



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 10. MOTIVACIÓN

PROFESOR: Esteban Fernández



Índice

1. Proceso de motivación
2. Teorías sobre la motivación
3. Motivación extrínseca *versus* intrínseca



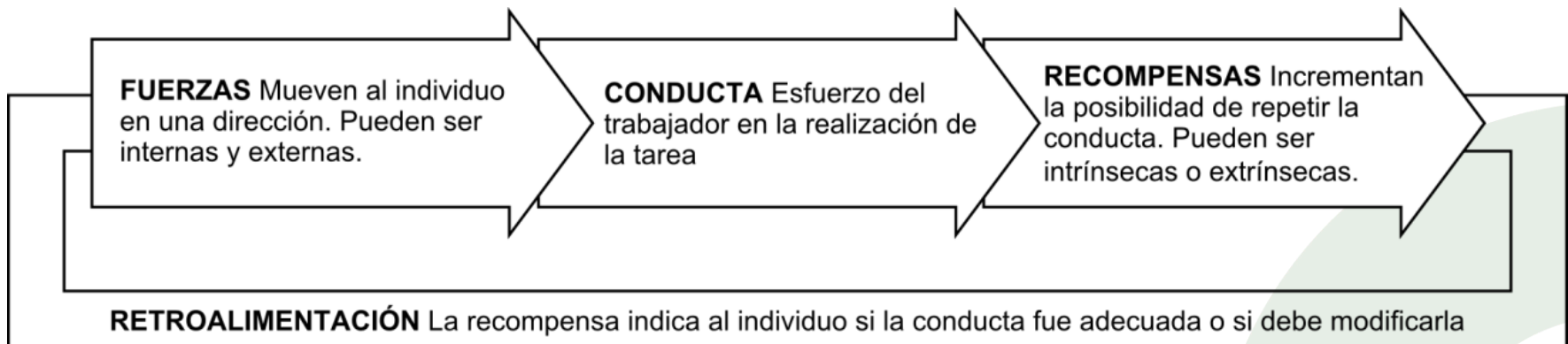
1. PROCESO DE MOTIVACIÓN

La relación del desempeño puede expresarse como sigue:

$$D = M \times C \times E$$

Para tener altos niveles de desempeño (D), un empleado debe estar motivado para hacer bien su trabajo (M), poseer las competencias necesarias para hacerlo de forma eficiente (C) y tener a su disposición en un entorno laboral amigable la información, los materiales y las herramientas necesarias (lo llamaremos entorno, E). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño.

La motivación es un concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro del individuo para iniciar, dirigir y mantener una conducta determinada.





2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

1. Teorías de contenido

1.1. Teoría X y Teoría Y

1.2. Jerarquía de necesidades

1.3. Teoría ERG

1.4. Teoría de las necesidades aprendidas

1.5. Teoría de los dos factores

2. Teorías de proceso

2.1. Teoría de la equidad/Justicia organizativa

2.2. Teoría de las expectativas

3. Teoría del refuerzo

4. Teoría de la autodeterminación

5. Teoría de los objetivos



Supuestos sobre la naturaleza humana (McGregor)

Teoría X

1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esa tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para conseguir de ellas el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

