

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo hablaremos acerca de la motivación. En él se menciona todo lo relacionado a ella y a las personas, como son las “necesidades humanas” y la “conducta de los individuos”. También se habla de las “metas” que son más fáciles de alcanzar por medio de la motivación y se citan las teorías más importantes, separándolas en “Teorías Antiguas” y “Teorías Contemporáneas”. Por último, se mencionan los “incentivos” los cuales son los medios por los que se va a lograr la motivación, éstos pueden ser de tipo “económico” o “no económico”. De igual manera, se comenta brevemente acerca del “desempeño” del personal el cual se puede incrementar por medio de la motivación.

2.1 MOTIVACIÓN

Hoy en día los gerentes afrontan un gran problema ya que ellos son los responsables de que el personal desempeñe bien su trabajo y realice una buena tarea y a tiempo. Esto es imposible que suceda sin la colaboración y esfuerzo de los trabajadores. Es aquí donde entra el reto de la motivación.

Steers, Mowday y Shapiro (2004) afirman que los primeros intentos que se hicieron para tratar entender la motivación humana datan del tiempo de los filósofos Griegos, quienes se enfocaron en el concepto del hedonismo como la fuerza principal que conduce el comportamiento. En esta época los individuos eran vistos como alguien que enfocaba sus esfuerzos para buscar el placer y evitar el dolor. Más adelante en los siglos XVII y XVIII este principio fue refinado y mejor desarrollado por los trabajos realizados por algunos filósofos como Loke, Bentham, Mill, y Helvetius. A finales del siglo XIX, el tema de la motivación empezó a migrar del ramo de la filosofía a la nueva ciencia conocida como psicología, que hasta entonces estudia y explica lo que es la motivación.

Para entender mejor lo que es la motivación a continuación se presentan diferentes definiciones de ésta:

Según el diccionario de la Real Academia Española la motivación es la “acción y efecto de motivar”, y motivar es “dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”. También dice que la motivación es el “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.”

“Motivación viene de motivo, y motivo viene del verbo latino *movere, motum*, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etcétera. La palabra designa fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa... su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma” (Rodríguez M., 1998:16).

“La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins S., 1999:123).

Stephen P. Robbins (1999:123) define la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

De acuerdo con Locke y Latham (2004) el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia).

La motivación no sólo afecta la adquisición de habilidades en los individuos, sino que también influye en la forma en cómo las utilizan.

Por lo tanto entendemos que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta.

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

Davis y Newstrom (1999) plantean que hay dos tipos de motivadores:

1. Los **motivadores intrínsecos** que son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes. Es por eso que se puede decir que la “motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva” (Barberá Hereida, Ester 2002).
2. Los **motivadores extrínsecos** que son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Éste tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

También existen diferentes tipos de motivación que varían mucho de uno a otro dependiendo de diferentes factores en los que se enfocan. Estos tipos de motivación se pueden clasificar en:

- **Motivación por el Miedo.** Se basa en el refuerzo negativo que es el castigo, es uno de los estilos de motivación más antiguos y por lo general siempre tiene lugar dentro de las organizaciones.
- **Motivación por Incentivos.** Se fundamenta en el refuerzo positivo que son las recompensas ya sean de tipo económicas o no. El punto débil de este tipo de motivación es que cada persona tiene diferentes necesidades por lo que es difícil establecer algún tipo de incentivo estándar.
- **Motivación por el Cumplimiento.** En ésta el cumplimiento del deber o de las tareas es lo más importante ya que los empleados sienten algún tipo de desafío que tienen que cumplir.

De acuerdo a Robbins (1999), en la motivación existen tres elementos básicos que son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

En primer lugar esta el *esfuerzo* que es una medida de intensidad ya que cuando uno está motivado da todo su esfuerzo. Luego siguen las *metas organizacionales* que son las metas y hacia donde se pretende dirigir el esfuerzo de los trabajadores. Por último, están las *necesidades* que son una etapa que hace atractivas las metas. Éstas serán explicadas con más detalle posteriormente.

2.1.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES Y NECESIDADES HUMANAS

2.1.1.1 Impulsos Motivacionales

Las personas crean impulsos motivacionales que afectan la forma en que viven y su desempeño en el trabajo.

David C. McClelland (1961) en su Teoría de Tres Necesidades elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres impulsos que influyen en gran medida la motivación, estos impulsos varían dependiendo de diversos elementos en los que crecemos y son: la familia, escuela, iglesia y libros. Su investigación se centró en los impulsos de **logros, asociación y poder**, aunque bajo el punto de vista de Davis y Newstrom (1999) también existe el impulso de **competencia** que es muy importante para mejorar la calidad de un producto o servicio.

- a) La “*motivación de logro*” es lo que inspira a las personas para que hagan todo lo posible por alcanzar las metas, es un impulso que incita a los empleados a cumplir sus objetivos y seguir adelante. Los empleados orientados al logro se esfuerzan más cuando sienten que recibirán algún reconocimiento por sus esfuerzos, cuando se les da una retroalimentación específica de su desempeño y cuando hay un riesgo de fracaso muy moderado. En ésta las personas asumen responsabilidades de sus acciones y resultados, buscan la retroalimentación continua y son parte de exitosas tareas logradas por su esfuerzo.
- b) La “*motivación afiliativa*” o de “*asociación*” es el impulso que hace que las personas se relacionen socialmente con los demás. Éstas se desempeñan mejor en su trabajo cuando se les elogia por realizar bien sus tareas y por su cooperación. Por lo general seleccionan a amigos que los rodeen ya que la cercanía de ellos les brinda satisfacción

- c) La “*motivación por el poder*” es el impulso de poder influir en los demás y lograr la modificación de situaciones. Las personas que tienen este tipo de motivación están dispuestas a correr riesgos para conseguir un fuerte impacto en su empresa. Si sus impulsos se inclinan al poder institucional pueden ser muy buenos administradores ya que este tipo de poder es la necesidad de influir sobre los demás en beneficio de la organización.

- d) La “*motivación hacia la competencia*” es el impulso que incita a las personas a ser buenas en algo. Esto hace que ellas desempeñen un trabajo de mejor calidad por querer competir con los demás, busquen tener dominio en su trabajo, se sientan orgullosas de hacer uso de sus habilidades para poder resolver problemas y también se esfuercen por ser creativas cuando se les presenta algún obstáculo. A este tipo de gente le gusta mejorar constantemente sus habilidades y esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad.

En general este tipo de individuos se desempeñan bien en sus funciones, ya que esto les brinda una satisfacción interna que es producto de un trabajo bien realizado y de la apreciación de los demás que los observan.

2.1.1.2 Necesidades Humanas

Según el diccionario de la Real Academia Española la palabra “necesidad” está definida como un “impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida”.

Existen diferentes tipos de necesidades humanas que varían dependiendo de las personas ya que todos somos diferente. La forma más fácil de clasificar a éstas es basándose en tres grandes teorías que intentan clasificar las necesidades humanas. Estas

teorías son la de la **Jerarquía de las Necesidades, de Higiene-Motivación y ERG** que se comentan más adelante.

Herzberg afirma que el ser humano tiene dos grupos de necesidades, la primera es su necesidad animal de evitar el dolor y la otra que es la humana se encarga del crecimiento psicológico (Gibson y Clyde, 1973).

West y Sacramento (2004) dicen que existe un tipo de necesidad que se refiere al **control**, en la cual las personas tienen una gran necesidad por la autonomía y el control en el trabajo y en la vida.

2.2 MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA

El psicólogo John Atkinson describe la conducta por medio de la fórmula: “Conducta = f (persona; situación)”. Kelner (2000) explica esta fórmula expresada en palabras y dice que el comportamiento está una función de las características de una persona interactuando con las características de la situación en que se desenvuelve. Las características de una persona pueden incluir habilidades, conocimiento, auto-imagen, el trato, pasado y motivos por mencionar algunas. Las características de una situación incluyen la urgencia, el entorno, medio ambiente, lo que se está demandando, etc.

