

Relaciones industriales

Apuntes de clase

CLASE 4 – MOTIVACIÓN

Objetivo de la clase: Que el alumno comprenda y sea capaz de reconocer conceptos, técnicas y herramientas de motivación.

INTRODUCCIÓN

La motivación es un aspecto esencial para el rendimiento y bienestar de los empleados en el entorno laboral. Sin embargo, muchas veces es malentendida o simplificada, lo que puede llevar a estrategias ineficaces de intervención. Es crucial desmitificar lo que es y lo que no es la motivación y comprender profundamente sus verdaderas fuentes y necesidades, tanto para poder entender el comportamiento de los colaboradores, como para así también poder hacer intervenciones más eficaces y bien fundamentadas.

¿Qué es la motivación?

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. Lo que se sabe es que es el resultado de la influencia recíproca del individuo y la situación, es decir, que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

- De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.
- Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona:

- Inicie una acción (activación)
- Se dirija hacia un objetivo (dirección)
- Y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: podríamos entenderla como el **proceso** que explica el **inicio**, la **dirección**, la **intensidad** y la **perseverancia** de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.

- La **intensidad** consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que se piensa casi siempre cuando se habla de motivación.
- No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, hay que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas.
- Por último, la motivación tiene una vertiente de **persistencia**, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

LA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO

El interés por la motivación surgió a raíz del problema de como las necesidades de los trabajadores pueden ser combinadas con las necesidades de las organizaciones para lograr mayor eficiencia y productividad. Es así que a principios del siglo XX surge la Escuela de las Relaciones Humanas. Su inicio hay que situarlo en el trabajo de Elton Mayo (1933) quien realizó una serie de investigaciones que fueron poniendo de manifiesto la importancia de fenómenos grupales como la interacción y los sentimientos de pertenencia. Aunque los investigadores habían dirigido su atención a las condiciones ambientales, terminaron creyendo que los factores psicológicos y sociales eran más importantes, de manera que la parte principal de la industria es humana y social. Mayo junto a sus colaboradores descubrió que el aburrimiento y la repetición de tareas disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión fue que los directivos podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, es por ello que las habilidades primordiales son las de liderazgo y las de counseling.

Así la cuestión de la motivación alcanzó un punto importante: las personas trabajan más eficientemente cuando sus necesidades están satisfechas. Junto con la estructura **formal**, establecida por la organización, surge de las relaciones personales una estructura **informal**, que tiene influencia sobre la conducta de los individuos. Por lo tanto, uno de los problemas de la dirección es mantener el equilibrio entre la organización informal y la formal. De esta manera la idea de integrar las necesidades de la organización y las personas fue tomando fuerza.

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

Fue el psicólogo estadounidense **Abraham Maslow** quien influyó de manera notable en el tema. Según su teoría los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico, así que cuando la necesidad más baja está satisfecha, entonces, la siguiente necesidad se convierte en más importante.

1. Fisiológicas: Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

4. De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.



Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Así, la organización debía conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados y de esta manera establecer el sistema de recompensas y la manera de dirigirlos. Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. La distinción radica en que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

Inferior	Superior
Fisiológicas	Sociales
De seguridad	De estima
	Autorrealización

Tomando a Maslow, **Douglas McGregor** contrapuso la teoría tradicional de la organización de carácter mecanicista con una nueva visión más humanista que fundamentada en una concepción más positiva del ser humano. Después de observar la manera en que los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. Y postuló dos puntos de vista, uno negativo (Teoría X) y uno positivo (Teoría Y).

- Teoría X: Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

- Teoría Y: Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

McGregor integra junto a estas perspectivas la jerarquía de necesidades de Maslow:

- En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos.
- En la teoría Y se asume que los rigen las necesidades de orden superior.

Además sintetizó las necesidades en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. De esta forma la organización debe diseñar las tareas y los sistemas de dirección de manera que permitan la satisfacción de las necesidades de autorrealización, facilitando el desarrollo del potencial del ser humano. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo con responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo **Frederick Herzberg**. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral.