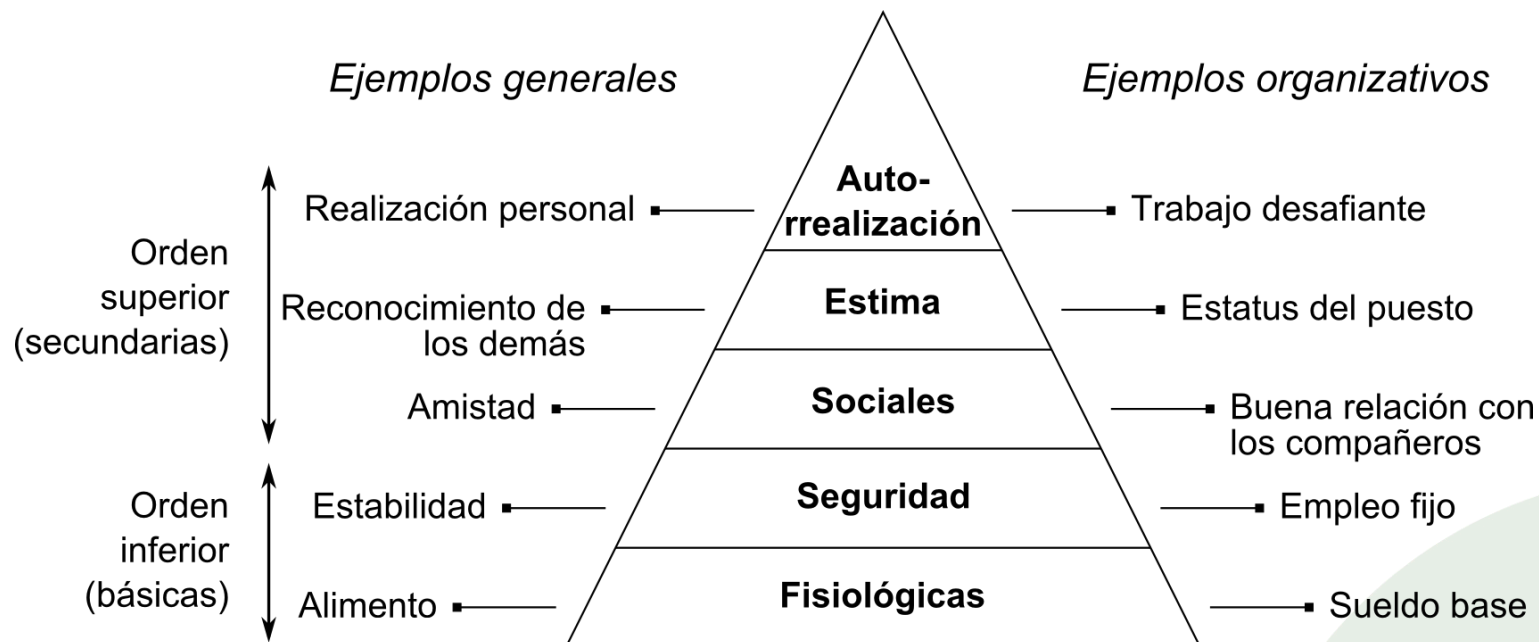


Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Una persona ejercerá autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que está comprometido.
3. El ser humano se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano promedio se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial la potencialidad intelectual del ser humano está siendo utilizada sólo en parte.