Existen diferentes factores que afectan el comportamiento de una persona. Éstos pueden ser modificados por medio de diferentes tipos de consecuencias alternativas las cuales sugiere la “modificación del comportamiento organizacional” o “mod CO” como también se le conoce y que es la aplicación de los principios de la modificación de la conducta desarrollados a partir de la obra de B. F. Skinner.

El principal beneficio de la “mod CO” es que hace que los administradores se conviertan en motivadores conscientes, ya que los hace analizar el comportamiento de los empleados, las causas por las cuales éste sucede y qué tan seguido.

La “mod CO” depende en gran parte de la ley del efecto. Esta ley dice que “una persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir conductas acompañadas por consecuencias desfavorables” (Davis y Newstrom, 1999:139).

La ley del efecto procede de la teoría del aprendizaje que dice que en condiciones favorables aprendemos mejor, mientras que la “mod CO” indica que son las condiciones externas las que tienden a determinar la conducta.

La “mod CO” dice que hay cuatro consecuencias alternativas que son: el reforzamiento positivo, negativo, castigo y extinción, que serán vistas con mayor detalle más adelante en la Teoría del Reforzamiento.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que existen reforzadores continuos y parciales. Los continuos son cuando un reforzador acompaña a cada una de las conductas correctas del empleado. En algunos casos este puede alentar el rápido aprendizaje. Los parciales ocurren cuando sólo se refuerzan algunas de las conductas correctas. En éstos el aprendizaje es más lento.

Según Davis y Newstrom (1999), existen cuatro tipos de reforzadores parciales que son:

1. **Intervalos Fijos.** Consisten en aplicar un reforzamiento tras cierto periodo. Por ejemplo, el sueldo que se paga cada determinado tiempo y que el empleado espera recibir en ese lapso, por lo general cada dos semanas o cada mes.
2. **Intervalos Variables.** Ofrecen un reforzamiento tras periodos de distinta duración. Por lo general las variantes de este reforzamiento se agrupan en torno a un periodo de reforzamiento ideal o promedio. Por ejemplo, las

inspecciones a los departamentos de una empresa las cuales se realizan de forma aleatoria determinado número de veces al año.

3. **Razón Fija.** Este tipo de programa ofrece un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas. Por ejemplo, cuando a un empleado se le da una bonificación por vender un número de productos establecidos o determinada cantidad de dinero en una empresa.
4. **Razón Variable.** Este programa es un reforzamiento tras un número inconstante y desconocido de respuestas correctas, como tras diez, ocho, quince, etc. respuestas positivas. Este programa de reforzamiento despierta mucho interés ya que algunos empleados lo prefieren para ciertas tareas. Por lo general es el programa de reforzamiento muy poderoso.

La “mod CO” no toma en cuenta las habilidades de juicio y elección de las personas como participantes principales del proceso de desempeño. Estas limitaciones llevaron al surgimiento de la teoría del aprendizaje social creada por Albert Bandura, que es la modalidad más reciente del proceso de la “mod CO” y señala que los empleados obtienen información sustancial acerca de cómo desempeñarse y comportarse mediante la observación e imitación de los modelos a su alrededor.

2.2.1 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Esta teoría fue creada por Albert Bandura y dice que los empleados obtienen información fundamental acerca de cómo desempeñarse y comportarse por medio de la observación e imitación de los modelos a su alrededor.

Desde el punto de vista de Davis y Newstrom (1999) a este tipo de aprendizaje también se le conoce como aprendizaje a partir de las experiencias de los demás. Aquí los empleados se influyen unos a otros en el entorno del trabajo por medio de la observación.

Es por eso que existe un frecuente intercambio de información de manera formal o informal.

La importancia de esta teoría para la motivación es que recuerda que los trabajadores no siempre reaccionan mecánicamente a su entorno, sino que al contrario, los empleados observan cuidadosamente a los demás e interpretan permanentemente lo que está a su alrededor. Es por eso que se puede decir que en gran parte el comportamiento de los empleados fue elegido por ellos de forma consciente.

2.3 METAS

Muchas veces se confunden las metas con la motivación, ya que las metas son las que generan la motivación de un individuo. Para entender mejor esto, Harper (2001) da un ejemplo en el cual dice lo siguiente: cuando una persona quiere ser buena en su trabajo, se piensa que el ser buena en su trabajo es lo que la motiva. Esto no es así, ya que para ver que es lo que motiva a este individuo uno se tiene que preguntar por qué es que éste quiere ser bueno en su trabajo. De esa forma, se puede saber que es lo que está motivando a esta persona para querer ser buena en su trabajo.

2.3.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las metas son objetivos de desempeño que se quieren alcanzar en un futuro. Éstas permiten que se dirija la atención de los empleados a aspectos de gran importancia para la empresa, al igual que consienten en una mejor planeación de cómo asignar los recursos decisivos como son el tiempo, dinero y energía. También estimulan la elaboración de planes para lograr cumplir las metas (Davis y Newstrom, 1999:146).

De acuerdo con Garrido (2000) una fuente de motivación se basa en el establecimiento de metas ya que éstas son el objeto de una acción que está relacionada con

algo que se quiere alcanzar en el futuro. La meta integra aspectos afectivos, desempeñando una importante función en la activación y organización de la acción que se llevara a cabo para intentar alcanzarla.

El establecimiento de metas funciona como un proceso de motivación ya que ésta nos permite observar la diferencia entre el desempeño que se quiere alcanzar y el esperado. También la fijación de metas contribuye a la satisfacción del impulso de logros de un individuo, estimula sus necesidades de crecimiento y causa sensaciones de competencia y autoestima.

Uno de los factores más importantes que intervienen en la fijación de metas es la eficacia personal, que es la seguridad interior en relación a las capacidades y aptitudes individuales relativas al trabajo. Este factor se puede juzgar por medio de una tarea específica o con una gran variedad de tareas de desempeño.

La clave fundamental para lograr un exitoso establecimiento de metas es el reforzamiento de la eficacia personal de los empleados y para lograr que sea más efectiva como instrumento de motivación es necesario que estén presentes todos sus principales elementos los cuales son:

- Aceptación de las metas
- Especificidad de las metas
- Grado de dificultad de las metas
- Vigilancia y retroalimentación del desempeño

2.3.2 ACEPTACIÓN DE LAS METAS

El permitir a los empleados participar en el establecimiento de metas hace que se comprometan más por lo cual se puede decir que es un método más eficaz.

Según los autores Davis y Newstrom (1999) hay tres puntos que tomar en cuenta para lograr la aceptación de las metas. Estos puntos son la especificidad, el grado de dificultad y el control y retroalimentación del desempeño.

En la **especificidad**, las metas deben de ser lo más específicas, claras y medibles que se pueda para que los empleados logren darse cuenta cuando ya las cumplieron. Las metas específicas hacen que uno se dé cuenta qué es lo que se quiere alcanzar y también permite medir sus progresos.

El **grado de dificultad** significa que los empleados por lo general se esfuerzan más cuando una tarea es difícil que cuando es fácil, ya que las metas difíciles representan un reto para el impulso de logro de muchos empleados. Hay que tener en cuenta que las metas deben ser alcanzables dependiendo de las capacidades y recursos disponibles, ya que de no ser así, esto puede ocasionar una sensación de frustración o fracaso, lo que causará que se pierda el interés por la tarea.

En cuanto al **control y retroalimentación del desempeño** se puede decir que, en primer lugar, el “control” es la vigilancia del desempeño, la observación del comportamiento o la inspección de resultados. Permite a los empleados tener un conocimiento de la importancia de sus tareas, así como de sus esfuerzos y contribuciones. En segundo lugar, la “retroalimentación del desempeño” es el oportuno suministro de datos o juicios sobre los resultados obtenidos por realizar alguna tarea en específico y también tiende a alentar un mejor desempeño laboral.

2.4 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.4.1 TEORÍAS ANTIGUAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

En la década de los 50's se formularon tres teorías específicas que tratan acerca de la motivación. Estas teorías son: la "Jerarquía de las Necesidades", la Teoría "X" y "Y" y la de "Higiene-Motivación".

