

NOTAS DE CLASE



**GUÍA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS
ESTRATEGIAS DE
MOTIVACIÓN AL TALENTO
HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Luis Fernando Espitia
Universidad Cooperativa de Colombia
Sede Villavicencio

Documentos de docencia | Course Work
coursework.ucc.edu.co
N.º 28, noviembre de 2016
doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.1936>

NOTA LEGAL

El presente documento de trabajo ha sido incluido dentro de nuestro repositorio de literatura gris por solicitud del autor, con fines informativos, educativos o académicos. Asimismo, los argumentos, datos y análisis incluidos en el texto son responsabilidad absoluta del autor y no representan la opinión del Fondo Editorial o de la Universidad.

DISCLAIMER

This coursework paper has been uploaded to our grey literature repository due to the request of the author. This document should be used for informational, educational or academic purposes only. Arguments, data and analysis included in this document represent authors' opinion not the Press or the University.



ACERCA DE LOS AUTORES

Luis Fernando Espitia, Magíster en Dirección del Desarrollo Local. Profesor de tiempo completo Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, Colombia.

Correo electrónico: luisf.espitia@campusucc.edu.co

CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Espitia, L. F. (2016). *Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones*. (Documento de docencia N° 28). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.1936>

Este documento puede ser consultado, descargado o reproducido desde nuestro repositorio de documentos de trabajo (<http://coursework.ucc.edu.co>) para uso de sus contenidos, bajo la licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
COMPETENCIAS QUE DESARROLLA EL CURSO	5
UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN	5
1.1. Prefacio	5
1.2. Concepto	6
1.3. Importancia de la motivación	6
1.4. Importancia de la motivación en las empresas	7
1.5. El proceso de motivación	8
1.6. Apartado final	8
Referencias	9
UNIDAD 2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	10
2.1. Prefacio	10
2.2. Teoría tradicional	10
2.3. Teoría X, teoría Y	11
2.4. Jerarquía de las necesidades	12
2.5. Teoría de los dos factores de motivación	14
2.6. Teoría de las tres necesidades	15
2.7. Motivación extrínseca	16
2.8. Motivación intrínseca	17
2.9. Diagnóstico del estado de motivación de los trabajadores en la organización	17
2.10. Apartado final	20
Referencias	21
UNIDAD 3. TEMAS ESPECIALES DE LA MOTIVACIÓN	22
3.1. Prefacio	22
3.2. Motivación según el perfil profesional	22
3.3. Motivación de profesionistas	23
3.4. Motivación de los trabajadores eventuales	23
3.5. Percepción en la toma de decisiones	25
3.6. Apartado final	27
Referencias	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de motivación.	8
Figura 2. La jerarquía de las necesidades de Maslow.	12
Figura 3. Teoría de la motivación de Herzberg	15
Figura 4. Teoría de las tres necesidades	16

28 GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Luis Fernando Espitia

RESUMEN

Cada día las organizaciones buscan posicionarse en los mercados a través de diferentes estrategias que les permitan sacar ventaja de su posición y, por ende, generar valor para los diferentes *stakeholders*. Bajo esta premisa, la administración de empresas ha evolucionado buscando la forma de racionalizar los recursos y maximizar las utilidades. En este camino se han abierto una serie de interrogantes que a la fecha han ayudado a determinar, entre otras cosas, la importancia del talento humano como motor dinamizador de todos los recursos organizacionales, por lo cual, a nivel estratégico, todas las empresas buscan maximizar el rendimiento de sus trabajadores. De igual manera y con un interés particular, el talento humano de las organizaciones está buscando maximizar sus utilidades, lo que ha generado una relación de intereses entre la organización y los trabajadores de la misma. Es por esta razón que cobra especial interés el análisis de las estrategias que permiten maximizar el esfuerzo del trabajador, manteniendo su rendimiento y entusiasmo a través del tiempo. La motivación es la herramienta que ha cobrado mayor atractivo a partir de la evolución de la corriente humanista en administración. La presente guía involucra el desarrollo del curso “Estrategias de motivación” que se impar-

te a estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas en la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, y busca forjar las competencias necesarias para identificar, comprender y generar una respuesta efectiva a la motivación del talento humano organizacional, propiciando la construcción y ejecución de planes estratégicos en las empresas que maximicen el esfuerzo y la satisfacción de los trabajadores.

Palabras clave: estrategias de motivación, liderazgo, organizaciones, talento humano.



INTRODUCCIÓN

A través del curso “Estrategias de motivación” se busca identificar, trabajar y mejorar la motivación del talento humano en los diferentes tipos de organizaciones. Se busca poder realizar un análisis estratégico en el que se identifique cómo se puede mejorar el clima laboral de una empresa, partiendo del conocimiento de las diferentes teorías, de su estructura y de los conceptos, para así tomar la decisión más adecuada en cada caso empresarial y a su vez, generar calidad de vida para los diferentes actores y participantes (activos y pasivos) en las organizaciones. Esto en aras de impactar en la maximización del esfuerzo organizacional y por ende, en las utilidades de las organizaciones.

A través del desarrollo de la presente guía se transitará por un sinnúmero de conceptos y experiencias que se convirtieron en teorías que han humanizado la administración y que se reflejan en la gestión del talento humano en las empresas. Se espera que al final del curso el estudiante pueda identificar las variables y factores que influyen en la motivación humana, aplicar instrumentos de diagnóstico para identificar el estado de la motivación de los trabajadores en las empresas y proponer y aplicar estrategias que fortalezcan la motivación del talento humano en las organizaciones. Todo ello para maximizar el esfuerzo y la satisfacción del trabajador junto con las utilidades de la empresa.

COMPETENCIAS QUE DESARROLLA EL CURSO

Elementos de competencia	Indicadores	Evidencias
<p>[Ver-saber]</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar estrategias de motivación. <p>[Hacer-actuar]</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias de motivación para el logro de los objetivos organizacionales. <p>[Juzgar-ser]</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicar estrategias de motivación para alcanzar las metas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseña estrategias que ayuden a la motivación y compromiso, alineados con el objetivo organizacional y el personal. Realiza programas de motivación. 	<p>Evidencia de conocimiento:</p> <p>Conocimiento de teorías motivacionales, instrumentos de medición, cuestionarios y dinámicas grupales. Capacidad de identificar necesidades para la creación de programas motivacionales basados en los objetivos organizacionales y los intereses individuales.</p> <p>Evidencia de producto:</p> <p>Elaboración de un portafolio de evidencias y material pedagógico, programa motivacional e incentivos.</p> <p>Evidencia de hacer:</p> <p>Propuesta de evaluación, identificación, diseño y aplicación de estrategias de motivación para una organización/actividades tipo capacitación/taller.</p> <p>Evidencia de actitud:</p> <p>Reconocimiento de valores y capacidades para motivar el talento humano, encaminado a la optimización de la calidad de vida de los actores y participantes (activos y pasivos).</p>

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN

1.1. PREFACIO

En esta primera unidad se estudian las bases de la motivación evaluando los conceptos, la importancia de la motivación en las empresas y el proceso que se lleva para alcanzar una

satisfacción máxima y lograr mantener motivado al equipo de trabajo.

Así las cosas, para adentrarse en el proceso de formulación de estrategias de motivación se debe explorar su marco conceptual e identificar la razón por la que se considera la motivación como uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.



En esta unidad se resuelve la interrogante: ¿qué es motivación y cómo la consigo?

Palabras clave: desarrollo de habilidades, estrategia organizacional, éxitos, logro, necesidades.

