

Motivación

En esta lectura estudiaremos qué significa la motivación, cuáles han sido las primeras teorías motivacionales y conoceremos aquellas que siguen vigentes en la actualidad. Para facilitar la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo estudiaremos el caso de la Compañía Financiera Alma.

≡ Motivación

≡ Referencias

Motivación

Caso de estudio

Figura 1: Logo de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Presentación de la empresa

Compañía Financiera Alma es una empresa de origen santafesino cuyos servicios principales son:

- Tarjetas de crédito.
- Créditos personales.

- Cuentas personales.

Su filosofía

Visión

“Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de).

Misión

“Brindar servicios financieros orientados al consumo a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de), que se caractericen por una atención de calidad con calidez.

Valores

- Confianza: somos transparentes y honestos, y brindamos seguridad en los productos que ofrecemos.
- Calidez: trabajamos con cada cliente haciéndolo sentir como en su propia casa.
- Compromiso: cumplimos con lo que prometemos.
- Empatía: nos ponemos en el lugar del cliente y asumimos sus necesidades como si fueran nuestras.

Gestión de recursos humanos

Figura 2: Sistema de recursos humanos de la Compañía Financiera Alma



Fuente: elaboración propia.

La presente figura muestra cómo está compuesta el área de recursos humanos de Compañía Financiera Alma.

Podemos ver en la figura 2 que la empresa cuenta con un área de recursos humanos bastante completa. Las áreas más desarrolladas son clima organizacional, selección de personal, capacitación y liquidación de sueldos.

En lo que hace a selección de personal la empresa tiene perfectamente definidos los procedimientos que optimizan los procesos de selección y está trabajando actualmente en la definición de los perfiles, principalmente de los líderes. Por su parte, el proceso de capacitación está más que desarrollado y enfocado al desarrollo y formación de los líderes. El área de liquidación de sueldos tiene el objetivo de lograr un margen de error del 0% en las liquidaciones de sueldos, el cual se cumple el 99% de las veces y brinda asesoramiento a todos los empleados en cuestiones laborales. El área de clima se encarga de evaluar permanentemente las necesidades de los colaboradores, sus preferencias y, a partir de allí, diseña anualmente los planes de motivación y fidelización que colaboradores. Dichos planes contienen regalos para fechas especiales, beneficios de descuento en tiendas, paquete de obra social bonificada, eventos mensuales, concursos, sorteos, etc.

Hay dos áreas que están por debajo del desempeño esperado: el área de administración de compensaciones y la de evaluación de desempeño. La primera cuenta con un sistema muy casero de cálculo de sueldos en el cual no se considera ni el nivel de desarrollo de la persona en el puesto ni tampoco el valor del sueldo en el mercado. No se realizan estudios de mercado para ver la competitividad salarial de Compañía Financiera Alma en relación a otras empresas similares y, en consecuencia, se han desactualizado los sueldos en comparación a las empresas competidoras; por lo tanto, más allá de los esfuerzos y el buen clima laboral, muchos colaboradores eligen irse de la empresa en búsqueda de un crecimiento económico. Aunque hay un reconocimiento que se realiza anualmente a través de un bono, este es uniforme para todos los empleados de todos los niveles, independientemente del nivel de desempeño. Esto genera malestar, principalmente, en los estratos superiores cuyas responsabilidades son mayores y consideran injusto ganar el mismo premio que sus colaboradores a cargo. Además, genera malestar entre aquellos colaboradores que tienen un excelente desempeño versus los que no lo tienen.

Se puede decir, finalmente, que falta una herramienta que permita evaluar el desempeño, fijar objetivos y metas claras, realizar seguimientos, brindar retroalimentación y que premie o reconozca a los empleados en función de ello.

Situación actual

La Compañía Financiera Alma ha ganado durante tres años consecutivos el primer lugar en el *Grate Place to Work* (GPTW) en Argentina. Este premio representa que la empresa, en ese periodo, ha sido el mejor lugar

para trabajar de Argentina. Esto se debe al conjunto de beneficios, programas y prácticas que implementó en ese tiempo, además de los buenos niveles de relaciones entre sus miembros “caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo” (Grupo Milenio, 2016, <https://www.milenio.com/negocios/que-es-great-place-to-work>), como así también la excelencia en el liderazgo de la empresa, basada en la formación que brindaba la empresa para su desarrollo. No obstante, a partir del año 2014 la empresa perdió ese primer puesto y cada año desciende un escalón más. De haber sido la mejor empresa para trabajar del país, hoy ni siquiera se encuentra entre las 10 mejores. Esta situación ha preocupado a los directores quienes notan que el clima laboral, en general, ha disminuido y que parte de la clave del éxito de la organización, además del trabajo con los líderes, es que los colaboradores estén satisfechos.