2.4.1.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Esta teoría fue creada por A. H. Maslow y es la más conocida de la motivación. Dice que en todos los seres humanos existe una jerarquía de cinco necesidades que son (Robbins, 1999):

1. **Necesidades Fisiológicas.** Éstas implican la sobrevivencia básica y comprenden la alimentación, sed, aire, sueño, sexo y otras necesidades corporales como la necesidad de una temperatura agradable para poderse sentir bien.
2. **Necesidades de Seguridad.** Incluyen la seguridad económica y contra el daño físico y emocional. Permiten al individuo sentirse a salvo en su entorno.
3. **Necesidades de Amor.** Éstas son el sentido de pertenencia y de involucrarse socialmente en el trabajo. Abarcan lo que son el afecto, la aceptación y la amistad.
4. **Necesidades de Estima.** También se les llama de estatus e incluyen factores internos de estimación como el respeto a uno mismo, la independencia y el

logro. Pero también incluye factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. **Necesidades de Autorrealización.** Representan el impulso que tiene una persona de poder ser todo lo que se puede ser, y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar la máximo tu talento. Todo esto se refleja en el impulso hacia la competencia.

De estas cinco necesidades las dos primeras, que son las fisiológicas y las de seguridad, se clasifican como necesidades de orden menor o de orden inferior, también se les conoce como primarias ya que son necesidades físicas básicas con las que nacemos y son esenciales para poder sobrevivir (Davis y Newstrom, 1999). Se satisfacen en el interior del sujeto y son universales, aunque su intensidad y gusto varían de una persona a otra.

Las tres restantes, que son las de amor, estima y autorrealización, se consideran necesidades de orden mayor o de nivel superior, también se les llama secundarias y se satisfacen en el exterior (Robbins, 1999). Éstas son más vagas ya que no dependen tanto de las necesidades físicas del cuerpo sino de la mente y el espíritu. Las adquirimos a través de nuestras experiencias y se desarrollan en nuestro crecimiento y madurez, formando nuestro carácter personalidad, forma de pensar y de ser. Por lo general este tipo de necesidades son las que afectan los esfuerzos motivacionales de los administradores, ya que la mayoría de las acciones que éstos realizan afectan las necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias varían en mayor grado en las personas ya que están condicionadas en gran parte por la experiencia. Incluso pueden llegar a ser opuestas debido a que todos somos diferentes y tenemos distintas necesidades. Lo que para una persona puede ser importante para alguien más no lo puede ser. También pueden llegar a cambiar en cualquier momento y son difíciles de identificar ya que se influyen unas a otras.

Es por eso que la motivación de un trabajador en algún momento llega a ser una combinación de distintos factores ya que todos los tipos de necesidades se llegan a influir entre sí.

En la figura 2.1 se presenta lo que se conoce como la pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, en la que se agrupan las necesidades de acuerdo a como se van presentando y se tienen que ir satisfaciendo empezando por abajo (Koontz y Wehrich, 2002).

La Teoría de la **Jerarquía de las Necesidades** establece que a medida que se van satisfaciendo estas necesidades, la siguiente se torna dominante. También dice que si bien una o ninguna de las necesidades queda satisfecha por completo entonces una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva (Hampton, 1989).

FIGURA 2.1
PIRÁMIDE DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz, H. y Wehrich, H., 2002

En el anexo “A” se presenta una lista de algunas maneras de satisfacer las necesidades de los empleados la cual fue hecha por Champagne y McAfee y se presentó en su libro *Motivating Strategies for Performance and Productivity: A Guide to Human Resource Development* (Ramlall, 2004:54).

2.4.1.2 Teoría “X” y “Y”

Esta teoría fue creada por Douglas McGregor quien propuso que hay dos puntos de vista distintos sobre el ser humano. Uno de estos puntos es básicamente negativo al cual denominó como la “Teoría X” y el otro es básicamente positivo y lo nombró la “Teoría Y” (Robbins, 1999:126).

1. **Teoría X** Se fundamenta en cuatro suposiciones negativas que hacen los gerentes que son:
 - Los empleados sienten una aversión interior por el trabajo y van a hacer todo lo posible por evitarlo.
 - Como a los empleados les molesta el trabajo, hay que amenazarlos con sanciones, obligarlos o controlarlos para lograr alcanzar las metas.
 - Los trabajadores evitan las responsabilidades y buscan ser dirigidos por alguien más.
 - La mayor parte de los empleados anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y muestran poca ambición.

2. **Teoría Y**. En este caso existen cuatro suposiciones positivas respecto a la naturaleza humana en contraste a las de la “Teoría X”, las cuales son:
 - Los empleados pueden llegar a considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego.
 - Si un individuo se siente comprometido con los objetivos, ejercerá la autodirección y el dominio de sí misma.
 - Una persona normal busca y también aprende a aceptar la responsabilidad.

- A la capacidad de tomar decisiones innovadoras se le llama creatividad y ésta se extiende en la empresa, sin que sea exclusiva de los niveles gerenciales.

En la “Teoría X” las necesidades de orden inferior son las que dominan a las personas, mientras que en la “Teoría Y” las necesidades de orden superior son las que predominan.

2.4.1.3 Teoría de Higiene-Motivación

La teoría de Higiene-Motivación fue creada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien decía que la relación que la persona tiene con su trabajo es básica, y el éxito o fracaso dependen de su relación ante él. También llegó a la conclusión de que si las personas se sentía bien sus respuestas eran muy diferentes a cuando se sentían mal.

Entre los factores intrínsecos del trabajo que parecen relacionarse con la satisfacción están: el logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg se dio cuenta de que cuando los trabajadores estaban contentos con su trabajo se atribuía a esos factores. En cambio cuando los empleados estaban insatisfechos con su trabajo por lo general culpaban su insatisfacción a factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Robbins, 1999).

Herzberg también afirma que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción ya que la eliminación de las características desagradables en un puesto no lo hacen necesariamente placentero. Por lo cual propone la existencia de un continuo dual, diciendo que lo opuesto a la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto a la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Esta teoría dice que hay dos factores que favorecen la satisfacción y que son independientes y diferentes que los que producen la insatisfacción en las personas e influyen en la motivación, de igual forma no son los mismos motivadores los que hacen que uno rinda bien o mal en su trabajo, éstos son los factores de higiene y motivación.

A los factores de higiene también se les conoce como factores de mantenimiento, y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación en los empleados (Davis y Newstrom, 1999). Estos no son fuertemente motivadores ya que son insatisfactorios porque no dan seguridad a los empleados.

Herzberg clasificó como factores de higiene las condiciones del trabajo, política de la empresa, administración, supervisión, relaciones interpersonales y sueldo, los cuales constituyen el ambiente del trabajo. Si estos factores son adecuados el personal no estará insatisfecho, pero tampoco satisfecho, por eso es necesario conservarlos en buen orden para evitar descontentos que sean capaces de hacer que el desempeño de los trabajadores baje a un nivel inferior al usual en la jornada de trabajo. Se relacionan principalmente con el contexto del empleo, y se preocupan por el ambiente exterior.

Davis y Newstrom (1999) dicen que los factores de motivación también son conocidos como motivadores o satisfactorios que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación, y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria. Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados en su trabajo. Se relacionan de forma directa con el trabajo y con el contenido de éste.

Herzberg recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento, ya que le brindan una satisfacción intrínseca al hombre.

2.4.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Existen varias teorías contemporáneas, que a diferencia de las antiguas cuentan con pruebas válidas que las apoyan, sin embargo no quiere decir que sean absolutamente correctas (Robbins, 1999: 130).

Las teorías que se exponen a continuación y que se ubican en este grupo son:

1. Teoría ERG.
2. Teoría de Tres Necesidades.
3. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.
4. Teoría del Establecimiento de Metas.
5. Teoría del Reforzamiento.
6. Teoría de la Equidad.
7. Teoría de Expectativas.

2.4.2.1 Teoría ERG

Fue creada por Clayton Alderfer y en esta teoría se reformula la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. De acuerdo con Robbins (1999) se afirma que existen tres grupos de necesidades primordiales las cuales son:

1. **Existencia (E)**. Se encargan de satisfacer nuestras exigencias materiales básicas para vivir. Este bloque comprende las necesidades de orden inferior que Maslow clasificó como “fisiológicas” y de “seguridad”. En éstas entran las remuneraciones, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas del trabajo y las prestaciones (Robbins, 1999).
2. **Relación (R)**. Se refieren básicamente al deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Son deseos sociales y de estatus que exigen una

interacción con otras personas para poder quedar satisfechos envuelven la comprensión y aceptación por parte de las personas que se encuentran por arriba, abajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de él. Según Maslow estas necesidades corresponden a los grupos de “amor” y al factor externo de las necesidades de “estima”.