1.2. CONCEPTO

La motivación se define como aquello que energiza y dirige la conducta (Mendoza y Orozco, 2009), es considerado un motivo para mover la energía humana. Un motivo es algo que impulsa a la acción, nace de una necesidad insatisfecha, es el proceso conductual que se orienta a determinada meta u objetivo con la finalidad de satisfacer necesidades (Palmero, 1997). El concepto de motivación ha sido explorado desde diferentes perspectivas y ha sido el centro de diversos estudios sobre el comportamiento humano. La Administración como ciencia universal e interdisciplinaria ha adoptado el marco referencial que le aportan otras ciencias, como la psicología y la sociología, que han nutrido de información a los estudios de las organizaciones y han ayudado a obtener una mayor comprensión del comportamiento humano al interior de las empresas.

Así pues, el estudio de la motivación y los factores que la generan ha servido como fuente de inspiración para los administradores que buscan comprender cómo en las organizaciones los intereses de los trabajadores se alinean con los intereses empresariales y, a partir del desarrollo de estrategias de motivación que permitan maximizar el esfuerzo del talento humano, generar sentido de pertenencia, comprender y satisfacer las necesidades de los trabajadores, recompensar sus logros, etc. El estudio de la motivación busca generar un sistema de motivación efectivo en el que tanto la empresa como el trabajador encuentren un equilibrio en la relación que surge entre estos dos actores.

Hay que indicar además que tanto el concepto de motivación como las estrategias que se generaron al interior de las empresas para motivar a los trabajadores han evolucionado a lo largo de la historia. Es así como en un momento se consideró que el factor dinero (compensación económica) era el factor clave para motivar a los trabajadores. En la actualidad y a partir de diferentes estudios que dieron origen a diversas teorías sobre la motivación humana aplicada en el ámbito empresarial, se ha comprendido que existen otros factores aún más importantes que el dinero que movilizan la acción del trabajador y que motivan el mayor esfuerzo en sus actividades laborales. Estos estudios permitieron además evidenciar que el talento y potencial humano se han convertido en lo más valioso que tienen las empresas, pues son estos los que dinamizan los demás factores de producción de las organizaciones. Asimismo, conllevan una gran cantidad de requerimientos y necesidades que, de no ser bien interpretadas y gestionadas, pueden llevar al fracaso empresarial.

1.3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación está orientada a maximizar la eficacia y productividad del individuo. Algunos estudios al respecto que buscaban la manera de alcanzar los objetivos fundamentales en una organización, analizaron el comportamiento de los recursos humanos y su relación con el rendimiento en la producción. Cuando se iniciaron estos estudios se pensaba que la motivación principal de un trabajador era el salario, lo cual llevó a pensar en la necesidad de crear un sistema de incentivos salariales capaces de estimular una mayor producción. Sin embargo, los estudios realizados fueron demostrando que este supuesto era solo parcialmente cierto.

El estudio realizado sobre los incentivos monetarios en la motivación laboral (Ortega,



2013) buscó establecer la influencia de los incentivos monetarios en la motivación de los empleados y determinó que la motivación laboral no está necesariamente relacionada con la entrega de una compensación monetaria sino más bien con la superación de las metas propuestas y el cumplimiento de las expectativas de los trabajadores.

Otro estudio señala que la satisfacción laboral también está orientada a los incentivos o recompensas extrínsecas que los colaboradores reciben por mérito al demostrar un buen desempeño en la empresa, tales como ascensos laborales, elogios, reconocimiento, seguridad laboral, etc. Estas recompensas motivan al trabajador permitiendo un mejor desempeño laboral (Dailey, 2012).

La motivación del personal está orientada a lograr el éxito en la gestión organizacional y a la vez satisfacer los intereses personales que van paralelos a los de la empresa. El trabajador trata de cumplir en la empresa necesidades de todos los niveles y se integra a la misma en la medida en que esta se preocupe por satisfacer sus necesidades personales, no solamente económicas.

1.4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS

El factor del talento humano es la mayor fortaleza de toda organización debido a que es la base y fundamento de las empresas. Es por esta razón que las organizaciones enfocan sus esfuerzos en mantener motivadas a las personas que trabajan en ellas, manteniendo el compromiso, empoderamiento y sentido de pertenencia con respecto a la organización. Se dice que una persona motivada es aquella que está dispuesta a hacer un sacrificio; un esfuerzo extraordinario en el cumplimiento de unas tareas, obteniendo una satisfacción o recompensa que cubra algún tipo de

necesidad individual. Por lo tanto, la motivación ayuda a hacer bien el trabajo.

Los beneficios que trae consigo la satisfacción laboral se ven reflejados en todo lo que rodea al trabajador. Unos de los aspectos más importantes para mantener la motivación del trabajador se encuentra en la salud mental y física, así lo determina el estudio realizado por Dailey (2012) que señala que la satisfacción laboral hace que los empleados presenten menos problemas de salud como estrés, ansiedad, frustración y tensión, más comunes en trabajadores insatisfechos. La satisfacción laboral no solo trae consigo este beneficio, sino que también reduce la rotación del personal y las ausencias por parte del empleado.

Lo anterior evidencia que una gestión del talento humano eficiente que desarrolle estrategias de motivación efectivas, teniendo en cuenta las necesidades de sus trabajadores acorde a las particularidades de los equipos de trabajo en las empresas, logra, además de generar esfuerzos extras en sus colaboradores, propiciar sentido de pertenencia de estos para con sus empresas. Esto impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional y redundante en la creación de una cultura empresarial sana que facilita el relacionamiento entre los trabajadores, los directivos y sus empresas.

Una cultura organizacional efectiva como la descrita anteriormente supone un mejoramiento en los indicadores de productividad del talento humano organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en los indicadores de eficiencia en las empresas. Esto debe verse reflejado en los indicadores financieros de las organizaciones. Como se puede advertir, una buena motivación genera un efecto dominó en los procesos y los indicadores de rendimiento organizacionales que posibilitan la emergencia de factores positivos en el valor de la empresa.



1.5. EL PROCESO DE MOTIVACIÓN



FIGURA 1. El proceso de motivación.

Martínez (2003)

La figura 1 muestra el desarrollo de un modelo básico relacionando las variables de motivación (necesidades y metas). La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducir la necesidad.

Martínez (2003) indica que:

La cantidad de esfuerzo que una persona ejerza se hallará relacionada con su aptitud. Si un individuo no posee cualidades para analizar un problema, probablemente no ejercerá un gran esfuerzo para resolverlos. Por otra parte, las variables organizacionales también inciden sobre el proceso motivacional (p. 22).

1.6. APARTADO FINAL

El concepto de motivación ha estado en constante evolución y se ha convertido en un tema

muy dinámico que se ha ido perfeccionando de la mano con el propio concepto de administración y de la forma como se percibe a las personas que laboran al interior de las organizaciones. La motivación es concebida como aquello que genera movimiento, que propicia una acción en el ser humano. Desde el punto de vista de la administración, la motivación es aquel estímulo que moviliza la acción del talento humano de la organización, maximiza su productividad y propicia su felicidad.

Por esta misma razón, la motivación ha cobrado mayor importancia a medida que ha evolucionado la teoría administrativa, pues siendo el talento humano el que coordina los recursos organizacionales para cumplir con los objetivos trazados, en la medida en que este se encuentre motivado, los beneficios para la empresa serán mayores.

El proceso de motivación indica un juego de dos fuerzas diferentes en el ámbito empresarial; por un lado, se encuentran los intereses de los trabajadores y por el otro, los intereses de la empresa. La administración busca generar y mantener un equilibrio entre estos dos intereses y es a través de la motivación que se desarrollan acciones que le permiten al trabajador alcanzar sus propios intereses al cumplir con los objetivos empresariales.

Actividad de refuerzo.