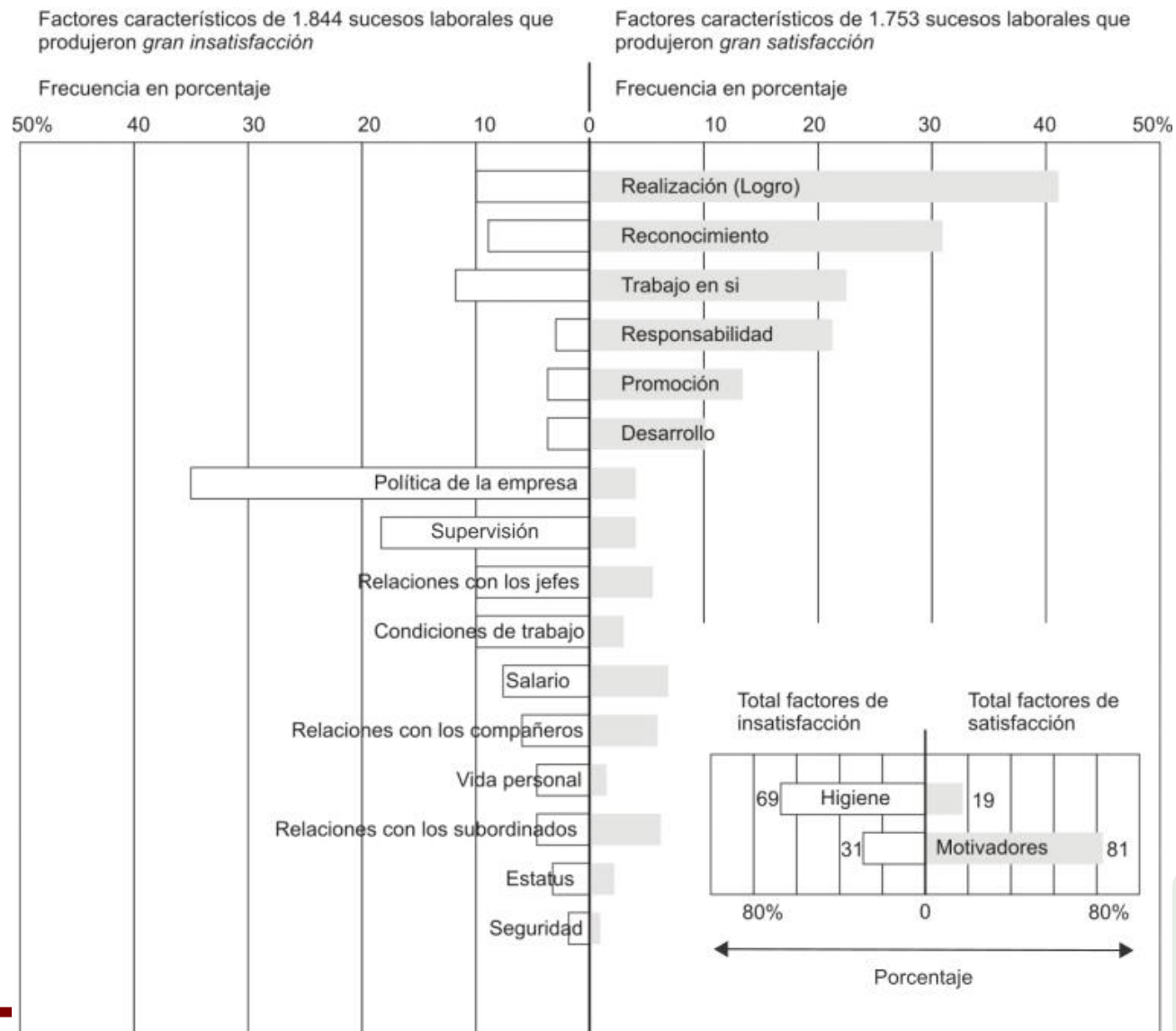


Jerarquía de necesidades (Maslow)





Teoría de los dos factores (Herzberg)





Teoría de la equidad (Adams)

Ratio de comparación percibida

Evaluación de los trabajadores

$$\frac{R_T}{A_T} < \frac{R_R}{A_R}$$

Inequidad (subcompensados)

$$\frac{R_T}{A_T} = \frac{R_R}{A_R}$$

Equidad

$$\frac{R_T}{A_T} > \frac{R_R}{A_R}$$

Inequidad (sobrecompensados)