Los directores han notado, además, que los colaboradores se muestran desganados, cansados, con falta de energía, y si bien los líderes trabajan y los acompañan para lograr los objetivos, dicho acompañamiento no es sostenido en el tiempo ya que los líderes también se muestran desganados. Por otro lado, el esfuerzo y trabajo para cumplir los objetivos por parte de los colaboradores tampoco se sostiene en el tiempo.

A partir de esta situación, los directores pidieron analizar los resultados de la última encuesta de clima, la cual “evalúa ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos y estabilidad” (Fernández Arguelles, Cobos Díaz y Figueroa Varela, 2015, <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/512/373>); algunos de los resultados que encontraron son:

- Relaciones interpersonales: un 80% de los encuestados manifestaban que, si bien tenían amigos y buenas relaciones con sus jefes, necesitaban ser reconocidos por su desempeño y que sus superiores les dieran más autonomía para gestionar.
- Estilo de dirección: el 70% de los colaboradores encuestados manifestaban que sus líderes no delegan ni les brindan autonomía de gestión. Aunque la relación es muy buena, sienten que confían en ellos.
- Sentido de pertenencia: el sentido de pertenencia se mide en términos de la satisfacción que tienen los empleados con las condiciones físicas y ambiente de trabajo, los beneficios recibidos, las políticas de la empresa, el clima laboral, el tipo de relaciones entre los empleados y líderes, y los niveles de satisfacción con los puestos y tareas asignados de acuerdo a sus capacidades. En este caso, en promedio, de todos los puntos evaluados, el 90% de los colaboradores encuestados manifestó admirar a la empresa y, sobre todo, estar

contento con su puesto de trabajo, con la tarea que realizan y se sienten capaces de cumplir los objetivos propuestos.

- Retribución: el 90% de los colaboradores encuestados no están conformes con la retribución económica que reciben por parte de la empresa. Reconocen que tienen muchos beneficios que son muy buenos, pero manifiestan que la recompensa económica no guarda relación con su esfuerzo y su desempeño.
- Disponibilidad de recursos: en este sentido la encuesta informa que el 95% de los participantes manifiestan contar siempre con los recursos necesarios para ejercer sus labores de manera efectiva.
- Estabilidad: el 90% de los colaboradores encuestados manifiestan sentirse seguros y estables en el trabajo.

Motivación

Audio 1: ¿Cuál es la importancia de sentirte motivado en una organización?

Te invito a reflexionar con este audio acerca de la importancia que tiene para cualquier persona sentirse motivado en su lugar de trabajo.



02:58

Fuente: elaboración propia.

La motivación es un componente de la actitud de las personas que los impulsa a realizar algo de una manera particular. El motivo es algo interno o una fuerza interna que genera una propensión a actuar de una forma específica, para cubrir una necesidad o un deseo personal.

Algunos autores dicen que la motivación es una palabra que integra o vincula los vocablos motivo y acción. Es decir que la motivación es un motivo para accionar de una forma determinada.

Los gerentes consideran que motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño es muy importante y buscan tratar de entender y explicar la motivación (Unninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Lo que sabemos acerca de la motivación nos indica que no podemos etiquetar a las personas (...) ya que los individuos poseen un impulso motivacional diferente y su motivación general varía de una situación a otra. Por ejemplo, es probable que usted se sienta más motivado en algunas clases que en otras.

(...)

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y persistencia (Robbins y Coulter, 2014, p. 505).

Energía

“El elemento *energía* es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente” (Robbins y Coulter, 2014, p. 506).

Dirección

Es importante tener en cuenta que no siempre el esfuerzo conduce a un desempeño laboral orientado a los objetivos, a menos que dicho esfuerzo sea canalizado adecuadamente por una dirección que permita que la organización se beneficie del mismo. Se debe buscar que el esfuerzo de los empleados sea dirigido y acorde a los objetivos de la empresa.

Persistencia

De nada sirve que un empleado se esfuerce en lograr las metas si ese esfuerzo no es sostenido en el tiempo. Aquí es donde opera la persistencia. El esfuerzo debe mantenerse en el tiempo para que verdaderamente dé resultados.

Podemos ver que la Compañía Financiera Alma tiene un problema evidente relacionado con la motivación. Si tenemos en cuenta que la motivación incide en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo y analizamos nuestro caso de estudio, observamos bajos niveles de energía en los colaboradores y en los líderes, lo que ocasiona que los esfuerzos no se sostengan en el tiempo. Los directores han notado que los colaboradores se muestran desganados, cansados, con falta de energía y si bien los líderes los acompañan para lograr los objetivos, por un lado, dicho acompañamiento no se sostiene en el tiempo (ya que los líderes también se muestran desganados), y el esfuerzo y trabajo para cumplir los objetivos por parte de los colaboradores tampoco se sostiene en el tiempo tampoco. Podemos concluir que hay una falta de motivación en la empresa.

Figura 3: ¿Qué hay detrás del éxito?



