



## Motivación en el trabajo

DR. FERNANDO RODRÍGUEZ ARANDAY  
Socio de Consultores en Inversiones Offshore  
faranday@hotmail.com

### Introducción

Todas las empresas quieren tener dentro de su empresa al personal que siempre cumpla con sus horarios de llegada y salida, que no falte al trabajo, bien presentado, dispuesto a realizar su trabajo completo, bien hecho, a tiempo, con buena actitud y que se lleve bien con su jefe(a), sus compañeros, sus subordinados, sus clientes, sus proveedores; que siempre esté de buen humor, que no se queje y siempre proponga alternativas de solución y mejora en su puesto y en la empresa.

Para tener este personal (soñado) es indispensable un buen reclutamiento, selección, contratación y capacitación. Posteriormente se debe mantener motivado al personal y con una moral alta; para lograr esto, la organización debe contar, entre muchos otros factores, con el modelo de motivación adecuado a su organización. Existen innumerables modelos que ofrecen las empresas, le presentan al trabajador las metas organizacionales y/o a los grupos y equipos de trabajo para que se esfuercen en alcanzarlas, se les ofrecen recompensas que satisfacen sus necesidades económicas, de logro, de reconocimiento, de crecimiento, de aceptación y afiliación en sociedades, de poder, de elogios, de reputación y de autorrealización.

La motivación que logra la intensidad del esfuerzo, la persistencia y el enfoque hacia las metas organizacionales debe ser el adecuado para llevarlo a cabo en la organización. Un Director General debe implementar un sistema de bonos y gratificaciones a su personal en dinero, en especie y reconocimientos que hagan que se sienta satisfecho de trabajar para la organización, que perciba que se reconoce su compromiso y que le motive a permanecer cada vez más involucrado con su tarea, con sus compañeros de trabajo y, por supuesto, con sus jefes(as).

No hay un paradigma mejor que otro, se recomienda implementar el modelo adecuado para obtener los resultados esperados. Sabemos que

muchas personas aceptan los puestos por necesidad, pero le corresponde al área de recursos humanos contratar a quienes cumplan con los conocimientos, habilidades y perfil para ocupar el puesto.

## Desarrollo

La motivación es una de las tres herramientas que el líder emplea para lograr influir, persuadir e inspirar a sus seguidores (las otras dos son la visión y la estrategia para alcanzar los objetivos de la organización).

Los programas de recompensas y estímulos son necesarios, pues los individuos quieren verse recompensados por su esfuerzo, por sus logros y por satisfacer sus necesidades.

Una empresa exitosa es aquella que logra sus objetivos organizacionales dando beneficios a sus inversionistas, trabajadores y comunidad en la que se encuentra. Para lograrlo, cuenta con colaboradores que a su vez tienen necesidades e impulsos que no necesariamente están relacionados con los de la organización. Por eso, el reto de los administradores es identificar estas necesidades y canalizarlas hacia las metas organizacionales. Mientras que para los administradores el trabajo de los empleados es un fin, para ellos puede ser solo un medio, de ahí la importancia de que los(as) jefes(as) se esfuercen por identificar las necesidades de sus subordinados y coordinar todos los esfuerzos hacia un beneficio mutuo.

Para detectar estas necesidades y relacionarlas con las metas de las empresas, Newstrom<sup>1</sup> propone aplicar los conceptos siguientes:

- > **Dirección y enfoque de la conducta:** los factores positivos o funcionales son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; los factores disfuncionales o negativos son los retrasos, el ausentismo, el retiro (renuncia o despido) y el bajo desempeño).
- > **Nivel del esfuerzo aportado:** contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante.
- > **Persistencias de la conducta:** mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente.

A su vez, Chiavenato<sup>2</sup> otorga especial relevancia al **curso**, que es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento; a la **intensidad**, la cual es el esfuerzo que la persona dirige hacia el curso definido, y a la **persistencia**, que es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

Por su parte, Robbins<sup>3</sup> señala que la **intensidad** se refiere a lo enérgico del intento de una persona, por lo

tanto, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización.

Acerca de la **persistencia**, refiere que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

Los tres autores manejan los mismos elementos: dirección (hacia las metas organizacionales), intensidad (el esfuerzo de cada persona) y persistencia (tiempo que dura el esfuerzo, hasta cubrir el objetivo) de los individuos. Newstrom y Chiavenato les dan el mismo orden, mientras que Robbins le da prioridad a la intensidad sobre la dirección. Es importante señalar que cada individuo es diferente en cuanto a los resultados de cada uno de estos elementos, por lo que es difícil hacer generalizaciones. La motivación es un proceso que inicia con una necesidad, cuando esta es insatisfecha crea tensión en el individuo, la cual provoca un comportamiento de búsqueda, que lleva al establecimiento de metas que se siguen y cuando se satisface la necesidad se termina la tensión hasta que surge una nueva necesidad. En caso contrario, si por algún obstáculo no se logra la satisfacción, surgen las frustraciones, el conflicto y el estrés, lo que puede provocar un desempeño deficiente. La reacción de las personas ante estas situaciones es diferente, ya que depende de los factores ambientales, situacionales y personales que rodean a cada individuo.

Es importante tomar en cuenta las **variables de la organización** (diseño de tareas, amplitud de control, estilo de liderazgo, afiliación a un grupo y la tecnología), las cuales también influyen en la motivación y el desempeño de las personas. La función de los administradores será lograr que las metas individuales concuerden con las organizacionales.