- Los factores **intrínsecos**, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción.
- En cambio, factores **extrínsecos**, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales están vinculados con la insatisfacción.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los

trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. **Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas.** Si se quiere motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

FUENTES DE LA MOTIVACIÓN

Según Palmero et al. (2011), también se suele utilizar el término motivación para referirse a aquella fuerza que actúa sobre o desde un organismo para iniciar y dirigir su conducta. Sin embargo, es importante aclarar que la motivación no es tangible. Se puede inferir su presencia a partir de manifestaciones observables en el individuo, conocidas como “conductas motivadas”. La motivación es, por tanto, un proceso interno que resulta de la interacción entre una persona y su entorno. En última instancia, las conductas motivadas tienen como objetivo relacionar de manera coherente y adaptativa el medio interno con el externo de un individuo.

- **Motivación intrínseca:** Esta fuente interna de motivación surge del propio individuo y está relacionada con la satisfacción personal, el interés y el disfrute en la realización de una tarea. La motivación intrínseca mostró ser un predictor más sólido de compromiso en el largo plazo.
- **Motivación extrínseca:** Esta fuente externa de motivación proviene de factores externos al individuo, como recompensas, reconocimientos o presiones externas. Muchas veces se asocia la motivación a simplemente acercarse a determinadas situaciones, pero también una conducta puede estar altamente motivada por querer alejarse de algo.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varían los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta **es producto de estímulos externos o internos.** Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta **es motivada**, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está **orientada a objetivos**. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión e incomodidad. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Las técnicas de motivación laboral son las estrategias o los enfoques concretos (como el feedback o la formación). Incluyen ofrecer desarrollo profesional a través de capacitación, dar reconocimiento y validar los logros, asegurar un equilibrio entre la vida personal y laboral, mejorar las condiciones de trabajo y salarios, fomentar la autonomía y la participación en las decisiones, y aplicar estrategias de comunicación transparente y liderazgo empático. También se pueden usar incentivos económicos y no económicos, así como la gamificación para hacer el trabajo más ameno. Es el **método o procedimiento** que se utiliza para generar motivación. Responde a la pregunta ¿qué hacer?

Ejemplos de técnicas:

Técnicas relacionadas con el reconocimiento y el entorno

- **Cultura laboral saludable:** Fomentar un ambiente de colaboración, confianza y hábitos compartidos que se vivan en todos los niveles.
- **Reconocimiento de logros:** Prácticas de la empresa que consisten en valorar y destacar los aportes, esfuerzos y resultados alcanzados por los trabajadores o equipo mediante premios de pequeños y grandes logros.

Técnicas relacionadas con el bienestar y la flexibilidad

- **Equilibrio entre las demandas profesionales y personales:** Implementar políticas de flexibilidad horaria y modelos de trabajo híbridos para que los empleados puedan dedicar tiempo a su vida personal y reducir el estrés.
- **Calidad de vida integral:** Promover programas de salud física, emocional y mental para mantener la motivación y energía de los empleados.

Técnicas enfocadas en el crecimiento y el desarrollo

- **Desarrollo profesional:** Brindar oportunidades de capacitación, cursos que permitan al personal desarrollar sus habilidades, conocimientos y competencias para avanzar en su carrera y mejorar su desempeño.
- **Adecuación al puesto:** Asegurarse de que las tareas y responsabilidades del cargo se ajusten a las habilidades y necesidades del trabajador para evitar la frustración y estimular su crecimiento.
- **Autonomía:** Dotar a los empleados de mayor libertad y control sobre su trabajo para que se sientan más responsables y comprometidos.

Técnicas de participación y comunicación

- **Impulsar la colaboración:** Involucrar a los empleados en las decisiones y procesos de la empresa para aumentar su sentido de pertenencia.
- **Transparencia en la comunicación:** Mantener una comunicación abierta, honesta y fluida entre la dirección y los empleados para compartir ideas y preocupaciones.