1. El estudiante debe realizar un *collage* en el que identifique el concepto de motivación desde los diferentes teóricos relacionados con la teoría de la motivación y la importancia de esta en la organización.
2. El estudiante debe ver y hacer un análisis del largometraje *Tiempos Modernos* de Charles Chaplin, identificando los impactos que genera en los trabajadores una nula motivación en las empresas. <https://www.youtube.com/watch?v=b6mrvKTopY8>



REFERENCIAS

- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo. Edimburgo: Heriot-Waat University.
- Martínez, M. C. (2003). Capítulo 2 Motivación en la gestión empresarial: equilibrando valores y objetivos. [e-book]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, E. y Orozco, C. (2009). *La motivación*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Ortega, A. (2013). *Incentivos no monetarios en la motivación laboral*. Tesis no publicada, Universidad Quetzaltenango, Guatemala.
- Palmero, F. (1997). Motivación, Conducta y Proceso. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 7(20-21). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>



UNIDAD 2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1. PREFACIO

Los estudios sobre motivación laboral han nutrido a la administración con basamentos importantes para facilitar la gestión del talento humano y comprender cómo factores internos y externos afectan la motivación del trabajador, brindando herramientas de análisis y respuesta efectivos para que los directivos de las empresas puedan motivar a sus trabajadores.

Márquez y Santos (2000) señalan que:

A finales de los años 50 y principios de los años 60, algunos psicólogos empezaron a investigar la relación entre satisfacción laboral y motivación laboral, de este estudio surge la teoría del comportamiento organizacional, la proposición que más se acercaba a una teoría era la creencia común de que un “*trabajador feliz es un trabajador productivo*”. [sic]

Por su parte, Zamora (2008) indica que:

Este periodo fue fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación, estas representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas, y los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para implicar la motivación del empleado.

Conocer y analizar los aportes teóricos que nutren el estudio de la motivación en el individuo aplicada en contextos empresariales, aporta un conocimiento valioso para comprender el comportamiento de los sujetos en las organizaciones. Permite asimismo identificar el tipo de estrategias que se deben formular y ejecutar para motivar al personal a partir del reconocimiento de diferentes perspectivas –válidas todas ellas– que posibilitan

el fortalecimiento de los procesos motivacionales en las empresas.

A continuación, se hace un recorrido por las principales teorías motivacionales que le han aportado a la administración y que se aplican hoy en día en el quehacer diario de las organizaciones y en su constante intercambio con las personas al interior de las mismas. Se trata de conocer diferentes perspectivas sobre la motivación que nutran nuestro conocimiento y su aplicación en casos concretos de diferentes empresas.

Palabras claves: jerarquía de las necesidades, percepción, subordinación, teoría x y y.

2.2. TEORÍA TRADICIONAL

La teoría tradicional hace énfasis en las tareas de la organización. Esta teoría dio origen a la administración científica, corriente liderada por personalidades como Henry L. Gantt y los esposos Gilbreth y Frederick Taylor quienes buscaron darle solución al problema de la desigualdad en la compensación que recibían los trabajadores. Para ello, crearon un sistema de compensaciones que reconocía al trabajador de acuerdo a lo que producía, creando así una norma equilibrada de desempeño.

Mediante el método de la observación del trabajo de los mecánicos de un taller, Frederick Taylor –ingeniero mecánico y economista estadounidense, “padre de la Administración científica” (Delgado, 2015)– encontró la mejor forma de realizar las labores mediante el estudio de tiempos y movimientos, de esta manera logró aumentar significativamente la productividad. Este método buscaba optimizar la forma en la que se realizaban las tareas y basado en los estándares de producción, modificó el sistema de pago salarial y obtuvo así mayor productividad y beneficios para las partes.



Características.

- Las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño: a mayor desempeño mayores serán los beneficios económicos que perciban los trabajadores.
- Se considera el trabajo de nivel operativo como destinado a los obreros incapaces de elaborar la programación y organización del trabajo que debe asumir la dirección.
- El trabajo en grupo se considera una pérdida de ambición e iniciativa, y un descenso de la eficacia.
- El entrenamiento debe ser individual para cada tarea. Hay una separación entre los tiempos y movimientos más adecuados para llevar a cabo determinada labor.
- En la selección de los trabajadores, antes de comenzar el periodo de inducción, Taylor propone que cuenten con las aptitudes necesarias para determinada actividad.

2.3. TEORÍA X, TEORÍA Y

Douglas McGregor comenzó su actividad profesional con un doctorado en psicología experimental de la Universidad de Harvard, donde desarrolló métodos para estimular a las personas a que mejoraran su rendimiento. McGregor propuso la identificación de dos características diferentes de los trabajadores en las organizaciones que determinan dos maneras distintas de dirigir/liderar el talento humano en las empresas. Agrupó el primer conjunto de características identificadas en lo que denominó la *teoría X*. En este conjunto, McGregor indicó que las personas presentan una aversión al trabajo y, por ende, los comportamientos de los trabajadores evidencian una elusión a las responsabilidades y una necesidad de ser dirigidas para lograr

los objetivos. McGregor propuso también una segunda serie de características agrupadas en la *teoría Y*, de la que harían parte las personas que gustan del trabajo y que por ende quieren asumir responsabilidades y retos en las empresas, lo que a su vez les genera satisfacción en su vida personal, con ello los trabajadores hacen uso de la creatividad para resolver problemas y auto-gestionarse en el desarrollo de sus cargos.

Asimismo, teniendo en cuenta la aplicación de las teorías, McGregor propuso el tipo de administración que se debe desarrollar para hacerle frente a las actitudes de los trabajadores. Así, en casos en los que aplique la *teoría X* planteó un tipo de administración con un alto componente de control y centralización en las funciones, poca libertad y flexibilidad en el desarrollo de las tareas y una motivación centrada en el castigo y la compensación económica.

Por su parte, para la *teoría Y* expuso que el clima laboral sería más favorable si se presentaba mayor libertad, más flexibilidad y una supervisión más abierta. Manifestó que el potencial humano para llegar a un rendimiento efectivo era mucho mayor si se ofrecía de esta manera. McGregor decía que la dirección que se rige por normas y controles no consigue, en las condiciones actuales, establecer la motivación efectiva del esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

La teoría X.

Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente contrariedad por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Como consecuencia de esta forma de pensar, la *teoría X* considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir

buenos resultados, se deberán adoptar medidas duras. En este caso se considera al gerente responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su equipo, y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

La teoría Y.

McGregor contempló la existencia de un enfoque contrario al de la *teoría X*. Bajo esta premisa, supuso necesario integrar los intereses de los trabajadores y los intereses de las empresas, permitiendo que la empresa sea convertida en una fuente para suplir las necesidades de los trabajadores. De esta manera, los trabajadores optarían por hacer mayores esfuerzos para maximizar su trabajo en la organización al considerar que consiguiendo los intereses de la empresa, también alcanzarían sus objetivos personales.

Desde la perspectiva de la *teoría Y*, el gerente supone que las personas tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse para conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta forma, se considera que tanto los directivos como los trabajadores tienen una responsabilidad en la consecución de los objetivos empresariales. La *teoría Y* busca que el talento humano de la organización se empodere de sus responsabilidades, permitiendo a su vez que los trabajadores mejoren su imaginación y creatividad a la hora de resolver problemas, y desarrollen sus competencias para enfrentar nuevos retos.

Para poder llegar a alcanzar lo antes mencionado, se hace necesario que la dirección disponga de los recursos organizacionales para facilitar que los trabajadores suplan sus necesidades al tiempo que alcanzan los objetivos empresariales, en razón a ello se trata de fortalecer los procesos de integración.

Las funciones del directivo según la *teoría Y*, serían las siguientes:

- Permitir que los subordinados se auto dirijan.
- Facilitar una atmósfera que permita el desarrollo personal de los miembros del grupo, al tiempo que estos trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.
- Proporcionar las herramientas y confianza necesarias a los trabajadores para que se empoderen de sus cargos.