Los **colaboradores** pueden tener motivaciones por una meta u objetivo concreto, o por la actividad en sí misma. Entonces es necesario distinguir las siguientes características:

- > **Cuando el colaborador está orientado a la meta u objetivo:** se orienta al futuro, es comprometido, planifica, se inclina por una preferencia a las actividades importantes, siempre se muestra interesado y con buena voluntad para acabar sus tareas, desea tener el control enfocado en la resistencia, en la fuerza o vigor y sus propios sentimientos, con deseo de ganar, perder se siente como algo desagradable, no se identifica con los demás.
- > **Cuando el colaborador está orientado por la actividad:** se orienta a la sensación y al presente, es espontáneo, prefiere actividades sin importancia e intenta prolongarlas, tiene buena voluntad para cooperar, desea armonía y unidad, se enfoca en la

ternura y sensibilidad, se compromete con los demás, desea alcanzar los objetivos, perder no se siente como algo desagradable, se identifica con los demás, es altruista, se enfoca en los sentimientos de los demás.

## Conclusión

Ninguna de las teorías es excluyente, tampoco las variables de la organización, mucho menos la motivación de los colaboradores. Por el contrario, se complementan.

Existe una coexistencia que permite estudiar de una forma más completa a la motivación en el trabajo. Los estudios que se han hecho de la motivación cada vez la relacionan más con posibles cambios en la forma en que está estructurado el trabajo. El diseño del trabajo es la forma en que están organizados sus elementos.

En la teoría de las necesidades de McClelland,<sup>4</sup> los colaboradores se motivan satisfaciendo sus necesidades de la forma siguiente:

- > Necesidades de logro: requieren hacer las cosas cada vez mejor, fijan metas elevadas, planifican por adelantado, eligen a expertos en vez de amigos para compañeros de trabajo, disfrutan con la responsabilidad, dan mucha importancia al éxito ante sí mismos, sin buscar el reconocimiento público, su objetivo para llegar a la satisfacción es el éxito.
- > Necesidades de poder: distinguen el poder personal (autoritarismo, despotismo, etcétera), el poder es dirigido al bien de la empresa, suelen influir en los demás, prefieren resultados efectivos que agradar a la gente, buscan cargos donde ejercer poder, influencia y control, su objetivo para llegar a la satisfacción es la influencia.
- > Necesidades de afiliación: su deseo es entablar relaciones positivas, buscan la aprobación de los demás y el reconocimiento público, buscan a amigos y no a expertos como compañeros, desean relaciones amistosas y ayudan a la gente en lo que pueden, su objetivo para llegar a la satisfacción es la amistad. ☞

1 John W. Newstrom ha sido profesor de Administración de Recursos Humanos en la Escuela de Administración y Economía de la Universidad de Minnesota, Duluth, durante más de 20 años. Sus campos de interés son la toma grupal de decisiones, la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, los horarios alternativos y la consolidación de equipos. Ha publicado 14 obras, ha sido coautor, con autores como John L. Pierce o Mary L. Board, de varias publicaciones y ha escrito más de 50 artículos publicados en *Personnel Psychology*, *Journal of Management* y *Personnel Journal*.

2 Idalberto Chiavenato nació en Sao Paulo de Brasil. Es especialista en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos. Sus libros son utilizados por gerentes y administradores en Brasil, los países de América Latina, Portugal, España y países africanos donde se habla el idioma portugués. Graduado en Filosofía/Pedagogía, con especialización en Psicología Educativa y postgraduado en Administración de Empresas. Actualmente, el profesor Chiavenato actúa como asesor en el Consejo Regional de la Administración del Estado de Sao Paulo Brasil y es Presidente del Instituto de Educación Chiavenato.

3 Stephen P. Robbins, Ph.D. por la University of Arizona (1971), M.B.A. por la Arizona State University (1968) y B.S.B.A. por la University of Arizona (1964). Es coautor del libro *Comportamiento organizacional* (con T. Judge), obra que ha sido traducida al alemán, esloveno, español, portugués, francés, japonés, coreano, tailandés, bahasa y chino; también se realizaron ediciones adaptadas para Europa, Canadá, Australia, Sudáfrica, Filipinas, el sur de Asia y el mundo árabe.

4 David Clarence McClelland nació en Mount Vernon, Nueva York, el 20 de mayo de 1917 y murió en Lexington, Massachusetts, el 27 de marzo de 1998. Fue un psicólogo estadounidense, reconocido por su trabajo sobre la motivación y la teoría de la necesidad. Publicó numerosos trabajos entre las décadas de 1950 y 1990 y desarrolló nuevos sistemas de evaluación para Thematic Apperception Test (TAT) y sus sucesores. McClelland es reconocido por desarrollar la Teoría de la Motivación del

Logro, generalmente llamada "necesidad de éxito" o la teoría del éxito. Un estudio de *Review of General Psychology*, publicado en 2002, clasificó a McClelland como el decimoquinto psicólogo más citado del siglo XX

## Bibliografía

- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (13a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- DuBrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Marqués, P. (2001). *El aprendizaje: requisitos y factores. Operaciones cognitivas. Roles de los estudiantes*. Barcelona, España: Departamento de Pedagogía Aplicada de la Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12a. ed.). México: McGraw Hill.
- Pere Marqués & *Tecnología Educativa* (1998, 1 de julio). La motivación. *Pere Marqués & Tecnología Educativa*. Disponible en: <<http://www.peremarques.net/himotiva.htm>>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional* (3a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Torres, A. (s. f.). Tests proyectivos: los 5 tipos más utilizados. *Psicología y Mente*. Disponible en: <<https://psicologiamente.com/personalidad/tests-proyectivos>>.