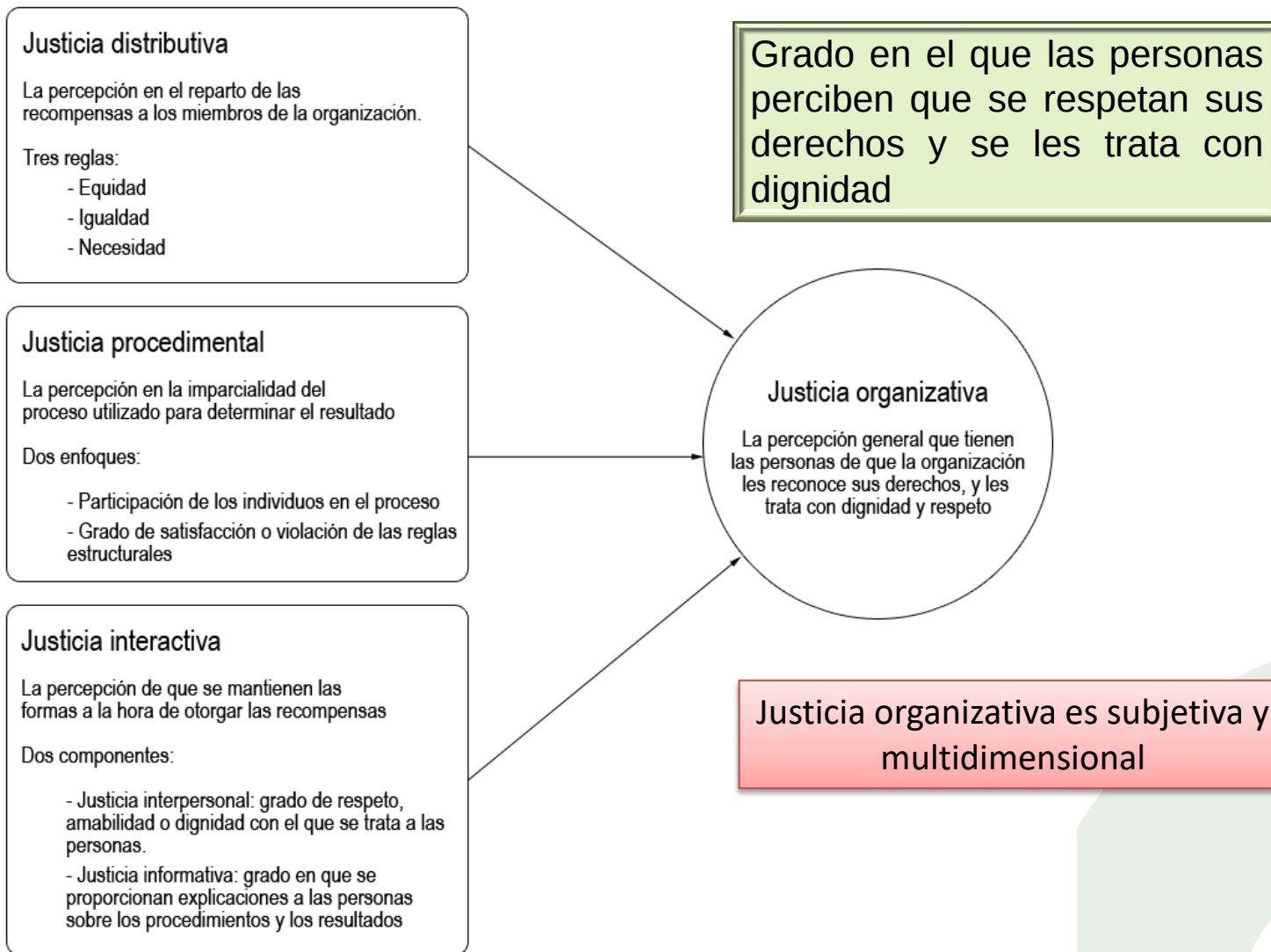
Donde

$$\frac{R_T}{A_T} = \text{resultado} / \text{aportaciones del trabajador}$$

$$\frac{R_R}{A_R} = \text{resultado} / \text{aportaciones del referente}$$



Teoría de la justicia organizativa





Teoría del refuerzo (Skinner)

La idea conductista fundamental acerca del comportamiento y cómo cambiarlo es la **ley del efecto**: si recompensamos ciertos comportamientos, serán más frecuentes y si los castigamos, se reducirán.



3. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA VERSUS INTRÍNSECA

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La motivación extrínseca se apoya en la asunción de que un trabajo por sí mismo no es interesante ni divertido y, precisamente por esto, hay que motivar a la gente con el palo y la zanahoria.

MOTIVADORES EXTRÍNSECOS NEGATIVOS

- Crítica
- Castigo

MOTIVADORES EXTRÍNSECOS POSITIVOS

- ☐ Reconocimiento
- ☐ Retroalimentación
- ☐ Dinero (incentivos)



CRÍTICA

Felicita en público, critica en privado
(acompañada de retroalimentación)