2.4. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



FIGURA 2. La jerarquía de las necesidades de Maslow.

Ochoa (2015).

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense y el principal exponente de la psicología humanista. Dentro de sus principales aportes a la ciencia se encuentra la construcción de la *pirámide de las necesidades*, en la que planteó que el ser humano organiza sus necesidades de manera jerárquica, desde las necesidades más básicas hasta aquellas más complejas, en las que el ser humano comprende que requiere alcanzar objetivos superiores en su desarrollo. El aporte de Maslow indica además que a medida que el ser humano va satisfaciendo un grupo de necesidades en un nivel determinado, van apareciendo nuevas necesidades en niveles superiores.



Abraham Maslow estableció distintos niveles en las necesidades de los seres humanos partiendo de las básicas, como las fisiológicas y de seguridad, para después realizar esfuerzos por cubrir otras necesidades, como las sociales, de pertenencia, autoestima y autorrealización. En orden, se sitúan de la siguiente manera:

En el nivel más bajo de la pirámide se sitúan las necesidades fisiológicas, como alimentación, vestido y vivienda. Cuando una persona logra satisfacerlas, las necesidades de seguridad empiezan a dominar, estas se encuentran en el segundo nivel de la pirámide: las necesidades de seguridad y las necesidades sociales. En la punta de la pirámide se sitúa la necesidad de estima o necesidades del yo, de realizarse en todos los aspectos. Se refiere a la autorrealización como el deseo de llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse. Esta última necesidad está dividida en dos clases:

- Necesidades vinculadas con la autoestima de confianza en sí mismo, independencia, realización, competencias y conocimientos.
- Necesidades vinculadas con la propia reputación, estatus, reconocimiento, aprecio, merecido respeto por parte de los congéneres.

Características de individuos autorrealizados.

- Percepción más eficiente de la realidad
- Aceptación de sí mismo y de los demás
- Espontaneidad
- Autonomía
- Interés social

- Relaciones interpersonales profundas, pero esporádicas
- Gran creatividad, originalidad e inventiva

Estas características son las que diferencian a las personas motivadas por el crecimiento real de las personas que están motivadas por la carencia; en vez de tomar una actitud de rechazo y temor, es la gratificación de los impulsos la que aumenta la motivación, es decir, el crecimiento es una forma de recompensarse y la gratificación aumenta el deseo de crecer.

Al identificar los niveles de necesidades en las personas, Maslow planteó la forma en la que las empresas deberían desarrollar sus procesos de motivación. Para motivar a los trabajadores, los directivos deberían propender por ir cubriendo las necesidades de sus colaboradores de abajo hacia arriba, de acuerdo a la distribución dada en la *pirámide de necesidades*. Así las cosas, la organización debería preocuparse primero por brindar las condiciones mínimas para que los trabajadores cubran sus necesidades fisiológicas, por ejemplo, que, como producto de su trabajo, tengan acceso a recursos para su alimentación y la de su familia. En segunda instancia se deben cubrir las necesidades de seguridad, por ejemplo, que el trabajador tenga la seguridad de tener continuidad en la empresa, un trabajador con contratos cuya vigencia es de solo dos meses, estará en la zozobra constante, pensando en si le será o no renovado el contrato y centrará gran parte de su energía en la preocupación y en buscar nuevas fuentes de trabajo. Asimismo, el trabajo debe suplir al trabajador con elementos de protección, condiciones de seguridad en el trabajo, acceso a servicios de salud, entre otras.

Maslow indicaba que antes de pasar al siguiente nivel de necesidades, se deberían brindar las condiciones necesarias para suplir las de los niveles inferiores. Así, por ejemplo,



a un trabajador al que se le pague un salario que no le alcance para suplir sus necesidades básicas, no le generará motivación alguna si se incurre en estrategias de motivación como brindarle acceso a capacitación u ofrecerle reconocimiento por ser un excelente trabajador, esto podría generar frustración y los efectos en la motivación serían contrarios a los que se buscaban.

Los niveles de necesidades de la pirámide.

Necesidades fisiológicas: las necesidades más básicas y esenciales de la vida, como el aire, agua, alimentos, etc.

Necesidades de seguridad: la necesidad de sentirse seguro y no ser amenazado por las circunstancias del entorno que podrían comprometer la existencia del individuo.

Necesidades sociales (de pertenencia): la necesidad de ser amado, de interactuar y relacionarse con la gente, y ser aceptados por esta.

Necesidad de autoestima: la necesidad de un sentimiento de valía y capacidad individuales, así como el reconocimiento por la demás gente.

Necesidad de autorrealización: la necesidad de estar satisfecho personalmente para tener un sentimiento de logro y éxito y, especialmente, de desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un nivel alto.

Actividad de refuerzo.

1. Elaborar un mapa conceptual sobre el concepto de motivación y los postulados de las teorías clásicas de motivación.
2. Elaborar un *collage* para exponerlo en la próxima clase sobre las teorías de la motivación.

2.5. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE MOTIVACIÓN

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg en los años cincuenta cuando investigó sobre la satisfacción y la insatisfacción laboral determinando que estas derivan de dos series de factores. Los *factores higiénicos* o de insatisfacción, y los *motivantes* o satisfactorios, esto le dio origen al nombre de sus postulados a través de la *teoría de motivación e higiene*. Herzberg planteó que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso.

Herzberg concluyó en su investigación que los factores que motivan a un trabajador son diferentes a aquellos que generan insatisfacción en el puesto de trabajo, así características tales como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como *factores de higiene* (Robbins y Decenzo, 2002) Cuando son adecuados, la gente no estaría insatisfecha; pero tampoco estaría satisfecha. Para motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugería dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Factores higiénicos.

La insatisfacción del trabajador en el cargo depende de factores tales como el ambiente que le rodea, la forma en que se lleve a cabo la supervisión, el relacionamiento que se genere con sus compañeros de trabajo y el contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos. Según Rosales (2007):

La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores



son: las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales.

Se atribuyen los factores que generan motivación a aquellas situaciones que propician un estímulo en el trabajador y que lo alientan a alcanzar objetivos propuestos, situaciones desafiantes que fortalecen la responsabilidad y el liderazgo, que generan reconocimiento y que le dan al trabajador la oportunidad de avanzar.

Herzberg caracterizó los factores que crean insatisfacción con el puesto como *factores de higiene* (Rosales, 2007). Cuando estos factores

son adecuados, los empleados no estarían insatisfechos, pero tampoco estarían satisfechos. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió enfatizar en aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto de trabajo.

Así las cosas, en el desarrollo organizacional, la falta de factores higiénicos generaría insatisfacción del trabajador, provocando ansiedad, preocupación y/o estrés por satisfacer necesidades de este grupo. Una vez satisfechas estas necesidades, los trabajadores no estarían insatisfechos con su trabajo, pero esto no sería suficiente para provocar una actitud motivante en el puesto de trabajo.



FIGURA 3. Teoría de la motivación de Herzberg

Manene (2012).

2.6. TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES

David McClelland indicó que el ser humano tiene tres factores o necesidades que propician la motivación y la energía para movilizarse (Robbins, 2004):

- La necesidad de logro

- La necesidad de poder

- La necesidad de afiliación

1. **Necesidad de logro:** los individuos buscan situaciones en las cuales se proponen y alcanzan metas, situaciones que ameriten un grado de responsabilidad y que les

permitan imponerse retos personales, en los que se retroalimente su desempeño y se les permita mejorar. Las personas buscan tener éxito gracias a su esfuerzo y no gustan de alcanzar metas por azar. Las situaciones que favorecen nuevas experiencias en las que se generan posibilidades de éxito o fracaso y que impulsan al individuo a esforzarse por alcanzar objetivos propician experiencias motivadoras.