3. **Crecimiento (G-growth).** Es el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. En este grupo están incluidos el factor interno de la categoría de “estima” y las necesidades de “autorrealización” de la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. West y Sacramento (2004) mencionan que cuando un gerente está en un trabajo en el cual no tiene oportunidades de desarrollarse y crecer, entonces sufre declives de salud mental más grandes que los empleados que están desempleados. También sufren mayores niveles de estrés.

Koontz y Weihrich (2002) señalan que la Teoría ERG, al contrario de la propuesta por Maslow, demuestra que sí es posible que dos o más necesidades operen al mismo tiempo y que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, entonces va a aumentar el deseo de satisfacer una de orden inferior.

Por otro lado, Robbins (1999) sostiene que esta teoría también tiene una dimensión de frustración-regresión, e indica que cuando una necesidad de orden superior queda frustrada, entonces se intensifica el deseo por una de orden inferior, mientras que Maslow en su teoría de la “jerarquía de las necesidades” argumenta que una persona puede permanecer en un nivel de necesidad hasta que éste quede satisfecho.

“La teoría ERG, a semejanza de la de Maslow establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que varias necesidades están actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior” (Robbins, 1999:131).

En la Figura 2.2 se presenta una tabla que compara las teorías de la “jerarquía de las necesidades” y “ERG”.

FIGURA 2.2
COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MASLOW Y ALDERFER

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	TEORÍA ERG DE ALDERFER
Necesidades de Autorrealización	Necesidades de Crecimiento
Necesidades de Estima	
Necesidades de Amor	Necesidades de Relación
Necesidades de Seguridad	Necesidades de Existencia
Necesidades Fisiológicas	

(Davis, K. y Newstrom, J., 1999) Elaboración Propia.

2.4.2.2 Teoría de Tres Necesidades

Esta teoría fue creada por David McClelland quien dice que en el ser humano existen tres necesidades que son la de logro, poder y afiliación. A continuación se describen cada una de ellas:

1. **Necesidad de Logro.** Es el impulso de sobresalir y luchar por tener éxito. Por lo general los que luchan por el logro son las personas que sienten un impulso irresistible por el éxito, tienen un deseo por esforzarse al máximo para poder ser más eficientes o para realizar sus tareas mejor. Este tipo de personas se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas bien y por dar su mejor rendimiento cuando sienten que la probabilidad de tener éxito es del 50 % (Robbins, 1999).

2. **Necesidad de Poder.** Es la que se encarga de hacer que las personas adopten una conducta de liderazgo que no habían tomado antes, en otras palabras es el deseo por ejercer influencia y de controlar a los demás. A este tipo de personas les gusta ser “jefes” y prefieren puestos en los que se encuentren con situaciones de competencia y que estén orientados al estatus. Tienden a preocuparse más por influenciar a los otros y por su prestigio que por dar un rendimiento adecuado (Hampton, 1989:440).

3. **Necesidad de Afiliación.** Es el deseo de establecer amistades interpersonales y estrechas con otros, así como ser aceptado y estimado por la gente. Cuando personas la sienten en alto grado pelean por conseguir la amistad. Prefieren situaciones en las cuales tengan que cooperar que donde tengan que competir y desean las relaciones en donde exista mucha comprensión mutua (Hampton, 1989).

Estas tres necesidades se miden por medio de un “*test proyectivo*” en el cual se les enseñan brevemente imágenes y luego las personas reaccionan y escriben una breve historia basándose en cada una de las imágenes. Un ejemplo utilizado por Robbins (1999) dice que se puede mostrar una imagen donde aparece un hombre que está sentado en un escritorio con una actitud pensativa, observando una fotografía de alguna mujer y con dos niños, la fotografía esta colocada en el ángulo del escritorio. Entonces se le pide al individuo que escriba una historia en donde describa lo que para él está sucediendo, lo que precedió a esta situación, lo que piensa que va suceder en el futuro y así sucesivamente. Las historias escritas se convierten en “*tests proyectivos*” que se encargan de medir los motivos inconscientes. Una vez calificada cada historia, se obtiene la puntuación de la persona en las tres necesidades.

2.4.2.3 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Fue creada a finales de la década de los 60's por un investigador, quien propuso que el nivel general de la motivación tiende a disminuir si se introducen premios extrínsecos,

como la remuneración, por un trabajo que antes causaba una satisfacción intrínseca tan sólo por el placer que producía el contenido del trabajo (Robbins, 1999).

Casi siempre ha sido supuesto por los teóricos del tema de nuestro interés que los motivadores intrínsecos como el logro, la competencia personal y la responsabilidad son independientes de los motivadores extrínsecos como un alto sueldo, las buenas relaciones con los supervisores y condiciones agradables en el trabajo. Es por eso que la estimulación de uno no afecta al otro. Pero la **“teoría de la evaluación cognoscitiva”** dice una cosa muy distinta.

En este caso Robbins (1999) afirma que cuando en una empresa los premios extrínsecos se usan para recompensar un desempeño superior, se reducen los motivadores intrínsecos que provienen del hecho de que el empleado hace lo que realmente le gusta, es por eso que si a un trabajador se le delega una tarea que le parece interesante y se le conceden premios extrínsecos por la realización de ésta, se disminuyen sus intereses intrínsecos.

Esto se debe a que el empleado pierde el control sobre su comportamiento, lo que ocasiona que se disminuya su motivación intrínseca, ya que al eliminar las recompensas intrínsecas cambia la percepción de la persona sobre la razón por la cual está realizando la tarea.

La Teoría de la Evaluación cognoscitiva puede ser relevante para los trabajos organizacionales que se encuentran en un punto intermedio, ya que se dice que no son ni muy aburridos ni muy interesantes. Pero parece ser que tiene poca aplicabilidad en los niveles bajos porque por lo general no son intrínsecamente satisfactorios, lo contrario sucede en los niveles gerenciales y profesionales donde se ofrecen demasiadas recompensas intrínsecas.

2.4.2.4 Teoría del Establecimiento de Metas

A finales de la década de 1960, se afirmó que las intenciones por tratar de alcanzar una meta son la fuente principal de la motivación en el trabajo (Robbins, 1999). Por ello se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño de las personas y que si se acepta una meta difícil ésta puede producir un mejor rendimiento que una fácil, debido a que por lo general es mayor el nivel de desempeño. También que la retroalimentación ayuda a tener un rendimiento superior a la no retroalimentación. Esta teoría sostiene que los resultados obtenidos por el “establecimiento de metas” son impersonales gracias a la influencia que ejercen las metas específicas e interesantes sobre el desempeño.

Los trabajadores dan mejores resultados cuando se les da retroalimentación del progreso en la obtención de un objetivo, porque ésta ayuda a descubrir las diferencias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Pero si la retroalimentación es autogenerada entonces va a motivar más que si proviene del exterior.

Si se permite a los empleados participar en el “establecimiento de metas” entonces van a tener una mayor aceptación hacia ellas, porque las van a ver como algo que vale la pena alcanzar. Esto no siempre sucede ya que muchas veces los trabajadores dan mejores resultados cuando se les asignan las metas, pero cuesta más trabajo hacer que se acepten las que son difíciles. En cambio si los empleados participan en el establecimiento de metas, es más probable que sean aceptadas, aunque se les asignen de forma arbitraria y sin importar si son difíciles.

En conclusión se puede decir que los propósitos expresados en función de las metas, difíciles y específicas, forman parte de un factor importante en la motivación y favorecen a que haya un rendimiento más satisfactorio de los empleados.

2.4.2.5 Teoría del Reforzamiento

La “**teoría del reforzamiento**” es lo opuesto a la del “establecimiento de metas”. Es un enfoque cognoscitivo que establece que la intención de las personas dirige sus actividades. En esta teoría se tiene un enfoque conductista que sostiene que el *reforzamiento* condiciona la conducta (Robbins, 1999).