Fuente: Debayle, M. (2016) ¿Qué hay detrás del éxito? Recuperado de http://wradio.com.mx/radio/2016/03/07/sociedad/1457372052_328670.html

La presente figura muestra qué hay detrás del éxito, a lo cual muchas veces somos ciegos.

Primeras teorías de la motivación

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría surge en la década del 40 y, con algunas actualizaciones, sigue vigente y ha servido de base para otras teorías del comportamiento humano.

Maslow desarrolló una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía: (Plan-co, 2016, <http://plan-co.org/noticias/gestion-humana/21-la-jerarquia-de-las-necesidades-segun-maslow-como-elemento-valioso-acerca-del-comportamiento-de-las-personas>).





Necesidades fisiológicas:

son las necesidades básicas que posee una persona, por ejemplo: alimento, reposo, refugio, abrigo, etc.



Necesidades de autorrealización:

“necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser” (Robbins y Coulter, 2014, p. 507).



Necesidades de reconocimiento:

son las necesidades que tiene una persona de amor, reputación, reconocimiento, respeto, etc.

"Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención" (Robbins y Coulter, 2014, p. 507).



Necesidades sociales:

son las que se relacionan con sentirse parte de un grupo, tener amistades, sentirse querido, etc.



Necesidades de seguridad:

“necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas” (Robbins y Coulter, 2014, p. 507).

Fuente: Leads factory (s.f.). Pirámide de Maslow para las Empresas. Recuperado de <https://leadsfac.com/marketing/piramide-de-maslow-para-las-empresas/>

Si volvemos al caso de la Compañía Financiera Alma y lo analizamos desde esta teoría podríamos decir que los colaboradores de la empresa necesitan satisfacer sus necesidades de reconocimiento. Es decir, ya tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales y necesitan que la empresa satisfaga sus necesidades de reconocimiento. Podemos observar esto en los resultados de la encuesta de clima en la dimensión “relaciones interpersonales” en donde el 80% de los encuestados manifestaba que, si bien las relaciones eran buenas, ya que tenían amigos y buenos vínculos con sus jefes, necesitaban ser reconocidos por su desempeño y tener mayor autonomía para gestionar.

Características generales de la teoría de Maslow (Arango Zapata y Ramírez Meza, 2007):

- Una **necesidad satisfecha no origina** ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El **individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias**. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, etc.).
- A partir de cierta edad, el individuo **comienza un largo aprendizaje** de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección hacia el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
- En la medida que el individuo **logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad**, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.
- **Las necesidades más bajas** (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo (p. 391 y 392).
- Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.
- Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales surgen las necesidades de autorrealización, esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual (Allen Norman y Flores Sandi, 1998, https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006).

Teoría de las tres necesidades

Esta teoría se basa en el planteamiento de que cuando una persona logra satisfacer sus necesidades básicas (en términos de Maslow, las necesidades fisiológicas) surgen otro tipo de necesidades que pueden clasificarse de la siguiente forma:

Necesidad de afiliación

Esta necesidad hace referencia al deseo de poder sostener relaciones interpersonales que se caractericen por la amistad y cercanía.

Necesidades de logro

Las necesidades de logro se caracterizan porque tienen un impulso: poder destacarse entre los demás, lograr objetivos y ser exitoso.

Necesidades de poder

Es el deseo de poder influir en otras personas o sobre determinadas situaciones y lograr que ocurran ciertas cosas que, en caso de no intervenir, no sucederían.

Según la teoría, las tres motivaciones se dan en simultáneo, pero en algún momento una de ellas domina a las demás y la persona orientará su conducta a satisfacer aquella que siente que aún no ha logrado cubrir.

Teorías X e Y de McGregor

“Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y” (Robbins y Coulter, 2014, p. 508).

TEORÍA X

TEORÍA Y

“La **teoría X** es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva” (Robbins y Coulter, 2014, p. 508).

TEORÍA X

TEORÍA Y

“La **teoría Y** es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 508).

McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales (Robbins y Coulter, 2014, p. 508).

Figura 5: Teoría X y teoría Y de McGregor

Teoría X - Y (Mc Gregor)

Teoría X

Hipótesis

- La gente es irresponsable
- No le gusta trabajar ni asumir responsabilidades

Estilo

- Control estricto
- Poca delegación
- Sanciones fuertes

Efectos

- Faltos de iniciativa
- Trabajadores apáticos
- Responde a motivación monetaria

Teoría Y

Hipótesis

- La gente es activa
- Le gusta trabajar y asumir responsabilidades

Estilo

- Participación
- Delegación
- Comunicación

Efectos

- Trabajadores creativos
- Se superan y desarrollan
- Identificados con la empresa

Fuente: adaptado de Divulgación Dinámica, 2019.

En la figura se comparan las hipótesis, los estilos de liderazgo y los efectos que se perciben en las teorías de Douglas McGregor.