2. **Necesidad de poder:** los individuos tienen necesidad de poseer poder, ya sea sobre

situaciones o estando al mando de otros. Entre mayores posibilidades tengan de influenciar a otros y de ser competitivos, mayor será su grado de motivación.

3. **Necesidad de afiliación:** el ser humano es un ser social por naturaleza que necesita relacionarse con otros dentro y fuera de su contexto. Esto conlleva a que las personas, y en este caso los trabajadores, tengan la necesidad de sentirse parte de un grupo social, reconocidos dentro del mismo y desarrollando buenas relaciones.



FIGURA 4. Teoría de las tres necesidades

Amorós (2007).

Actividad de refuerzo.

El estudiante debe ver el video “RSA Animate Drive The surprising truth about what motivates us audio español” (<https://youtu.be/mEopNK5awCs>) que se encuentra disponible en Youtube, hacer un análisis y discutir en clase acerca de los factores que generan motivación en las personas, aplicado en un contexto organizacional.

2.7. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La motivación extrínseca indica que los individuos se sienten motivados para desarrollar diferentes actividades o para alcanzar objetivos gracias a factores externos y no por la acción o el objetivo en sí mismo. Lo anterior supone que, para motivar a una persona dentro de una organización, es necesario recurrir



a agentes externos tales como recompensas económicas, reconocimientos, ascensos, entre otros.

Desarrollar estrategias de motivación al trabajador en las empresas siguiendo únicamente los postulados de la motivación extrínseca puede resultarle costoso a la organización, no solo por el hecho de tener que desarrollar estímulos externos que movilicen al trabajador a alcanzar una meta, sino porque genera en el talento humano una cultura enfocada en el estímulo externo.

A su vez, se debe tener en cuenta que, en diferentes contextos, la motivación extrínseca ha sido el motor capaz de movilizar a los trabajadores y ha traído éxito empresarial. Un ejemplo de ello son las empresas que motivan a sus vendedores proponiendo estímulos tales como comisiones sobre las ventas, premios por objetivos, etc.

2.8. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

A diferencia de la motivación extrínseca, la motivación intrínseca se basa en la idea de que los factores que movilizan a un trabajador a realizar una actividad o a alcanzar un objetivo, se encuentran al interior de los mismos trabajadores. Es decir que el trabajador encuentra motivación para hacer aquello que se requiere porque siente autosatisfacción con el desarrollo de sus actividades, siente que crece personal o profesionalmente, desarrolla su creatividad, fortalece su expresión, entre otros aspectos.

Sin embargo, para utilizar la motivación intrínseca como estrategia de motivación, es necesario tener en cuenta aspectos tales como la percepción del trato justo y equitativo por parte de los empleados, el grado de pertenencia a la empresa, la autorrealización y proponer metas realistas pero desafiantes (Navarro, 2008).

Actividad de refuerzo.

De acuerdo con el tema de motivación intrínseca y extrínseca el estudiante debe realizar las siguientes actividades:

1. Hacer un mapa comparativo sobre ambas teorías.
2. ¿Cuáles son las ventajas de ofrecer motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones?
3. ¿Qué factores se deben tener en cuenta para decidir qué tipo de motivación se ha de emplear en los trabajadores de una empresa en particular?

2.9. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN

Identificar y comprender el estado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores al interior de una empresa es una de las tareas más apremiantes sobre las cuales descansa la gestión del talento humano al interior de la administración. Esta se convierte en la base para la formulación de estrategias y la toma de decisiones para mejorar la eficiencia y la productividad laboral de los trabajadores.

Existen diversas herramientas que permiten conocer, a partir del análisis de diferentes variables, el estado de motivación de los trabajadores. Para abordar este tema y de acuerdo a la metodología propuesta en este curso, se utilizará una encuesta como mecanismo activo que promueve la participación de los trabajadores. Sin embargo, es necesario reforzar esta estrategia con otras herramientas que permitan obtener una retroalimentación continua sobre los factores de motivación; tales como buzones de sugerencias, conversaciones ocasionales, el acceso a los grupos informales, evaluaciones de satisfacción y



otras estrategias que coadyuven a fortalecer los procesos de gestión del talento humano.

Encuestas de satisfacción laboral.

Las encuestas de clima organizacional son instrumentos para recolectar información y que, con el correspondiente análisis, permiten conocer lo que pasa al interior de una organización. Esta información es importante al momento de evaluar las políticas de gestión utilizadas y poder diseñar recomendaciones aptas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Las encuestas se han convertido en instrumentos útiles y sencillos que permiten recolectar información relevante para identificar el estado de motivación de los trabajadores. Con relación a la estructura que debe tener la encuesta, es necesario tener en cuenta que cada organización es un caso particular con dinámicas únicas que propician un clima y una cultura organizacional definida, situación que genera características particulares sobre los temas a diagnosticar relacionados con la motivación de los trabajadores.

Como ejercicio de clase en el desarrollo del curso, se propuso realizar un diagnóstico motivacional a diferentes tipos de empresas por grupos de a cuatro integrantes con el fin de identificar el estado de motivación de los trabajadores. Para construir la encuesta se realizó un análisis desde la perspectiva de las teorías motivacionales expuestas en la unidad 2, y de allí se generaron diferentes instrumentos (encuestas) por equipos de trabajo basados en los postulados de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, y los demás autores analizados.

Para hacer una construcción estructurada de las encuestas, se decidió dividir y agrupar por

variables los diferentes factores que afectan la motivación. Se indagó, por ejemplo, sobre temas como la posibilidad que le daba al empleado su trabajo para cubrir sus necesidades básicas. Esto con diferentes preguntas según la noción que se tiene sobre la empresa y con el apoyo de las áreas de talento humano o de los administradores, de acuerdo a la estructura y tamaño de la empresa analizada.

Se indagó asimismo sobre temas de seguridad en el trabajo, acceso a servicios médicos y de seguridad social y laboral, continuidad en el trabajo, entre otros aspectos relacionados a esta variable que, como se puede ver, hace relación al segundo escaño en la *pirámide de necesidades* de Maslow. Y así sucesivamente, se trabajó en la construcción de preguntas que apuntaban a las variables que se querían analizar. Para ello se hizo un recorrido por los postulados de los teóricos motivacionales, para luego agrupar por temas homogéneos y construir las encuestas de satisfacción laboral.

El diagnóstico también se realizó a los directivos de la empresa con preguntas relacionadas a las variables de las encuestas hechas a los trabajadores. El enfoque de estas se obtuvo inquirendo sobre el acceso a bienes y servicios que tienen los trabajadores, así como el tipo de estrategias que se utilizaban en la organización para motivar al trabajador, y cómo pensaba la alta dirección de la empresa que se encontraban sus trabajadores con respecto a las relaciones de la organización con sus colaboradores. Esto permitió conocer la postura de la dirección y contrastar posiciones de un lado y del otro.

A continuación, se presenta uno de los ejemplos de encuesta construidos en el desarrollo del curso:



Encuesta para los empleados.

A. Necesidades fisiológicas

1. ¿Se encuentran usted y su familia afiliados al sistema de seguridad social?

A. Sí__ B. No__

2. ¿Considera que su salario es justo?

A. Sí__ B. No__

3. Considera usted que su nivel salarial con respecto a los salarios que ofrecen otras empresas del mismo sector al que usted pertenece es:

A. Superior B. Igual C. Inferior

B. Necesidades de seguridad

4. ¿Siente que su empresa le brinda estabilidad laboral?