Esta teoría hace caso omiso del estado interno de la persona y se concentra en lo que pasa cuando empieza alguna acción. Aunque no es exactamente una teoría de motivación, si es buena idea tomarla en cuenta ya que ofrece un medio muy eficaz de análisis de que es lo que regula al comportamiento de los individuos. No toma en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan la conducta.

Esta teoría dice que hay cuatro reforzadores que son el positivo, negativo, castigo y extinción, a continuación se explica cada uno de ellos:

En primer lugar, Davis y Newstrom (1999) explican el **reforzamiento positivo** como el que alienta la conducta principalmente. También brinda una consecuencia favorable que anima a que un tipo de conducta sea repetido. Este tipo de reforzamiento siempre debe de estar en función de la buena conducta del trabajador. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta de que si hace su trabajo bien su supervisor lo felicita y le da algún tipo de retribución éste va a seguir haciendo bien su trabajo ya que el reconocimiento y la retribución reforzaron su conducta de forma positiva. Para alcanzar la conducta deseada de un empleado se utiliza lo que se conoce como modelación que es la aplicación sistemática y progresiva de este reforzamiento. Lo que quiere decir que se ofrecerán con mayor frecuencia reforzamientos de este tipo o aún más poderosos para lograr que el empleado se aproxime cada vez más a la conducta deseada.

En segundo, lugar el **reforzamiento Negativo** ocurre cuando una conducta se ve acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es igual al castigo que aumenta por lo general algo desfavorable (Hampton, 1989). Davis y Newstrom

(1999) señalan que esta consecuencia desfavorable se elimina cuando ese estado de molestia vuelve a surgir. Por ejemplo, si a los empleados les molesta el ruido producido por las máquinas (consecuencia desfavorable) y se les dan tapones para los oídos para reducir la molestia.

Por su parte, el **castigo** es una consecuencia desfavorable que desalienta cierto tipo de conducta. Davis y Newstrom (1999) mencionan que algunas veces es necesario para desestimular conductas no deseadas. Sufre ciertas limitaciones por lo que debe de ser usado con prudencia. Una de sus principales limitaciones es que desalienta la conducta no deseada pero no estimula ningún tipo de conducta deseable a menos que quien lo reciba esté consciente de que lo que hizo estuvo mal y esté dispuesto a cambiar su conducta. Otro de los mayores problemas es que uno puede ser rechazado por los demás a causa del miedo que ocasionan sus acciones disciplinarias. El castigo puede originar conflictos y tensiones dentro del trabajo lo cual reduce el desempeño del personal y no siempre desalienta la conducta no deseada ya que muchas veces hay confusión acerca de que fue lo que estuvo mal.

Por ultimo los mismos autores señalan que la **extinción** es el sacrificio de significativas consecuencias positivas ofrecidas anteriormente a cambio de una conducta deseable. Este tipo de conducta debe ser reforzada para animar al trabajador en un futuro ya que es un comportamiento muy deseado. Hay que tener en cuenta que a falta de algún reforzamiento la conducta tiende a desaparecer por la ausencia de éste. Por ejemplo, si algún empleado que recibe un reconocimiento por su desempeño le propone a su supervisor hacer algunos cambios en un sistema de producción y éste no rechaza sus propuestas, pero tampoco las aprueba, ni se le lleva al gerente para llevarlas a cabo, entonces la conducta de hacer propuestas de ese empleado desaparece al ver que no hay ninguna tipo de consecuencias. Muchas veces la extinción se emplea como una estrategia para poder reforzar las respuestas deseadas a fin de modificar la conducta.

Por último, hace falta mencionar que el utilizar reforzadores para condicionar el comportamiento nos proporciona un profundo conocimiento de la manera en que el hombre aprende.

2.4.2.6 Teoría de la Equidad

Fue creada por J. Stacy Adams, y dice que a las personas no sólo les interesa la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos sino que también la relación que éste tiene con lo que los demás reciben.

Hay tres categorías que hay que tomar en cuenta, y de acuerdo con Robbins (1999) éstas son:

1. **Otro.** Incluye a los demás trabajadores del mismo nivel que desempeñan tareas similares en la misma empresa, y también comprende a los amigos, vecinos o colegas profesionales. En esta categoría los empleados comparan su sueldo con el de los otros, basándose en la información que reciben de forma verbal, en revistas o en la prensa.
2. **Sistema.** Aquí entran las políticas de sueldo y los procedimientos, así como la administración del sistema, también incluye las políticas de remuneración tanto implícitas como explícitas.
3. **Yo.** Se refiere a las razones esfuerzo-resultado que son propias de las personas y que son diferentes de su razón actual. Esta categoría incluye criterios como los trabajos o los compromisos que se deben cumplir en función del rol familiar.

Basándose en esta teoría se puede decir que si los empleados presienten una injusticia, entonces van a escoger una o más de las siguientes opciones (Robbins, 1999):

- Distorsionarán sus esfuerzos, aportaciones, resultados o bienes ajenos.
- Se conducirán de forma que induzcan a los demás a que cambien sus esfuerzos o resultados.
- Se conducirán de manera que cambie su esfuerzo o resultados.
- Elegirán otro punto de referencia.
- Abandonarán su trabajo.

En esta teoría de la equidad los salarios juegan un papel muy importante ya que el desempeño va a depender de la percepción de los trabajadores con respecto a si piensan que su pago o remuneración es justa, éstos se van a desempeñar.

Davis y Newstrom mencionan que los diferentes tipos de salarios pueden ser:

- **Equidad.** Cuando los empleados creen que hay equidad, siguen contribuyendo aproximadamente al mismo nivel.
- **Sobrepago.** Cuando los trabajadores se sienten de esta forma van a experimentar un desequilibrio en su relación que tienen con su empleador, y van a buscar la forma de restaurar el equilibrio perdido, lo que provocará que posiblemente trabajen con más intensidad.
- **Subpago.** Si un empleado se considera que su salario no es el adecuado (que su salario no retribuya su trabajo) intenta reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategia, lo que puede ocasionar que algunas de sus acciones operen a la inversa y que se disminuya la cantidad o calidad de su desempeño.

En concreto la teoría de la equidad establece cuatro perspectivas referentes a la remuneración injusta que se pueden agrupar en la paga por *tiempo* y por *cantidad de producción* (Robbins, 1999).

Cuando se paga por *tiempo* el trabajador que tiene una remuneración excesiva, va a producir más que el que recibe una equitativa y quien recibe una remuneración baja va a producir menos unidades o de menor calidad.

Por otro lado, cuando se paga por *cantidad de producción* el trabajador que recibe una remuneración excesiva va a producir menos unidades, pero de mejor calidad que el que la recibe equitativa y aquel con una remuneración baja va a producir una gran cantidad de unidades pero de poca calidad, en contraste con los que reciben una remuneración.

2.4.2.7 Teoría de Expectativas

En la actualidad la teoría de expectativas es la que goza con mayor aceptación y fue creada por Victor H. Vroom, y ha sido ampliada y afinada por Porter y Lawler.

Esta teoría “establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo” (Robbins, 1999:139).

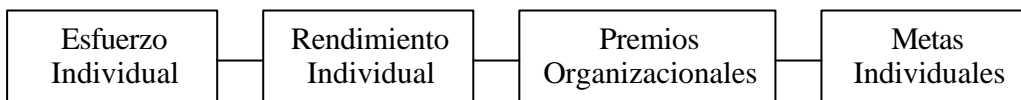
Tal y como plantean Davis y Newstrom (1999) la Teoría de Expectativas también explica que la motivación es producto de tres factores que son la valencia, la expectativa y la instrumentabilidad. En el primer caso la *valencia* se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta. La *expectativa*, por su parte es el grado de convencimiento en que los esfuerzos personales de trabajo van a dar como resultado la realización de una tarea, significa la estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso. Por último, la *instrumentabilidad* representa la certeza del empleado de que va a recibir una retribución cuando ya cumplió su tarea, es la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte en la recepción de la retribución. Con estos tres factores se establece la siguiente fórmula:

$$\text{“Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentabilidad} = \text{motivación”}$$

En la Figura 2.3 se muestra en resumen las cuatro etapas de la “teoría de las expectativas”, expresando sus puntos centrales y a después se da una explicación de estas cuatro etapas:

FIGURA 2.3

MODELO SIMPLIFICADO DE EXPECTATIVAS POR STEPHEN P. ROBBINS.