Técnicas de incentivos y recompensas

Bonificaciones económicas: Ofrecer bonos, participación en beneficios o aumentos de sueldo como recompensa por el buen rendimiento.

HERRAMIENTAS DE MOTIVACIÓN

Son los recursos o instrumentos concretos o tangibles para aplicar esas técnicas. Responde a la pregunta ¿qué medios utilizo?

Ejemplos de herramientas:

- Reconocimiento público (tarjeta de agradecimiento, mención en reunión).
- Premios no monetarios (día libre, almuerzo, capacitación).
- Tableros de desempeño o indicadores visibles.
- Encuestas de clima laboral.

En forma concreta se presentan casos de técnica y herramientas:

La **técnica** utilizada: el reconocimiento de los resultados de una tarea. Para ello se pueden utilizar como **herramientas:** un elogio en alguna ocasión especial o en una reunión, la entrega de un certificado del “Empleado del mes”. o algún un sistema de premios.

Si se decide aplicar fomentar el desarrollo profesional como estrategia motivadora, se puede implementar cursos de formación, la asignación actividades o proyectos de mayor responsabilidad que fortalezcan la autonomía y el sentido de logro en el personal. Llevado a la práctica:

- Delegar en el operario la coordinación de una tarea especial
- Encargar al operario la supervisión parcial de un proceso de producción

Técnicas y herramientas de motivación que el supervisor puede usar para su equipo

Reconocimiento en proceso

Técnica: valorar el trabajo bien hecho en el momento que está realizando la actividad

Herramientas:

1. Felicitación verbal durante la jornada.
2. Mención positiva en la reunión diaria.
3. Colocar el nombre del operario destacado en la cartelera.

Delegación de responsabilidades

Técnica: que el operario alcance a través de sus actividades cierta autonomía lo que permite que se sienta comprometido con la tarea.

Herramientas:

1. Encargar la coordinación de una tarea puntual.
2. Asignar roles de referencia (ej.: “responsable de seguridad del turno”).
3. Promover que un operario con más experiencia acompañe a uno nuevo.

Comunicar objetivos claros:

Técnica: comunicar objetivos del área en forma clara.

Herramientas:

1. Tablero visible con avances (cantidad de piezas, tiempos, calidad).
2. Comparación de logros del equipo semana a semana.
3. Reuniones breves al inicio del turno para explicar prioridades.

Capacitación y entrenamiento

Técnica: motivar al personal con capacitaciones de manera que aumente su conocimiento y dominio de sus tareas

Herramientas:

1. Microcapacitaciones dentro del turno.
2. Rotación de tareas para evitar monotonía.
3. Cursos cortos organizados por la empresa.

Generación de un buen clima laboral

Técnica: promover el respeto y la comunicación.

Herramientas:

1. Espacios cortos de diálogo al finalizar la semana.
2. Escucha activa de sugerencias.

3. Actividades de integración simples (ej.: pausa activa, mate compartido).

Otros incentivos

Técnica: recompensar logros de forma simbólica.

Herramientas:

- Permitir salir un poco antes cuando se cumplieron metas.
- Compartir un desayuno o almuerzo como premio al equipo.
- Distinciones simbólicas (“mejor compañero del mes”, “equipo destacado”).

En resumen:

La técnica es la estrategia que guía su accionar. **La herramienta** es el recurso concreto que usa para motivar a los operarios día a día

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na ed.) McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Urquijo García, J I (2005). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI (4ta ed.). Editorial Universidad Católica Andrés Bello
- Palací Descals, F J. (2005). Psicología de la organización. (1era ed.). Pearson Educación S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Robbins, S P. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma ed.). Pearson Educación México, S.A.
- Stoner, James A.F. Freeman E., Gilbert D.R. Administración 6º Edición. Prentice Hall Hispoamericana S.A. México.