Si analizamos el caso de la Compañía Financiera Alma desde esta teoría podemos decir que los empleados sentían atracción por su trabajo, estaban satisfechos y disfrutaban de lo que hacían. Estos aspectos permitieron que la empresa ganara el premio *Grate Place to Work* y, en términos de McGregor, se manejaban con una filosofía basada en la teoría Y.

Enfoque motivación o higiene en la motivación de Frederick Herzberg

Esta teoría “propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral” (Robbins y Coulter, 2014, p. 508).


Esta teoría establece que la motivación de una persona depende de dos factores:

Factores higiénicos

Se compone de los elementos que rodean al individuo cuando trabaja e implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Allen Norman y Flores Sandi, 1998, https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006)

Factores motivacionales

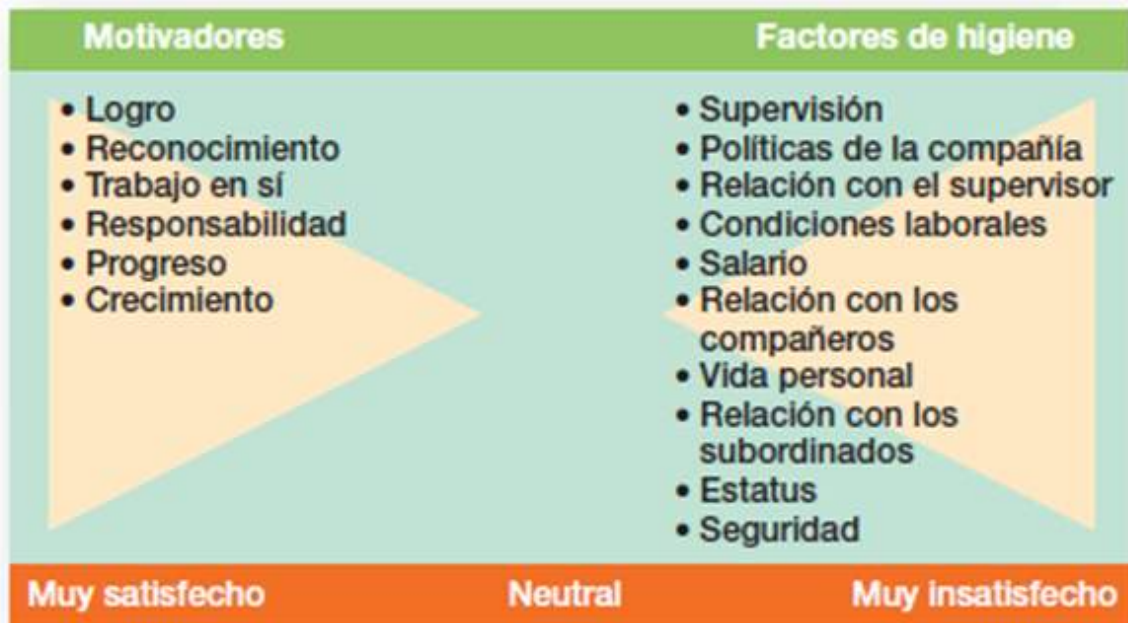
Estos factores se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción (Allen Norman y Flores Sandi, 1998, https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006).



Desde esta teoría, podemos decir que la Compañía Financiera Alma ha desarrollado internamente factores higiénicos a través de los beneficios que brinda a sus empleados, sus políticas internas y los procesos que tiene definidos, incluidos los desarrollados a nivel de recursos humanos. Además, el 90% de los colaboradores que respondió la encuesta de clima manifestó admirar a la empresa (sentimiento de pertenencia) y, sobre todo, estar contento con su puesto de trabajo y sentirse capacitado para realizar las tareas encomendadas, por lo que podemos decir que la empresa también tiene cubiertos los factores motivacionales.

Sin embargo, uno podría preguntarse: si la empresa conoce y aplica esta teoría y tiene en cuenta los factores que la misma plantea ¿por qué pierde posicionamiento en el *ranking Grate Place to Work*? Pensamos en las siguientes razones para que esto pase: la importancia que tienen para los colaboradores de la empresa todas las cuestiones relacionadas con la compensación económica y las falencias de la Compañía Financiera Alma en lo que hace a la administración de compensaciones, el hecho de que los sueldos que ofrece están por debajo de los salarios del mercado y la falta de una herramienta que permita compensar y reconocer a los colaboradores por su desempeño.

Figura 6: Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Teoría de los dos factores de Herzberg.

La figura muestra los factores motivadores y de higiene que establece la teoría de Herzberg.

Teorías contemporáneas de la motivación

Teoría del establecimiento de metas

La teoría del establecimiento de metas determina que es necesario definir metas u objetivos específicos y los mismos mejorarán el desempeño. Incluso se obtienen mejores resultados cuando las metas son más complejas.