(Robbins, S., 1987:140)

1. **Esfuerzo Individual.** En esta etapa los resultados pueden ser positivos (remuneración seguridad, compañía, confianza, etc.) o negativos (fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, etc.). Aquí lo que importa es el pensamiento que puede existir en un individuo al esperar lo que obtendrá como resultado.
2. **Rendimiento Individual.** Esta fase se puede decir que es una cuestión interna para el empleado ya que comprende sus valores, personalidad y necesidades. Para algunos será positiva ya que juzgará los resultados como atractivos y lo hará querer alcanzarlos, mientras que para otros será negativa, lo que propiciará que juzguen mal los resultados por lo que prefieran no conseguirlos.
3. **Premios Organizacionales.** Aquí los resultados por lo general no afectan su desempeño a menos que conozca con claridad y sin equivocación que es lo que se debe hacer para conseguirlos.
4. **Metas Individuales.** En esta última etapa después de que ya fueron analizadas sus cualidades y su capacidad para poder controlar las variables que determinan el éxito, se alcanzan las metas.

Esta teoría consiste en conocer las metas de una persona y el vínculo que existe entre el esfuerzo y desempeño, entre el desempeño y premios y, entre los premios y la satisfacción de las metas individuales. Admite que no existe ningún principio universal que pueda explicar lo que motiva a todas las personas. Además, el simple hecho de conocer las necesidades que una persona está tratando de satisfacer, no garantiza que un buen desempeño se considere como un factor que lleve a la satisfacción de esas necesidades.

La “teoría de expectativas” en primer lugar resalta los premios. Se basa en el interés individual que impulsa a las personas a tratar de maximizar la satisfacción que se espera. Segundo, se va a tratar de recompensar al individuo con premios que valoren de forma positiva, por lo que es importante atender al atractivo de los premios, lo cual exige entender y conocer el valor que el trabajador le da a los premios que otorga la empresa. Tercero, subraya las conductas esperadas. Por último, esta teoría se ocupa de las expectativas, es por eso que carece de importancia lo realista o racional. Lo que rige el nivel de esfuerzo en una persona son sus expectativas respecto a su desempeño, al premio y a la obtención de metas, no los resultados de los objetivos en sí.

2.5 INCENTIVOS

El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra incentivo como:

- “Que mueve o excita a desear o hacer algo.”

- “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.”

Un incentivo es “algo que anima a alguien a una acción: algo que alienta o motiva a alguien a hacer algo” (Brown, 2004:32).

De acuerdo con Kaletsky (2004) el propósito de un incentivo es realizar alguna mejora que sea visible y que se pueda medir, no es solamente algo que haga que las estadísticas de la empresa sean mejores, como por ejemplo la producción o ventas. Es importante que un incentivo ayude a mejorar los hábitos de seguridad en el trabajo. Hay que solicitar la participación de los empleados para planear el programa de incentivos, las reglas deben de ser claras y específicas y los incentivos tienen que ser razonablemente posibles de alcanzar. También es necesario asegurarse de que los empleados sepan que es lo que tienen que hacer para poder ganarse una recompensa.

Desde el punto de vista de Brown (2004) es importante que los incentivos no sean muy fáciles de obtener ni tampoco es conveniente darlos muy seguido, ya que si éstos se otorgan muy con frecuencia uno puede no tener idea de porque se le están dando, lo cual hace que los incentivos no tengan ningún efecto sobre las personas. También es importante fijarse metas y luego designar el nivel de premios por alcanzar estas metas.

Según Kaletsky (2004) si se cuenta con un plan de incentivos adecuadamente integrado los empleados van a continuar trabajando de manera adecuada, incluso en tiempos en los que los premios tangibles no estén siendo ofrecidos como incentivos.

A continuación se presentan las dos diferentes clasificaciones que existen de incentivos los cuales son económicos y no económicos.

2.5.1 INCENTIVOS ECONÓMICOS

Es recomendable usar sistemas de incentivos económicos para lograr inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional. Estos sistemas se pueden utilizar para retener empleados valiosos, estimular conductas deseadas como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades principales de los empleados.

Davis y Newstrom (1999) indican que existen diferentes tipos de incentivos económicos como son el dinero, el pago a destajo, los incentivos salariales, el reparto de utilidades, el reparto de ganancias y la remuneración con base en habilidades.

2.5.1.1 El dinero

Desde el punto de vista de Davis y Newstrom (1999) el dinero es algo muy importante para los empleados ya que permite adquirir bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Es un medio de intercambio social ya que genera prestigio a la hora de recibirlo y gastarlo y también porque sirve para indicar los diferentes niveles en los que se encuentran los trabajadores.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2002) argumentan que éste es un medio de retribución extrínseca y resulta más fácil manejarlo en programas de modificación de la conducta. Pero al mismo tiempo tiene varias limitaciones, ya que no ofrece todas las retribuciones necesarias para poder satisfacer las necesidades psicológicas de una persona.

2.5.1.2 Pago a Destajo

El pago a destajo establece una relación directa entre el desempeño y la retribución, ya que los trabajadores que producen más son los que reciben más retribuciones. Por lo general en este tipo de retribución el pago se determina mediante una medida que combina la cantidad con la calidad, para asegurar que no sólo se produce mucho sino que también lo que se hace es de buena calidad.

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999) una de sus mayores ventajas es que aumenta el grado de certeza de los empleados, de que si tienen un alto desempeño, éste les va a producir mayores retribuciones. De igual manera, desde el punto de vista de la “teoría de la equidad” este medio de retribución parece favorable ya que los que mejor se

desempeñan son los que más ganan, lo cual parece justo para muchas personas. Otra ventaja es que los incentivos se pueden otorgar en base al número de piezas o unidades producidas o vendidas.

Este sistema también tiene algunas desventajas debido a que en ocasiones los empleados creen que no es justo lo que se les paga por su esfuerzo, ya que a veces es difícil establecer una base que parezca justa para el pago de incentivos.

2.5.1.3 Incentivos Salariales

Desde el punto de vista de Davis y Newstrom (1999) esta clase de incentivos ofrecen más salario a mayor producción. Casi siempre dan como resultado un aumento en la productividad y un decremento en los costos laborales por unidad. Se considera que este tipo de incentivos tienen que ser muy simples para que los empleados puedan tener la seguridad de que la retribución vendrá después del desempeño deseado. Si operan exitosamente los trabajadores que participan en este sistema de incentivos, se les evalúa de forma positiva, ya que les brindan retribuciones tanto económicas como psicológicas, debido a que al realizar un trabajo de mejor calidad, los trabajadores obtienen satisfacción por hacerlo bien, lo cual hace que su impulso de logro quede satisfecho. También muchas veces hacen que la cooperación entre los empleados aumente por la necesidad de trabajar en conjunto para poder obtener incentivos.

2.5.1.4 Reparto de Utilidades

También Davis y Newstrom (1999) plantean que el reparto de utilidades es un sistema que distribuye a los empleados una parte de las utilidades de la empresa, ya sea de forma inmediata o diferida a una fecha posterior. Se reconoce el interés mutuo ya que los empleados se preocupan por el éxito económico de su empleador debido a que sus retribuciones dependen de él.

Éste tiende a funcionar mejor en empresas que son rentables y que tienen un rápido crecimiento. También en las que cuentan con oportunidades de retribuciones a los empleados y funciona bien cuando las condiciones económicas son favorables. Por lo general, este sistema es bien recibido por los administradores y profesionales de alto nivel, porque es más probable que sus decisiones y acciones tengan más efecto sobre las utilidades de la empresa.