CASTIGO

Metáfora de la estufa caliente

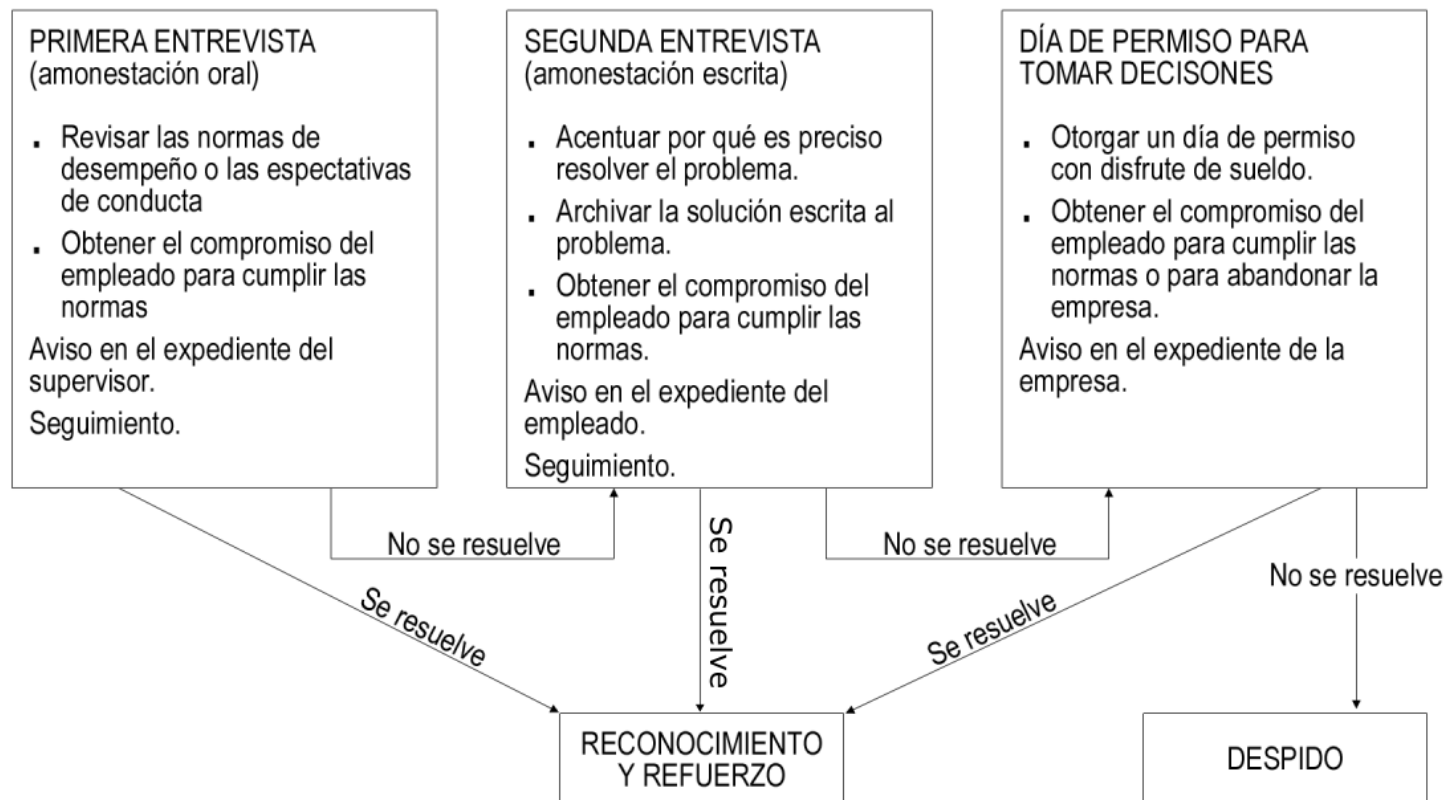
- Respuesta inmediata
- Advertencia anticipada
- Consistencia
- Naturaleza impersonal

Disciplina progresiva

- ▶ Amonestación oral.
 - ▶ Amonestación escrita.
 - ▶ Suspensión temporal.
 - ▶ Despido