A. Sí__ B. No__

5. ¿Considera usted que las condiciones laborales que le ofrece la empresa son apropiadas para desarrollar eficientemente sus actividades laborales?

A. Sí__ B. No__

6. ¿Cuenta con todos los implementos de seguridad que necesita para desempeñar su labor?

A. Sí__ B. No__

7. ¿Está usted conforme con los horarios y carga laboral que le asigna la empresa?

A. Sí__ B. No__

8. ¿La empresa realiza pausas activas durante la jornada laboral?

A. Sí__ B. No__

C. Relaciones entre jefe y trabajador

9. ¿Considera que tiene buena comunicación con sus compañeros y jefes?

A. Sí__ B. No__

10. En el último año, ¿cuántas jornadas de integración realizó la empresa con sus trabajadores y familiares?

A. Ninguna__ B. entre 1 y 3__
C. Entre 4 y 6__ D. Más de 6__

D. Toma de decisiones

11. ¿Sus puntos de vista son tenidos en cuenta por la empresa a la hora de tomar decisiones?

A. Sí__ B. No__

12. ¿Su desempeño laboral es evaluado por la empresa?

A. Sí__ B. No__

13. ¿La empresa retroalimenta la evaluación de su desempeño y buscan mejorar las debilidades que arroja la evaluación?

A. Sí__ B. No__

14. ¿Considera importante que la empresa evalúe su desempeño?

A. Sí__ B. No__

15. ¿Cuándo se le presentan problemas laborales o familiares, la empresa le brinda un espacio para su solución?

A. Sí__ B. No__



El anterior es apenas un ejemplo del instrumento construido por los estudiantes del curso de “Estrategias de motivación” y que evidencia la metodología para la elaboración de la encuesta con la cual se mide el grado de motivación o insatisfacción de los trabajadores en la empresa.

2.10. APARTADO FINAL

El estudio sobre la motivación en el trabajo ha propiciado un fructífero marco teórico para la administración, aplicado en los procesos de gestión del talento humano organizacional. Investigadores como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, entre otros tantos, han contribuido al entendimiento del comportamiento del talento humano en las organizaciones, que afecta la motivación en el trabajo, así como la forma en que las organizaciones deben generar estrategias para mantener motivados a los trabajadores y lograr el máximo de eficiencia.

Cada organización es particular gracias a las dinámicas que se generan en su interior, por ello, el análisis teórico de la motivación brinda la oportunidad de comprender diferentes escenarios en los que se puede analizar la aplicación de los postulados teóricos motivacionales. En todo caso, es el administrador el que debe identificar las variables que dan origen a la motivación dentro de su organización

y el tipo de acciones y estrategias acordes a estas dinámicas.

Así, por ejemplo, si se decide seguir el modelo de Maslow (*pirámide de las necesidades*), se debe tener en cuenta que es el diagnóstico situacional de los trabajadores y su estado de motivación, como la identificación de la forma en la cual se cubren las necesidades en la empresa, lo que determinará las acciones que compensen las debilidades observadas en el diagnóstico.

Este marco teórico busca ampliar el horizonte de los administradores al momento de tomar decisiones para fortalecer los procesos de motivación en las organizaciones y generar espacios favorables para los trabajadores y así lograr maximizar la productividad de los mismos, manteniéndoles en un entorno agradable y cubriendo sus expectativas frente a la empresa.

Actividad de refuerzo.

El estudiante debe seleccionar una empresa cercana a su entorno y construir una encuesta para medir el grado de motivación o insatisfacción de los trabajadores de la misma. Luego de llevarla a cabo y hacer un análisis de los resultados obtenidos debe plantear al menos cinco estrategias para mejorar aquellos aspectos en los que se observen debilidades en la motivación de los trabajadores.



REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007, enero). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Escuela de Economía USAT. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Delgado, M. S. (2015). *Administración 1*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Manene, L. M. (2012, septiembre 16). La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías [entrada en blog]. *Blog de Luis Miguel Manene*. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias>.
- Márquez, M. y Santos, L. (2000). *Incentivos y motivación laboral en empresas transnacionales del área metropolitana de Caracas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ochoa, R. (2015). La motivación. La motivación organizacional, componente del CO [entrada web]. *Gestión humana online*. Recuperado de: <http://gestionhumanaonline.weebly.com/teorias-de-la-motivacion-acuten-organizacional.html>
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (3ª Ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Rosales, J. L. (2007). *Percepción del personal sobre los factores de insatisfacción en el trabajo. Un enfoque sobre la teoría y práctica en la selección de personal*. Tesis no publicada, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Zamora, E. (2008). *Importancia de la motivación en las empresas*. Veracruz: Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración.



UNIDAD 3. TEMAS ESPECIALES DE LA MOTIVACIÓN

3.1. PREFACIO

El estudio de la motivación y su puesta en marcha en las organizaciones se ha convertido en un asunto de sumo interés en la historia de las empresas. Luego de la revolución industrial y a medida que las teorías humanistas fueron forjando una nueva forma de administrar las organizaciones, al pasar de concebir a los trabajadores como “recurso humano” a la adopción del concepto de “talento humano” y de “capital humano”, el tema de la motivación logró volverse primordial gracias a que se identificó que son las personas al interior de las empresas las que permiten dinamizar los recursos organizacionales para obtener los resultados esperados por la empresa.

Esta evolución del concepto de motivación, ligado a la evolución de la administración y por ende de las sociedades y los sistemas económicos, ha llevado a emprender nuevas maneras de comprender y responder a las dinámicas laborales de las organizaciones. Ante esta nueva dinámica, es indiscutible que el talento humano organizacional también ha cambiado, razón que obliga a comprender los agentes endógenos y exógenos que moldean el nuevo perfil del trabajador.

Tanto ha sido su estudio, que se han caracterizado a las personas de acuerdo a momentos históricos y generaciones, por ejemplo, la generación del *baby boom*, la generación X o los *Millennials*, cada uno de ellos formados en contextos diferentes. Esto ha generado la necesidad de comprender integralmente sus comportamientos, motivaciones, necesidades, entre otras variables que afectan positiva o negativamente su relacionamiento con otros, con las organizaciones o con su rendimiento laboral.

El desarrollo de esta unidad pretende, a partir de la visión de diferentes autores, comprender algunas de aquellas situaciones especiales que se desarrollan en el ámbito empresarial, que tienen una relación directa con la motivación del trabajador y, por ende, en el alcance de los resultados empresariales.

Palabras clave: análisis de problema, percepción, talento humano, toma de decisiones.

3.2. MOTIVACIÓN SEGÚN EL PERFIL PROFESIONAL

Es importante conocer el perfil profesional y el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa con el propósito de establecer estrategias de motivación que realmente permitan a los trabajadores desempeñarse en la empresa de manera efectiva y dar cumplimiento a los objetivos trazados por los directivos. Es por esta razón que es de sumo interés identificar la existencia de diferentes perfiles dentro de los colaboradores. Es posible distinguir entre el profesional y profesionista. Ávila y Cortés (2009), en la ponencia “ Surgimiento de nuevas identidades profesionales, notas para el análisis”, señala la importancia de tener clara la diferencia entre estos dos conceptos de identidad profesional. El profesional sería el sujeto que trabaja en cierto ámbito disciplinario, pero no necesariamente tiene que haber pasado por un proceso de formación académica. Muchas veces se vuelve experto en el medio laboral, pero no necesita que se reconozca su pertenencia a una profesión.

El profesionista es el sujeto que ha sido formado en un campo disciplinario específico, y por tanto es reconocido y avalado por un grupo de pares. En este sentido, el profesional es el experto en determinada área laboral, el profesionista es el profesional que, por su pertenencia a un grupo de pares certificados, con un respaldo institucional y con un título



reconocido, guarda una posición en el imaginario social (Pérez, 2001).