2.5.1.5 Reparto de Ganancias

Davis y Newstrom (1999) señalan que al igual que el reparto de utilidades, el reparto de ganancias es un incentivo grupal ya que es un programa en el que se establece una base de un periodo histórico de desempeño organizacional, luego se miden las mejoras y al último se reparten las ganancias entre los empleados. En este sistema se intentan detectar las áreas controladas por los empleados y otorgarles un incentivo para poder identificar e instrumentar ideas que resulten en disminución de costos.

Los planes de reparto de utilidades alientan a los empleados a hacer sugerencias y también ofrecen un incentivo a la coordinación y al trabajo en equipo, ya que promueven una mejor comunicación. Como el sindicato asume la responsabilidad de los beneficios obtenidos al usar este sistema, las relaciones sindicato-dirección se mejoran. De igual manera, hace que los trabajadores estén conscientes de que mientras haya más eficiencia, ésta les producirá más bonificaciones.

2.5.1.6 Remuneración con base en habilidades

También se le conoce como remuneración con base en los conocimientos o remuneración por habilidades múltiples. Se basa en la retribución de acuerdo a lo que las personas saben hacer, y se les paga a los empleados de acuerdo con una escala que mide lo que saben hacer.

Al principio a los empleados se les paga un salario fijo, y van recibiendo incrementos a medida que se van desarrollando o adquiriendo nuevas habilidades. Es necesario brindar muchas capacitaciones para que este sistema pueda operar de forma correcta, así como también es necesario establecer métodos justos para la valuación de las labores.

Desde la perspectiva de Davis y Newstrom (1999) el reparto con base en habilidades cuenta con algunas ventajas las cuales brindan satisfacción intensa a los empleados para que desarrollen sus habilidades de trabajo. También refuerzan la autoestima de los empleados y le dan a la empresa una fuerza de trabajo muy flexible que es capaz de suplir las ausencias. Otra ventaja es que se reduce el aburrimiento gracias a la rotación de personal. Por último, podemos decir que la satisfacción laboral es alta por dos razones. En primer lugar, porque el índice salarial que se ofrece a los empleados es superior al que recibirían por sólo realizar la tarea. En segundo lugar, porque los trabajadores consideran equitativo este sistema en cuanto a sus retribuciones.

También hay que tomar en cuenta que este sistema tiene algunas desventajas, una de ellas es que cómo los empleados aprenden de manera voluntaria labores de más alto nivel, el índice salarial por hora promedio es superior al normal. Otra, es que hay que hacer una inversión fuerte para la capacitación de los empleados, especialmente en el periodo de entrenamiento. Por último, no a todos los trabajadores les gusta este sistema de remuneración, porque sienten que se les presiona para poder ascender en la escala de habilidades.

Este sistema es más efectivo cuando hay confianza y apoyo en la organización. También debe ser completamente comprendido por los empleados quienes a su vez tienen que poseer expectativas realistas de sus posibilidades de alcanzar niveles más altos salariales.

2.5.2 INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

El hombre tiene ciertas necesidades que no pueden ser satisfechas por medio del dinero, deben ser satisfechas por medio de los incentivos no económicos que recibe en su trabajo, los cuales son de tipo humano y social.

Para los empleados es muy significativo sentirse importantes y aceptados por sus superiores. El saber que son importantes como persona, que su trabajo y esfuerzo son apreciados y el saber que se les quiere ayudar, es trascendental para hacer que su actitud mejore. Esto se puede lograr por medio de incentivos no económicos como las críticas constructivas, cursos de capacitación y el reconocimiento por su trabajo durante y después de haberlo realizado.

Es importante ver al personal no sólo como una fuerza de trabajo para poder alcanzar las metas, sino también como seres humanos con sentimientos, necesidades y deseos de superarse.

Algunos incentivos de carácter no económicos pueden ser la visita de la alta gerencia, mención de empleado del mes, felicitación o cumplido por parte de un supervisor o gerente del empleado, el uso temporal de un cajón especial en el estacionamiento y el enriquecimiento del puesto.

El enriquecimiento de puestos no es lo mismo que la ampliación de actividades la cual “intenta hacer un trabajo más variado, eliminando la monotonía asociada con el desempeño de operaciones repetitivas” (Koontz, H. y Weihrich, H., 2002:317). También se puede decir que la ampliación del puesto no incrementa la responsabilidad del trabajador ya que lo único que hace es añadir una actividad monótona a otra.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2002) el *enriquecimiento de puestos* por su parte agrega al trabajador un sentido mayor de desafío y logro. Se puede enriquecer un

trabajo por medio de la variación de los puestos. Pero también existen otras formas de hacerlo las cuales son:

1. Dar mayor libertad al empleado con relación a las decisiones de los métodos, secuencia y ritmo de trabajo, y a la aceptación o rechazo de materiales.
2. Estimular la participación de los subordinados y la interacción entre trabajadores.
3. Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad personal por su trabajo.
4. Garantizar, mediante la adopción de una serie de medidas, que los trabajadores puedan ver cómo su labor contribuye a un producto acabado y al bienestar de la empresa.
5. Dar retroalimentación sobre el desempeño laboral, de preferencia antes de que se presente a los supervisores.
6. Involucrar a los trabajadores para que analicen y cambien aspectos físicos del lugar de trabajo como la temperatura, iluminación, limpieza.

Continuando con los autores aludidos, hay que tomar en cuenta que el enriquecimiento de puestos tiene algunas limitaciones como son la tecnología, ya que por medio de máquinas especializadas y líneas de ensamble no se pueden volver significativos todos los trabajos. Otra es el costo, aunque esto depende mucho del punto de vista.

A continuación se presentan dos ejemplos de los diferentes puntos de vista. “General Motors intentó el montaje de casas móviles con equipos de seis y tres personas, pero descubrió que este procedimiento era muy difícil, lento y costoso. Por otra parte, dos fabricantes suecos de autos, Saab y Volvo, han utilizado el enfoque de equipo y descubierto

que los costos son sólo ligeramente superiores, y creen que ese aumento es más que una compensación por las reducciones en absentismo de personal y rotación del mismo” (Koontz y Weihrich, 2002:318).

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto se aplican por lo general a los niveles que requieren bajos niveles de destreza, ya que los puestos que son altamente calificados contienen diferentes grados de desafío y logro.

2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Keith Davis y John W. Newstrom (1999) señalan que para poder alcanzar el desempeño deseado es necesario seguir cuatro pasos:

1. **Establecimiento de Objetivos.** Determinación entre el administrador y el empleado para ver cuáles son los niveles adecuados de desempeño que se quieren alcanzar. Por lo general estos objetivos corresponden al siguiente año calendario.
2. **Planeación de las Acciones.** Planeación participativa o incluso independiente del empleado para lograr alcanzar los niveles establecidos de desempeño que se desean. Es recomendable darle autonomía a los empleados para que usen su ingenio y se sientan más comprometidos con el éxito del plan.
3. **Revisiones Periódicas.** Evaluación informal conjunta por parte del administrador y los empleados, de los avances en dirección a los objetivos. Algunas veces se realiza de forma espontánea.
4. **Evaluación Anual.** Es más formal que las periódicas y evalúa el éxito del empleado en el cumplimiento de los objetivos anuales junto con el reinicio del ciclo de planeación.

Desde el punto de vista de Davis y Newstrom (1999), la **evaluación del desempeño** cumple un papel muy importante en los sistemas de retribución. Se trata de un proceso que consiste en evaluar el desempeño de los empleados y compartir los resultados obtenidos con ellos para poder buscar medios para elevar su desempeño. Hace que se muestre aprecio por las contribuciones del personal y también sirve para poder hacer que los trabajadores hagan lo que se les indica de forma correcta.

Existe una “filosofía moderna de la evaluación” que le da mucha importancia al desempeño que se está realizando y a las metas futuras de la empresa. Remarca la participación de los empleados en el establecimiento de metas con el supervisor y da a conocer sus resultados. A ésta la distinguen las siguientes características:

1. **Orientación al Desempeño.** No basta con el esfuerzo que los empleados están desempeñando, sino que es necesario que el resultado de este esfuerzo obtenga los resultados deseados.
2. **Atención Particular a Metas u Objetivos.** Se refiere a que los empleados deben saber qué es lo que deben hacer, así como del grado de importancia de sus tareas.
3. **Mutuo Establecimiento de Metas entre Supervisor y Empleado.** Si los empleados participan en el establecimiento de metas, se van a esforzar más por tratar de alcanzar los objetivos establecidos, ya que desean realizar tareas que sean consideradas valiosas.
4. **Amplios Sistemas de Retroalimentación.** Los trabajadores se dan cuenta de que tanto deben mejorar su desempeño si saben qué tan bien están desempeñando sus tareas de acuerdo a la empresa.

