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo podrían utilizarse las teorías de contenido para comprender a naciones enteras que intentan dar rienda suelta a las prácticas empresariales?
2. ¿Cómo diferirían las motivaciones de los empresarios de las de los gerentes de grandes empresas?
3. ¿Cómo podrán los empresarios competir efectivamente durante la próxima década?

EJERCICIO PRÁCTICO

Aplicación de la teoría de la motivación

Objetivos

1. Evaluar los méritos de las diversas teorías sobre la motivación.
2. Poner de relieve las decisiones que los gestores deben tomar para motivar al personal.
3. Aplicar los principios de la motivación.

Temas afines

La necesidad de que el gerente tome decisiones para tener éxito. La dificultad de realizar un diagnóstico de la situación.

Comienzo del ejercicio

Formar grupos entre cinco y ocho alumnos para la lectura de los hechos y la situación en que se encuentra Margo Williams.

Los hechos

En este capítulo se examinaron diversas teorías populares de contenido. Entre los puntos principales se incluyen:

Maslow: la motivación implica satisfacer las necesidades en un orden jerárquico.

Herzberg: algunos factores del trabajo son intrínsecamente satisfactorios y motivan a los individuos.

McClelland: los motivos se adquieren de la cultura de la persona.

Alderfer: además del proceso de satisfacción-progresión propuesto por Maslow, también interviene un proceso de frustración-regresión.

Teniendo en mente estas cuatro teorías, analice la situación de trabajo a la que se está enfrentando Margo Williams, directora de un proyecto de ingeniería en una importante compañía constructora. Margo es responsable de la programación de proyectos, de recibir a los clientes, de informar sobre la marcha de los proyectos, de controlar los costos y del desarrollo de sus subordinados. Un total de veinte hombres y ocho mujeres informan a Margo. Todos están graduados en una universidad y cuentan con una experiencia laboral de al menos ocho años. Margo tiene un doctorado en ingeniería, pero su experiencia en ingeniería de proyectos es de sólo cuatro años.

Su principal problema radica en la falta de respeto y de respuesta de sus subordinados. El supervisor de Margo ha considerado estos problemas y supone que su modesto historial de realizaciones podría mejorar si ella fuera capaz de poner remedio a la situación actual. Margo está considerando una línea de acción que podría motivar a sus subordinados a mostrarle más respeto y a responder más favorablemente a sus demandas.

Cómo completar el ejercicio

1. Cada grupo de discusión debería desarrollar un plan de motivación para Margo. Este plan debería utilizar los principios de contenido de la motivación que se han analizado en este capítulo.
2. Después que el grupo haya trabajado por espacio de treinta minutos, un representante del grupo debería presentar el plan al resto de la clase.
3. Discutir el plan de cada grupo durante el resto del período de clase.