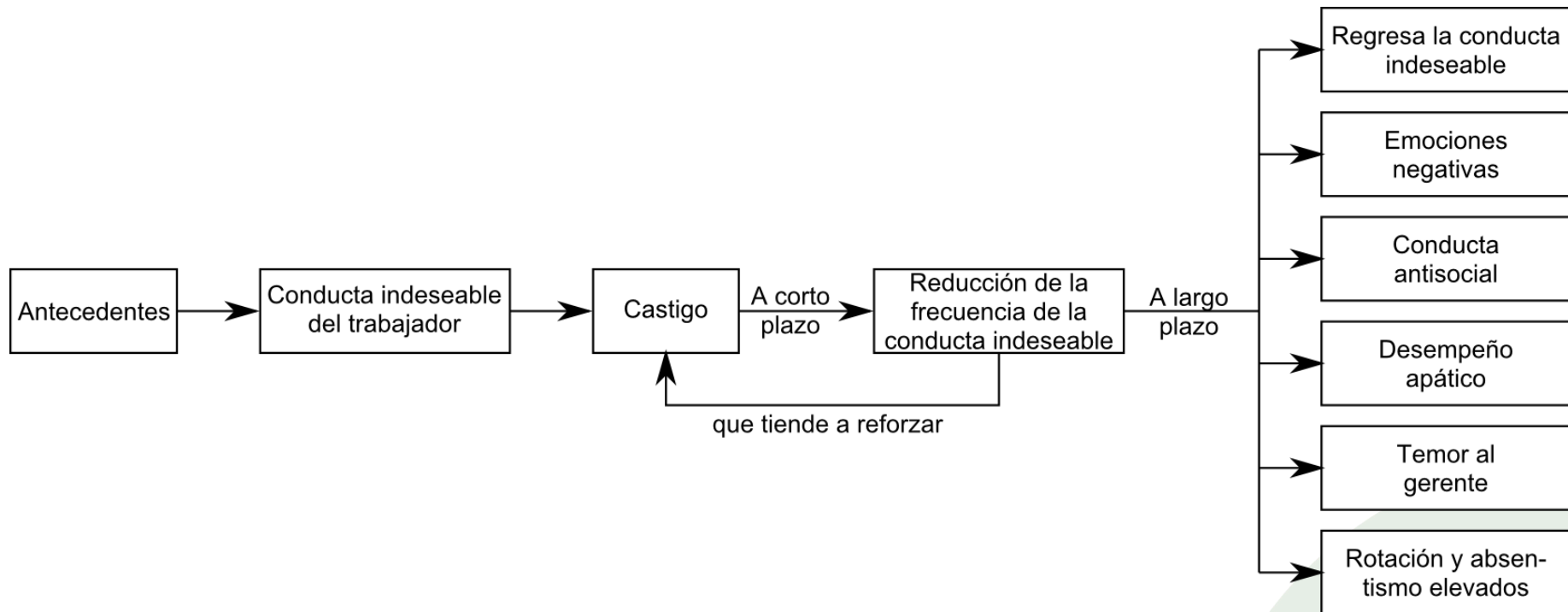


Disciplina positiva





Disciplina negativa





PROCESO DISCIPLINARIO

- 1. Enfrentar al empleado de manera tranquila, objetiva y seria.** Los gerentes pueden facilitar muchas situaciones interpersonales con una actitud tranquila, informal y relajada. La idea en tales situaciones es conseguir que el empleado esté tranquilo. Si bien hay que tratar de evitar el enojo u otras respuestas emocionales, no se debe intentar aliviar la tensión haciendo bromas o manteniendo una conversación trivial.
- 2. Mencionar el problema específico.** Cuando un gerente se reúne con el empleado, debe indicarle que tiene documentación de apoyo y ser específico en cuanto al comportamiento problemático. Hay que aportar la fecha, tiempo, lugar, individuos involucrados y circunstancia atenuantes que rodeen la infracción. La trasgresión debe definirse en términos exactos en lugar de recitar los reglamentos de la compañía o artículos del convenio colectivo de trabajo.



3. **Mantener la discusión impersonal.** La crítica debe enfocarse en el comportamiento del empleado más que en su personalidad individual.
4. **Permitir que el empleado explique su posición.** Si hay discrepancias significativas entre la versión del gerente acerca de la infracción y la del empleado, tal vez se necesite investigar más a fondo.
5. **Mantener el control de la decisión.** Disciplinar a un empleado es, por definición, una acción basada en la autoridad. El gerente está imponiendo las normas y reglas de la organización, así que debe mantener el control, sin permitir que el empleado lo interrumpa o lo aparte de su objetivo.
6. **Obtener un acuerdo sobre cómo los incumplimientos podrán evitarse en el futuro.** La disciplina debe comprender guía y dirección para corregir el problema. Permitir que el empleado explicita lo que piensa hacer en el futuro para asegurarse de que la infracción no se repita.
7. **Establecer la acción disciplinaria de manera progresiva, considerando las circunstancias atenuantes.** Las sanciones deben hacerse progresivamente más fuertes, siempre y cuando se repita el incumplimiento.