Desde esta teoría, trabajar enfocado en alcanzar una meta es una fuente de motivación para las personas. Dicha meta (para que realmente motive) no solo debe ser específica y desafiante, lo cual seguramente funcionará mejor que una meta genérica (por ejemplo “lograr un mejor desempeño”), sino también debe ser aceptada por la persona implicada. Cuando la persona involucrada participa del proceso de establecimiento de las metas o mínimamente se le da lugar a la aceptación de la misma, el compromiso de esta persona para con ese resultado se incrementa, se logran mejores niveles de desempeño y de responsabilidad. Por último, otro aspecto importante es que las personas mejorarán su desempeño cuando obtengan retroalimentación acerca del progreso o evolución que logran en relación a sus metas.

Las metas específicas y desafiantes despertarán en las personas mejores intenciones para alcanzarlas. Es lo que se denomina **intensidad de la motivación**. Por otro lado, permiten orientar las conductas de las personas en un determinado sentido, que es lo que se conoce como **dirección** y, por último, estimulan a los colaboradores hasta que la logren.

Por su parte, existen también otros factores (además de la retroalimentación) que influyen entre las metas y el desempeño. Estos son: el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura nacional. Veamos brevemente en qué consiste cada aspecto.

Compromiso con las metas

La teoría del establecimiento de metas da por supuesto que la persona está comprometida con la meta u objetivo. Para que el compromiso sea efectivo, lo común es que la meta se

Autoeficacia

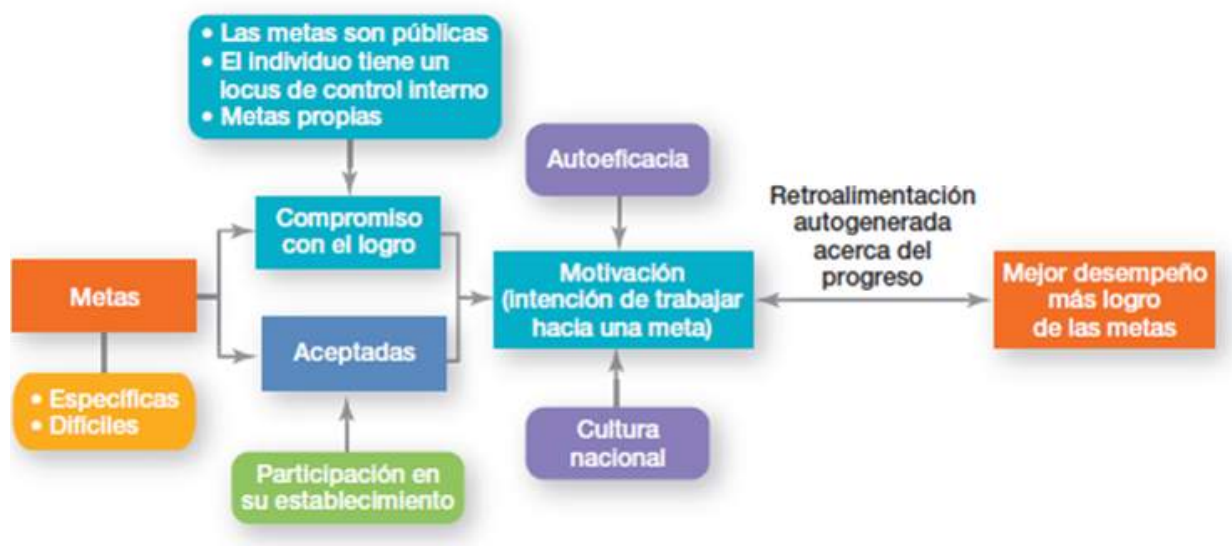
“Se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Mientras mayor sea la autoeficacia, más confianza tendrá el individuo en su habilidad

Cultura nacional

el valor de la teoría del establecimiento de metas depende de la cultura nacional. Es adecuada para

Como conclusión podemos decir que la intención de trabajar hacia metas desafiantes y específicas es una fuerza de motivación poderosa. Si se dan las condiciones adecuadas, mejorará sin duda el desempeño de la gente.

Figura 7: Teoría del establecimiento de metas



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Teoría del establecimiento de metas.

La presente figura resume las relaciones entre las metas, la motivación y el desempeño.

La Compañía Financiera Alma no cuenta con una visión organizacional que considere esta teoría. Como se menciona en el caso, el área de recursos humanos con menos desarrollo es, precisamente, la de evaluación de desempeño.

Cuando una empresa tiene una herramienta de evaluación de desempeño, se fijan objetivos o metas a los colaboradores a través de la herramienta, se les hace un seguimiento y luego se les brinda retroalimentación sobre los resultados. Generalmente, la mayoría de las empresas que tiene este tipo de herramientas cuenta con un sistema de reconocimiento económico a partir del desempeño evaluado, el cual, normalmente, funciona como un gran motivador para la mejora.

Teoría del reforzamiento

Esta teoría se basa en la afirmación que la conducta de una persona se define por sus consecuencias.