3.3. MOTIVACIÓN DE PROFESIONISTAS

El acceso a la educación y el propio mercado de trabajo han propiciado la profesionalización de los trabajadores en las empresas, lo que ha llevado a que gran parte de los trabajadores, en especial del nivel intermedio y la alta dirección, tengan títulos universitarios. Este tipo de trabajadores, por lo general se encuentran bien remunerados y tienen intereses de largo plazo. A su vez, representan gran parte del capital humano de las empresas, lo que evidencia la necesidad de generar estrategias diferenciadas para este tipo de empleados (Robbins, 2004).

Las nuevas dinámicas del mercado laboral, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y el desarrollo de estrategias como el teletrabajo, han llevado a las organizaciones a motivar a sus profesionistas a través del desarrollo de proyectos. Esto, buscando que gocen de autonomía para seguir sus propios intereses, para desarrollar su capacidad intelectual, llevándolos así a enfrentar problemas y proponer soluciones inteligentes.

Ante esta nueva dinámica, las estrategias de motivación de las organizaciones para este tipo de trabajadores se han centrado en brindar oportunidades en educación a través de capacitaciones, participación en eventos académicos, acceso a educación superior y posgradual, todo lo que fortalezca las competencias del trabajador y que sirva como estímulo y recompensa por los resultados obtenidos. Además de ser este un factor motivacional para el trabajador, es un elemento que también generará el mejoramiento de la productividad del talento humano en doble vía. Por un lado, motiva al trabajador satisfaciendo la autorrealización y a su vez mejora

sus competencias, las cuales aplicará en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

Los profesionistas tienden a ocupar cargos intermedios, de dirección o en la alta gerencia de las organizaciones, son trabajadores con buena remuneración económica y tienden a buscar empoderarse de su trabajo para tomar decisiones en la organización siguiendo su propio criterio. Según diferentes autores, como Mc Clelland, la motivación se basa en las necesidades, como las necesidades de logro (Robbins, 2004). Este tipo de empleados busca el reconocimiento de su trabajo por encima del dinero o los ascensos, puesto que es el trabajo mismo el que despierta la motivación del trabajador. Este tipo de empleado fortalece su trabajo cuando la organización le permite empoderarse de su cargo y tiene cierta libertad para tomar decisiones. Tiende a trabajar en equipo y el trabajo se convierte en el centro de su vida, razón por la cual merece un interés especial por parte de la organización, para que se gestione de manera eficiente a este tipo de colaboradores. Estas características se encuentran inmersas en las técnicas especiales de motivación, la participación (Castillo, Cabrera y Torrecilla, 2012).

3.4. MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES

Los trabajadores eventuales son aquellos empleados que laboran medio tiempo, contratistas independientes, trabajadores contratados por medio de agencias para realizar una actividad o proyecto específico, trabajadores de corto plazo y eventuales que no tienen una relación de largo plazo con la organización y que, por las circunstancias de su labor, conocen por lo general el tiempo durante el cual tendrán relación con la empresa. Este tipo de colaboradores tienden a no sentir compromiso con la empresa, de la manera en que lo



hacen los trabajadores permanentes (Ynoub, 2012).

A diferencia de los empleados permanentes, los que laboran por una temporada no más, generalmente no tienen motivación al comenzar ya que es de su conocimiento que no estarán allí por largo tiempo. La forma de motivar a este grupo es hacerle comprender cuán favorable podría ser permanecer en la empresa, la estabilidad que podrían alcanzar al estar vinculados de forma indefinida, tal que hagan su mayor esfuerzo para ser seleccionados para quedarse (Ynoub, 2012). De igual forma, motivaciones extrínsecas que no vayan a poner en desigualdad a los trabajadores permanentes frente a los eventuales pueden ser beneficiosas como estrategia de motivación para este segundo tipo de colaboradores.

Actividad de refuerzo.

El estudiante debe leer el artículo “Peras y manzanas: Empleados con sentido de pertenencia y empleados motivados” de la revista *Dinero* que se encuentra disponible en el siguiente enlace: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/peras-manzanas-empleados-sentido-pertenencia-empleados-motivados/76658>

PERAS Y MANZANAS: EMPLEADOS CON SENTIDO DE PERTENENCIA Y EMPLEADOS MOTIVADOS

Promover el sentido de pertenencia en una organización no garantiza que los empleados se sientan motivados. ¿Cómo proceder con los empleados temporales?

Las direcciones de recursos humanos promueven que los empleados se sientan identificados con la empresa, para que tengan sentido de pertenencia. En ocasiones olvidan que el objetivo primordial es promover la motivación para trabajar. No importa qué tan

identificados se sientan los empleados de una compañía si ellos no tienen motivación para trabajar.

Marta, por ejemplo, es una empleada temporal de una empresa textil. En la dirección de recursos humanos están de fiesta porque la consultora que contrataron diagnosticó que Marta, como muchos otros, se identifica con los empleados de la empresa y le agrada pertenecer a ese grupo. Sin embargo, la consultora omitió diagnosticar el grado de motivación de Marta y de sus colegas. Resulta que ella siente que su esfuerzo no es recompensado justamente. No se queja del salario, pero sí lamenta otros aspectos: Considera que su trabajo no es reconocido, que nadie revisa sus éxitos, y que nunca podrá sobresalir en ese cargo. Y eso, para Marta, es muy desmotivante [sic].

El sentido de pertenencia no está necesariamente relacionado con la motivación de los empleados por trabajar. Juan Pablo Mendoza, consultor de procesos humanos en organizaciones, opina que todo comienza por determinar si una variable –como el sentido de pertenencia– tiene bajo o alto impacto sobre el desarrollo de la estrategia de negocios. Según Mendoza, promover el sentido de pertenencia puede ayudar a que algunas empresas alcancen sus metas, pero puede ser prácticamente inútil en otros casos.

El caso de los empleados temporales es interesante, no solo porque este grupo constituye una mayoría dentro del mercado laboral (850.000 personas en 2008), sino porque además viene en aumento (se estima un crecimiento entre 5 % y 7 % en 2009). ¿Cómo estimular el desempeño de trabajadores que tienen un contrato a término fijo?

Para Mendoza, no se trata de un problema de incentivos salariales: hay empleados temporales que demuestran altos niveles de motivación y que ganan lo mismo que otros



empleados con bajos niveles de motivación. Aunque la solución depende de cada negocio particular, estos [sic] son algunas consideraciones generales:

1. Promover el sentido de pertenencia es útil cuando a) la estrategia de negocio depende primordialmente del capital humano, y b) las metas colectivas (de departamentos, áreas, divisiones) requieren más tiempo que el término del contrato temporal.
2. Promover el sentido de pertenencia puede pasar a un segundo plano cuando a) la rotación de personal es alta, y b) el éxito de la estrategia del negocio depende de procedimientos mecánicos inmediatos (por ejemplo, contestar llamadas). En estos casos se recomienda identificar los elementos particulares que motivan a la mayoría de los empleados temporales a trabajar eficientemente en la empresa. Algunos ejemplos para promover son:
 - Ambiente laboral cooperativo: es fácil y agradable relacionarse con otros empleados
 - Sensación de proporción entre esfuerzo y recompensas (o castigos) no monetarias
 - Posibilidad de acceder a un contrato a término indefinido: casos donde el empleo es un medio para alcanzar una meta de mayor plazo

Preguntas:

1. Basados en la lectura anterior y en las teorías de la motivación, identifique cuáles serían los lineamientos sobre cómo motivar a los empleados temporales en una organización.
2. ¿Qué motiva a los empleados profesionistas?

3. ¿Qué motiva a los empleados temporales?
4. ¿Qué puede hacer como administrador de empresas para aumentar la probabilidad de que sus empleados hagan un mayor esfuerzo?