RECONOCIMIENTO

Los programas de reconocimiento van desde el simple elogio mediante un «gracias» espontáneo y en privado, hasta los premios muy publicitados en los que se promueven determinados tipos de conducta. Se requiere precisar e identificar claramente los comportamientos para lograr el reconocimiento.

Elogio

- ❖ No cuesta dinero
- ❖ Puede darse en cualquier momento
- ❖ Puede darse con frecuencia
- ❖ No existe límite en la cantidad de elogios
- ❖ Todos los empleados son candidatos
- ❖ Mejora la autoestima y la motivación intrínseca

Premio

- ☐ Regularidad y pequeña cuantía



RETROALIMENTACIÓN

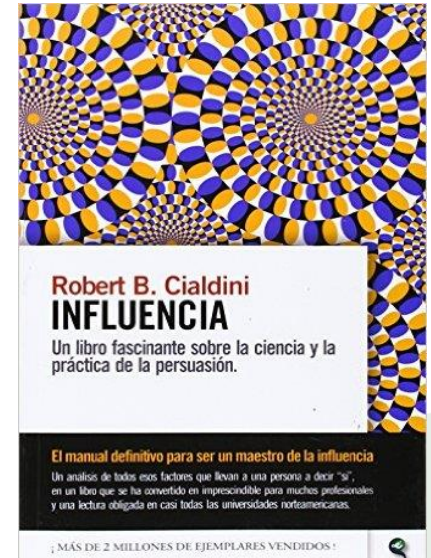
Información objetiva del rendimiento individual (o colectivo) sobre el progreso hacia la consecución de los objetivos que se comparte con quien desarrolla la tarea.

- ☐ Individual y corto plazo
- ☐ Positiva e informativa vs negativa y control
- ☐ Fuente creíble y ser objetiva

Estudio San Marcos (California) : **Efecto Boomerang** y emoticonos

Errores

- ✓ Crítica destructiva
- ✓ Se usa para castigar
- ✓ Receptores no la perciben pertinente
- ✓ Se proporciona demasiado tarde
- ✓ Receptores la consideran demasiado compleja y difícil de entender





RETROALIMENTACIÓN EFICAZ

1. Concéntrese en el comportamiento específico. La retroalimentación debe ser específica, nunca general.
2. Presente la retroalimentación en forma impersonal. La retroalimentación, sobre todo la negativa, debe ser descriptiva y no crítica ni evaluadora. Decirle a alguien que es incompetente, holgazán, y cosas parecidas es contraproducente; provoca una reacción emocional que llevará a pasar por alto la desviación de la actuación. Cuando critique, recuerde que está censurando el comportamiento laboral, no a las personas.
3. Mantenga la retroalimentación orientada hacia los objetivos. Nunca ofrezca la retroalimentación para ‘estamparla’ o ‘descargarla’ en otra persona. Esa retroalimentación socava su credibilidad y disminuye la influencia de sesiones futuras de retroalimentación.
4. Ofrezca retroalimentación en el momento oportuno. Más aún, si le interesa cambiar un comportamiento en particular, la demora en proporcionar retroalimentación oportuna acerca de los actos indeseables disminuye la probabilidad de que la retroalimentación produzca el cambio deseado. Sobra decir que presentar una retroalimentación con presteza, únicamente en aras a la rapidez, podría resultar contraproducente si no cuenta con suficiente información o si está alterado.
5. Asegúrese de que la retroalimentación ha sido entendida. Recuerde que el éxito de toda comunicación requiere que se transfiera y entienda el significado.
6. Dirija la retroalimentación negativa hacia comportamientos que el receptor pueda controlar. No tiene sentido recordarle a una persona algún fallo que no pueda controlar.



INCENTIVOS

Un incentivo es un estímulo (el palo o la zanahoria), no necesariamente financiero, para influir en una persona y reforzar un comportamiento que o bien le disgusta o no le resulta prioritario.