Las consecuencias que siguen de manera inmediata a determinada conducta y que, luego, incrementan la probabilidad de que la misma se repita, es lo que se conoce con el nombre de **reforzadores**.

La teoría del reforzamiento deja de lado los conceptos como las metas, expectativas y necesidades de las personas y pone el foco exclusivamente en lo que le pasa a una persona ante determinada acción. De acuerdo con esta teoría, los gerentes pueden ejercer influencia en la conducta de sus empleados mediante el uso de reforzadores de carácter positivo para lograr los resultados que busca la organización. Asimismo, no deberían contemplar políticas de castigo ya que las mismas, si bien eliminan los malos comportamientos de manera más ágil, producen cambios temporales y no pueden sostenerse a largo plazo, por lo tanto, generan tipo de conflictos más serios como el ausentismo.

Diseño de trabajos motivadores

Una forma que utilizan los gerentes para motivar a los trabajadores es a través del **diseño de puestos de trabajo motivadores**. Si pensamos en una empresa, podremos identificar miles de tareas que las llevan a delante miles de puestos. El diseño de puestos es un término utilizado, en general, para referirse a la manera en que se combinan las tareas que se realizan en un puesto determinado. Los puestos que existen en una empresa no deben ser creados al azar, sino que deberían pensarse de acuerdo a las necesidades concretas que tiene la empresa. Así, los mismos reflejarían las demandas del entorno, la tecnología y las capacidades que deben tener los empleados para ejercerlos. Esta forma de diseñar puestos motiva mucho a los empleados en cuestión.

Ahora bien, existen diferentes formas en que los gerentes diseñan puestos motivantes para los empleados, por ejemplo, la ampliación del puesto, el enriquecimiento del puesto, el rediseño de puestos, entre otros. No obstante, el método que más resultados ha dado en lo que respecta a la efectividad del puesto para motivar a los empleados es el **modelo de las características del puesto** que estudiaremos a continuación.

Modelo de las características del puesto (MCP)

Este modelo, identifica un total de cinco dimensiones que hacen al trabajo en sí mismo, sus interrelaciones y el impacto que las mismas tienen sobre el rendimiento y motivación de los empleados. Las cinco dimensiones que plantea este modelo son:

Variedad de la tarea

“El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes” (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Identidad de la tarea

El grado en el cual el puesto requiere de poder terminar una parte significativa del trabajo y que sea realmente identificable para el trabajo (Uninotas, 2017).

Importancia de la tarea

“El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas” (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Autonomía

“El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo” (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Retroalimentación

El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto, permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. Brindan a sus poseedores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

El MCP sugiere que es probable que los empleados se sientan motivados cuando saben (conocimiento de los resultados mediante la retroalimentación) que personalmente (experimentación de responsabilidad mediante la autonomía del trabajo) tuvieron un buen desempeño en la tarea que les interesa (experimentación de significado mediante la variedad de las habilidades, la identidad de la tarea y la importancia de la tarea) (Robbins y Coulter, 2014, p. 514)

Figura 8: Modelo de las características del puesto



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Modelo de las características del puesto.

La figura muestra el modelo de las características del puesto. Las primeras tres dimensiones se combinan para poder crear trabajos significativos.

Si volvemos a nuestro caso de estudio, podemos observar que, en la encuesta de clima realizada por la empresa, el tema de la satisfacción de la gente con sus puestos es un aspecto que se mide en la dimensión "sentido de pertenencia" en donde se indagan los niveles de satisfacción con los puestos y tareas asignados de acuerdo a sus capacidades. Los resultados de dicha dimensión mencionan que el 90% de los colaboradores encuestados manifiesta admirar a la empresa, estar contento con sus puestos de trabajo y sentirse capaz de realizar las tareas encomendadas. No obstante, la empresa debe trabajar más aún en el diseño de puestos, ya que no es algo que esté completamente desarrollado. Tienen trabajado y bien definido el perfil del líder, pero no se ha elaborado una definición para el resto de los puestos, por lo tanto, podemos concluir que la empresa no considera (por ahora) implementar este modelo (MCP) como fuente motivacional en la empresa.

Teoría de la equidad

Esta teoría establece que los empleados de una organización, en general, comparan lo que obtienen de un trabajo (en términos de resultados) con lo que aportaron para su ejecución. Luego comparan la proporción de sus resultados y aportes con las proporciones de resultados y aportes de otras personas. Si existen inequidades entre los trabajadores, intentarán realizar algo para cambiar dicha situación, por ejemplo: mejorar su productividad o bajarla, incrementar el nivel de ausentismo o, en el peor de los casos, renunciar al empleo.

En la teoría de la equidad existe un factor sumamente importante: el referente. Este es aquel contra el cual los individuos se comparan. Existen tres categorías referentes: **persona, sistema y partes del yo**. La primera hace referencia a personas que poseen puestos similares en la misma empresa, el sistema incluye las políticas que tiene la empresa respecto a las compensaciones salariales, los procesos y procedimientos. Por último, las partes del yo hace referencia a las experiencias propias del individuo que están influenciadas por experiencias previas.