Es necesario realizar una “entrevista de evaluación” la cual es una sesión en la que el supervisor otorga al empleado retroalimentación acerca de su desempeño que ha tenido, le informa de los problemas que ha apreciado y lo exhorta a responder. Después de eso

entre los dos establecen los objetivos para el siguiente periodo, y se le informa al empleado cuál será su próximo salario. Ésta ofrece una gran oportunidad para poder motivar al empleado.

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999) las entrevistas ofrecen más posibilidades de éxito cuando el evaluador:

- Está bien informado acerca del trabajo del empleado.
- Dispone previamente de una serie de normas medibles de desempeño.
- Ha estado reuniendo evidencias específicas del desempeño.
- Busca y usa las aportaciones que otros observadores de la empresa han realizado.
- Limita sus críticas a sólo asuntos de importancia.
- Ofrece a los trabajadores apoyo, aceptación y elogios por sus tareas bien realizadas.
- Escucha atentamente los comentarios y reacciones de los trabajadores.
- Comparte con los empleados la responsabilidad de los resultados y les ofrece su apoyo y orientación por si lo necesitan en el futuro.
- Permite que los trabajadores participen en la conversación que se está llevando a cabo.

Los sistemas de “retroalimentación de desempeño” se basan en el supuesto de que los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño, ya que les permite saber qué hacer y qué tan bien están realizando sus tareas. Los resultados de este sistema son un mejor desempeño y actitud por parte de los empleados siempre y cuando sea manejada de forma correcta.

Es conveniente hacer este tipo de evaluación por determinados periodos, este lapso no debe ser muy corto ya que el programa se volvería difícil de administrar. Por otra parte, el ciclo en que se realicen debe de tener fechas establecidas que no sean tan grandes que hagan que “los empleados no puedan ver la luz al final del túnel” (Kaletsky, 2004:33).

Por otro lado, existe algo llamado la **retroalimentación de 360 grados** que de acuerdo con Davis y Newstrom (1999) consiste en recopilar sistemáticamente información acerca de las habilidades, capacidades y conductas de una persona en una gran variedad de fuentes que son los gerentes, compañeros de trabajo, subordinados y muchas veces también a los clientes.

Los resultados obtenidos indican si hay algún grupo que tiene problemas y en dónde se encuentran éstos, pueden compararse entre ellos a través del tiempo para poderse dar cuenta si ha habido mejoras, o para saber si una persona no alcanzó o superó los niveles de desempeño establecidos.

La retroalimentación de 360 grados es más eficaz si las personas comparan los resultados obtenidos con su autoevaluación, ya que de esta forma se alienta una honesta comparación de la necesidad de cambios personales. Este programa puede necesitar mucho tiempo, intimidar a los receptores y tener un costo alto (Davis y Newstrom, 1999).

2.7 LIDERAZGO

Ronald Reagan una vez dijo que el mejor líder no es necesariamente el que hace las mejores cosas, sino que es el que hace que la gente las haga (King, C. y Smoot, 2004).

El “**liderazgo** se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, 1991:367).

Un buen líder es algo esencial para poder manejar una organización de forma correcta y lograr alcanzar las metas. Se caracteriza por ser responsable y por lograr influir sobre los demás con el fin de alcanzar sus objetivos.

DuBrin (2003) hace referencia a un estudio que se realizó a finales de los 40's por la Universidad de Ohio State y la de Michigan, el cual dice que existen dos tipos de liderazgo los cuales son los orientados a la tarea y los orientados a las personas.

Los líderes **Orientado a la Tarea** son autocráticos, restrictivos, orientados a los objetivos, socialmente distantes, directivos y estructuradores. A este tipo de liderazgo se le caracteriza por su preocupación excesiva por el trabajo, lo que hace que las relaciones y el interés por las personas pasen a un segundo plano o no importen.

Los que están **Orientados a las Personas** son democráticos, tolerantes, orientados al seguidor, participativos y comprensivos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su sensibilidad ante los subordinados como personas y por el interés y consideración que muestran por los demás. Su principal interés son las relaciones con los empleados y con la demás gente.

Por otra parte, existen tres tipos de líderes que son los autocráticos, democráticos o participativos y liberales o permisivos.

Davis y Newstrom (1999) dicen que los **autocráticos** sólo dan órdenes y esperan que se les obedezca, son firmes y dirigen por medio de castigos y de retener o conceder recompensas. Se centralizan en el poder y la toma de decisiones no esperan que los trabajadores tomen decisiones, si no que sólo sigan órdenes (Davis y Newstrom, 1999:223).

De acuerdo con Koontz (1991) los **democráticos** o **participativos** estimulan la participación de los trabajadores pidiéndoles su opinión o consultando con ellos las acciones y decisiones propuestas. Este tipo de liderazgo puede variar ya que va desde alguien que no toma decisiones sin antes consultarlas con sus empleados, hasta alguien que no hace nada sin la cooperación de sus subordinados.

Este tipo de liderazgo es el que permite el uso del *Empowerment* que “significa que empleados, administradores o equipos en todos los niveles dentro de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin pedir permiso a los superiores” (Koontz y Wehrich, 2002:183).

Éste “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral” (Davis y Newstrom, 1999:244). El *empowerment* hace sentir a los empleados eficaces ya que les brinda responsabilidad de sus acciones y labores porque se piensa que la persona más cercana a la tarea que se realice es la más capaz de tomar una decisión siempre y cuando ésta cuente con la competencia necesaria para elegir la decisión adecuada.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que hay cinco enfoques generales del *empowerment*. El primero es ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores. Esto se puede lograr por medio de la capacitación, entrenamiento y experiencia guiada. En segundo lugar, dicen que hay que permitir más control, lo cual se obtiene otorgando a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y haciendo que se responsabilicen de los resultados que se logren. El tercer enfoque es dejar que los empleados vean a sus compañeros de trabajo que se desempeñan exitosamente en su labor para que tengan exitosos modelos a seguir. En el cuarto, hay que hacer uso del reforzamiento y la persuasión social dando felicitaciones, aliento y retroalimentación verbal para que se fortalezca la seguridad del personal en sí mismo. Por último, el quinto enfoque es brindar apoyo emocional mediante el soporte en las tareas y la reducción de la tensión y la angustia para lograr un mejor desempeño de los empleados.

Finalmente el líder **liberal** o **permissivo** es el que casi no usa su poder de mando, por lo que les da a sus trabajadores un alto grado de independencia en su trabajo (Koontz, 1991). Son los que evitan el poder y la responsabilidad y necesitan de otros para poder establecer sus metas y resolver sus problemas. En este estilo de liderazgo el líder desempeña una función menor (Davis y Newstrom, 1999).

También últimamente se está hablando del **liderazgo transformacional** en el que se ayuda a las empresas y a las personas para que creen cambios positivos en la manera que realizan sus actividades. Este tipo de líderes “articulan una visión e inspiran a los seguidores” (Koontz y Weihrich, 2002:344), ya que tienen la capacidad para motivar y moldear la cultura organizacional por medio de su encanto, magnetismo y habilidad de inspirar.

De acuerdo con DuBrin (2003) los cambios positivos y profundos son el punto central de este tipo de liderazgo, es por eso que es visto como la clave para revitalizar empresas de diversos tipos.

En conclusión la motivación es un estado en el cual una persona hace su mejor esfuerzo por alcanzar sus metas. Ésta puede ser aprovechada dirigiendo las metas del individuo hacia las de la empresa, para que de esta forma el empleado se sienta motivado al realizar su trabajo. Todo esto se puede lograr por medio de un buen líder quien tiene que proporcionar incentivos que pueden ser económicos o no económicos y también debe tener la capacidad de influir en los demás para alcanzar un alto nivel de productividad y mayor satisfacción de los empleados.