3.5. PERCEPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Según Martínez (2010), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para darle un sentido al entorno. En el desarrollo de las habilidades gerenciales para la gestión del talento humano y la intervención en los procesos de motivación al personal, la percepción juega un papel crucial para lograr el éxito en el desarrollo de estrategias motivacionales. Así, la forma en la que los colaboradores perciban los procesos motivacionales que desarrolla la organización, ya sea de manera positiva o negativa, determina el éxito o fracaso de este tipo de estrategias.

La percepción depende de múltiples factores en un entorno dado. Por un lado, está el perceptor que es quien interpreta una situación dada. Quien percibe se ve influenciado por experiencias personales cuyas características principales se componen de actitudes, motivaciones, intereses, experiencias pasadas y expectativas. En esta medida, la toma de decisiones está influenciada por la percepción del entorno y de la situación particular de quien toma la decisión. Es necesario tener en cuenta, además, la percepción que genera la toma de una decisión por parte del perceptor, es decir, hacia quién va dirigida la decisión. La percepción se convierte entonces en un elemento a tener en cuenta al momento de tomar una decisión, para fortalecer la motivación en el ámbito laboral, como de quienes se verán favorecidos o perjudicados por dicha acción.



Lo anterior evidencia la necesidad de “ponerse en los zapatos” de los trabajadores e imaginar anticipadamente cómo percibirán las acciones definidas. Por esta razón, un buen diagnóstico, usando un buen instrumento o varios como la encuesta, las evaluaciones de desempeño y los buzones de sugerencias permitirán conocer de antemano y con certeza el contexto general de la situación de los trabajadores y la percepción que tienen sobre diferentes factores que favorecen la motivación.

Los pasos del proceso de toma de decisiones se basan en lo siguiente:

- Identificación del problema: reconocer cuándo se está frente a un problema para buscar alternativas al mismo.
- Análisis del problema: determinar las causas del problema y sus consecuencias, y recoger la máxima información posible sobre el mismo.
- Evaluación o estudio de opciones o alternativas: identificar las posibles soluciones al problema o asunto, así como sus posibles consecuencias.
- Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, se debe escoger la que parezca más conveniente y adecuada.
- Puesta en práctica de las medidas tomadas: una vez tomada la decisión, esta se lleva a la práctica y se observa su evolución.
- Evaluación y retroalimentación: realizar seguimiento al impacto que tuvo la decisión y generar retroalimentación.

La toma de decisiones como proceso estructurado, está ligada a cada uno de los elementos del proceso administrativo, pues a partir de las decisiones se vuelve operativo el quehacer administrativo en las organizaciones.

Así, el proceso de motivación requiere que las decisiones a tomar se estructuren teniendo en cuenta la percepción de los trabajadores. A fin de cuentas, es a estos a quienes deben afectar positivamente. Parte del éxito de las decisiones para motivar a los trabajadores depende de conocer el capital humano con el que se trabaja e identificar el tipo de acciones particulares que en ellos generarían impacto. Pensar que desarrollar acciones “genéricas”, es decir, decisiones que funcionaron en otra organización, funcionarán siempre es equívoco y arriesgado; como cada empresa es diferente, asimismo lo es su cultura, clima organizacional y cada uno de los factores que la conforman. Las empresas deben enfocar sus estrategias o métodos de trabajo, relacionándolas con el logro de objetivos organizacionales de manera concertada con los empleados, direccionando hacia las metas en común y estableciendo prioridades.

La motivación debe ser una variable que se estructure de manera interactiva con los empleados y jefes de la organización para mantener al personal altamente motivado y así lograr alcanzar los resultados deseados con eficiencia, eficacia, calidad e innovación. A su vez, el conocer las características y comportamientos del talento humano se hace con el propósito de lograr incentivarlo satisfaciendo las necesidades de los empleados. Desde el enfoque administrativo, se debe interpretar la organización como un sistema integral social en el cual el activo más importante es el talento humano, razón por la cual la motivación y la comunicación adquieren un papel relevante a la hora de cumplir objetivos.

En los diferentes casos estudiados a lo largo del curso, se pudo evidenciar la importancia de capacitar al personal para alcanzar niveles de productividad más altos. Se concluye que los niveles de motivación están directamente relacionados con la productividad y con la



percepción de calidad de vida laboral de los empleados vs. la organización.

A continuación, se realiza un taller que recoge todos los conocimientos, conceptos, teorías, métodos y estrategias vistos en clases.

Actividad de refuerzo.

1. ¿Por qué es importante evaluar el diagnóstico de comportamiento del trabajador dentro de una empresa de forma continua?
2. “La motivación es infinita, solamente se debe tener precisión sobre cuándo y cómo generarla”. De acuerdo con esta afirmación, ¿en qué momento la empresa manufacturera considera que debe presentar un modelo de motivación a sus empleados?
3. ¿La motivación laboral debe estar en función del puesto que desempeña cada trabajador?
4. ¿Cuáles son las desventajas de utilizar los bonos como estrategia de motivación para aumentar la producción?

3.6. APARTADO FINAL

Como se evidenció en las temáticas de la unidad 3, los procesos de motivación, así como las estrategias para tal fin, cambian de acuerdo al

tipo de trabajadores que tenga la empresa. El estilo de contratación juega un papel importante a la hora de definir las acciones tendientes a motivar al talento humano de las organizaciones.

Asimismo, comprender el contexto, no solo laboral sino también socioeconómico de los trabajadores, provee información importante a la hora de planear las estrategias de motivación que debe adelantar la organización. Por ejemplo, hay diferencias significativas entre el tipo de acciones que se realizan para motivar a un trabajador del nivel operativo, a aquellas dirigidas a un empleado del nivel gerencial, como también las que se enfocan en un profesional a las que tienen como objetivo a un técnico. Incluso aspectos como los gustos o las creencias pueden afectar el impacto que generen ciertas estrategias de motivación.

Tomar las decisiones correctas que logren el impacto esperado en la motivación del talento humano requiere especial atención de quien toma estas decisiones en las organizaciones. Es por esto que la planeación de dichas acciones requiere de un trabajo en equipo y de un diagnóstico efectivo que permita conocer a los trabajadores, su contexto, sus necesidades, las debilidades que tiene la organización para proveer motivación, la cultura organizacional y otras variables que debe identificar la administración de las organizaciones.



REFERENCIAS

- Ávila, J. y Cortés, J. (2009). *Surgimiento de nuevas identidades profesionales. Notas para el análisis*. Veracruz: Consejo Mexicano de Investigación Educativa A.C. Disponible en: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at15/PRE1178306227.pdf>
- Castillo, H., Cabrera, V., y Torrecilla, O. (2012). Efectos de liderazgo y motivación. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Disponible en: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdelid erazgoymotivacion.pdf
- Martínez, E. (2010). Tema III: Percepción y toma de decisiones individual. *Comportamiento organizativo*. Curso 2009–2010. Madrid: Universidad Carlos III.
- Pérez, J. A. F. (2001). Elementos que consolidan el concepto profesión. Notas para su reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 3(2). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/155/15503202.pdf>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (J. F. J. Dávila Martínez, Trad.) (10ª Ed.) México: Pearson Educación.
- Ynoub, E. (2012). Los sentidos sociales de la subcontratación: organización del trabajo y trabajadores tercerizados por la empresa telefónica de Argentina. En J. C. Celis Ospina (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (pp. 235-260). Medellín: Escuela Nacional Sindical. Recuperado de: <http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/Subcontratacion.pdf>

Bibliografía complementaria

- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, (pp. 1, 11).
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Motivación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción* (3ª Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª Ed.). México: Pearson Educación.