Tal como se menciona en el caso Compañía Financiera Alma, el área de administración de compensaciones tiene mucho por desarrollar ya que cuenta con un sistema muy casero de cálculo de sueldos que no considera el nivel de desarrollo de la persona en el puesto ni tampoco el valor de sueldos del mercado. No se realizan estudios de mercado para evaluar la competitividad salarial de Compañía Financiera Alma en relación a otras empresas similares y la empresa no tiene buenos sueldos en relación a lo que ofrecen otras. Este último punto es importante porque algunos colaboradores han elegido irse de la empresa, más allá de los beneficios que perciben en relación al clima laboral, motivados por ganar más dinero en otra organización. Esto nos demuestra que la empresa no considera la teoría de la equidad como una forma de mantener elevados los niveles de motivación de sus colaboradores.

Teoría de las expectativas

Se dice que la teoría de las expectativas es la más completa a la hora de motivar a un empleado.

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo (Robbins y Coulter, 2014, p. 517).

Esta teoría se basa en tres variables:

Expectativa entre esfuerzo y
desempeño

“es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado” (Robbins y Coulter, 2014, p. 517).

Relación entre desempeño y
recompensa

“es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado” (Robbins y Coulter, 2014, p. 517).

Atractivo de la recompensa

“es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo”

La clave de esta teoría es que reconoce que no puede saberse qué es lo que motiva a una persona a nivel universal, por lo tanto, los gerentes deben enfocarse en comprender cuáles son las razones que hacen que un empleado considere o no atractivo determinado resultado, ya que la intención es motivarlo con algo que ellos valoren. En conclusión, la teoría de las expectativas establece que la determinación de la motivación de un empleado; es decir, su esfuerzo, viene dada por la manera en que percibe su desempeño, su recompensa y los resultados de su meta (Robbins y Coulter, 2014).

Figura 9: Modelo de las expectativas



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Modelo de las expectativas.

La presente figura muestra las tres variables o relaciones del modelo de las expectativas.

Si analizamos la teoría de las expectativas desde el caso de la Compañía Financiera Alma vemos que, dada la falta de desarrollo que tiene el área de administración de las compensaciones y evaluación de desempeño de esta empresa, no es posible motivar a partir de un reconocimiento genuino del desempeño y el esfuerzo, ni premiar a los colaboradores en estos términos. Por lo tanto, no es posible aplicar esta teoría y si la empresa quisiera hacerlo, debería mejorar de inmediato las áreas que tiene con deficiencias.

En términos generales podemos decir que la Compañía Financiera Alma deberá comenzar por modernizar y actualizar sus políticas motivacionales para adaptarse a las nuevas teorías contemporáneas ya que, en función a lo analizado, su motivación responde más a las teorías tradicionales que a las actuales.

Desafíos actuales de la motivación

Comprender y predecir la motivación de los empleados es una de las áreas populares de la investigación de la administración. Algunos de los desafíos que tienen los gerentes actualmente son:

Motivar en circunstancias económicas difíciles

“Los gerentes en economías inseguras deben ser más creativos, ya que deben tener a los empleados altamente motivados. Para ello, se pueden realizar reuniones con los empleados para mantener los canales de comunicación” (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Manejo de los retos motivacionales transculturales

Los gerentes de las empresas con tendencias globales tienen problemas con las diferentes culturas que poseen los empleados de la empresa. Aunque siempre hay aspectos que todo el personal comparte y eso permite a los gerentes realizar actividades comunes y motivadoras (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Motivación de grupos singulares de trabajadores

“Ante esta situación, los gerentes deben entender los requisitos motivacionales del grupo que incluye empleados diversos, profesionales, trabajadores temporales y empleados pocos calificados” (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Diseños de programas de recompensas adecuados

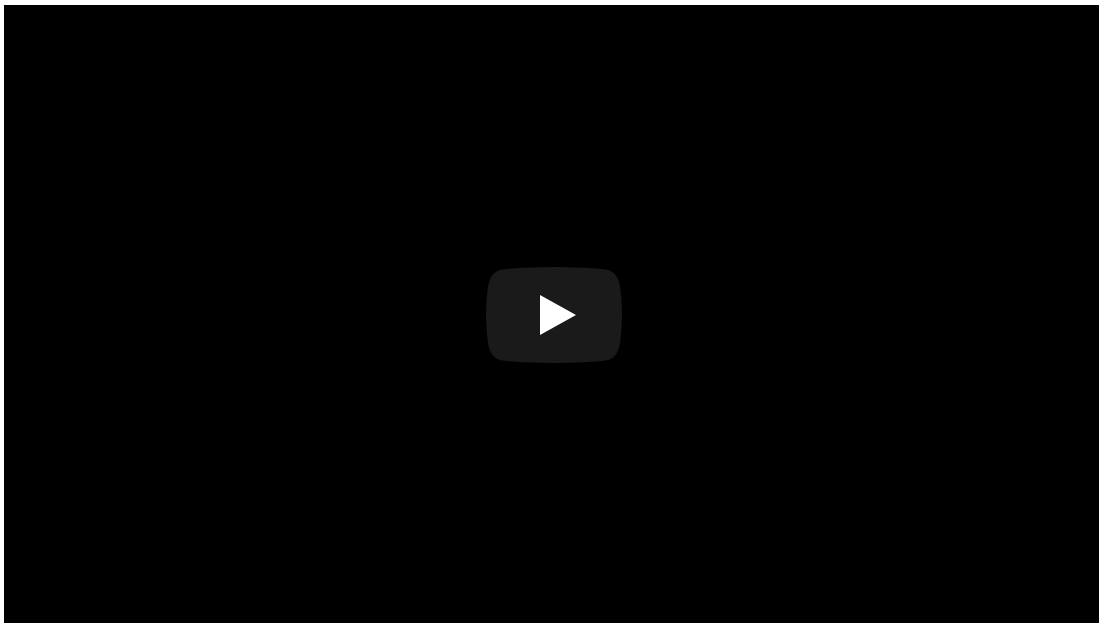
- Administración de libro abierto: algunos gerentes utilizan este sistema donde hacen que los empleados piensen como propietarios, observando cómo las decisiones afectan los resultados financieros.
- Programas de reconocimientos de empleados: consisten en atención personal y expresión de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

- Pagos por desempeño: son planes de remuneraciones variables en función de alguna medida de desempeño (Uninotas, 2017, <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>).

Video 1: Así se trabaja en Google.

Este video realiza un recorrido por Google y presenta los modelos estructurales y culturales diferentes que utiliza y cómo generan un impacto altísimo en la motivación de las personas que allí trabajan.

 YOUTUBE



Así se trabaja en Google

Así se trabaja en Google, acabaís de verlo, yo en esas condiciones también. Eso de, el trabajo me mata, no va con ellos, contestarían; mi trabajo es ameno, d...

VER EN YOUTUBE >

Fuente: Paconick [usuario] (2014). Así se trabaja en Google [archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=iFz93oke-GI>

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

¿Qué pensador creó la teoría de motivación que establece una jerarquía de necesidades y su influencia en el comportamiento humano?

- ☐ Maslow.
- ☐ Herzberg.
- ☐ McGregor.
- ☐ Mintzberg.

SUBMIT

La teoría de las expectativas plantea que una persona, en general, actúa de una determinada manera en función a la expectativa que tiene respecto al resultado

que logrará con esa acción y cuán atractivo es ese resultado para la persona.
Esta teoría se basa en cuatro variables.

- ☐ Verdadero. Se basa en el desempeño, el esfuerzo, la recompensa y el resultado.
- ☐ Falso. La teoría de las expectativas se basa en tres variables.

SUBMIT

Referencias

Allen Norman, A. M. y Flores Sandi, G. (1998). *Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial*. Medicina Legal de Costa Rica, 15 (1). Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006

Arango Zapata, M. y Ramírez Meza, D. (2007). *Análisis desde la teoría motivacional de las causas de ingreso y deserción del estudiante universitario*. Scientia et Technica, 13 (37), 389-394.

Debayle, M. (7 de marzo de 2016). *Top 7: puntos para alcanzar el éxito profesional*. Recuperado de http://wradio.com.mx/radio/2016/03/07/sociedad/1457372052_328670.html

Divulgación Dinámica (29 de mayo de 2019). *Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?* Recuperado de <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>

Fernández Arguelles, R., Cobos Díaz, P., Figueroa Varela, M. (2015). *Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial*. Revista Cubana de la Salud Pública, 41 (4). Recuperado de <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/512/373>

Glinzz Argentina S.A. (2016). *Acerca de Tarjeta Naranja*. Recuperado de https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de

Grupo Milenio (17 de mayo de 2016). *¿Qué es el Great Place to Work?* Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/que-es-great-place-to-work>

Leads factory (s.f.). *Pirámide de Maslow para las Empresas*. Recuperado de <https://leadsfac.com/marketing/piramide-de-maslow-para-las-empresas/>

Paconick [usuario] (1 de octubre de 2014). *Así se trabaja en Google* [archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=iFz93oke-GI>

Plan-co [usuario] (2016). *La jerarquía de las necesidades, según Maslow como elemento valioso acerca del comportamiento de las personas*. Recuperado de <http://plan-co.org/noticias/gestion-humana/21-la-jerarquia-de-las-necesidades-segun-maslow-como-elemento-valioso-acerca-del-comportamiento-de-las-personas>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.

Uninotas [usuario] (31 de marzo de 2017). *Comunicación y motivación*. Recuperado de <https://www.uninotas.net/comunicacion-y-motivacion/>