En el ámbito empresarial, un incentivo es una recompensa al esfuerzo adicional, considerado como una metáfora que representa cualquier comportamiento que el empleador quiere impulsar porque le reporta valor, y que al empleado le disgusta realizar (lo encuentra oneroso) o no le resulta prioritario.

Las funciones básicas del incentivo se concretan en inducir a los empleados a realizar un mayor esfuerzo y en alinear sus intereses particulares con los objetivos organizativos.

El supuesto de partida es la teoría X de McGregor (1960), que considera que la gente aborrece el trabajo, de modo que hay que sobornarla para que se esfuerce: sin incentivos la gente se escaquea.

- Efecto esfuerzo
- Efecto autoselección
- Efecto dirección

***aumenta la productividad y disminuye
el coste unitario***

INCENTIVOS ECONÓMICOS INDIVIDUALES VS GRUPALES



Incentivos económicos individuales basados en resultados

- ✓ **Multitarea**
- ✓ **Falta colaboración entre trabajadores**
- ✓ **Desconfianza**: Efecto trinquete. Hauser Food Products Company
- ✓ **Valor límite**: Taxistas de Nueva York
- ✓ **Antes o después de la ejecución del trabajo**
 - Efecto dotación
 - Salarios de eficiencia (1914, Ford 5\$ 8 h. vs 2,4\$ 9 h.)
- ✓ **Extensión**: Unos pocos (Jack Welch) *versus* una mayoría (Deming)

Jack Welch Regla 20/70/10



Incentivo económico anula comportamiento altruista (moral)

Richard Titmuss (1970) vs. Kenneth Arrow

Donantes de sangre en EEUU vs Reino Unido

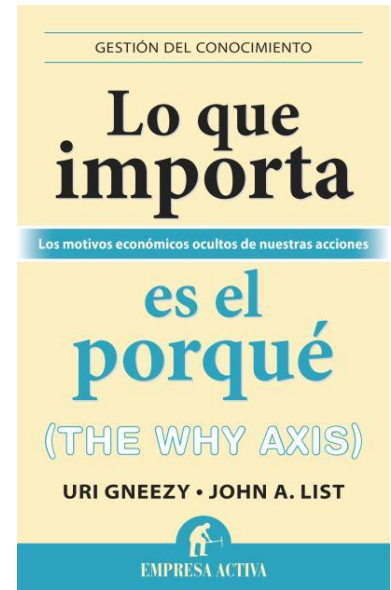
- Más calidad (menor probabilidad receptor contraer hepatitis)
- Menos escasez

Incentivo económico anula aprobación social

Uri Gneezy y Aldo Rustichine (2000) 10 guarderías en Haifa, Israel 380 \$ 3 \$

Incentivo económico acarrea actuaciones deshonestas

mecánicos de Sears Roebuck, cobras en India, policía de Nueva Orleans





Incentivos económicos grupales basados en resultados

Tareas interrelacionadas
Potenciar la cooperación

Trabajador	A	B	C
Tareas realizadas	9	5	7

Cuello de botella B (5)

Trabajadores polivalentes vs especializados

Trabajador policía



MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Valor o placer ligado a la realización de una actividad.
Realizamos actividades por el placer de llevarlas a cabo.

Teoría de la autodeterminación

- ☐ Autonomía (*empowerment*)
- ☐ Competencia (dominio actividad; 10.000 horas)
- ☐ Relacionarse (pertenencia)

- ☐ Objetivo superior
- ☐ Incentivos organizativos y entorno saludable





EFFECTO TOM SAWYER

Una de las escenas más famosas de la literatura estadounidense contiene una importante lección sobre la motivación humana. En el capítulo 2 de *Las aventuras de Tom Sawyer*, Tom se enfrenta a la terrible tarea de encalar la verja de setenta y cinco metros cuadrados de la tía Polly. No está precisamente encantado con el encargo. “La vida parecía hueca, y la existencia una carga”, escribe Twain.

Pero justo cuando Tom ha perdido casi toda la esperanza, “nada menos que una gran, magnífica inspiración” florece en él. Cuando su amigo Ben aparece y se burla de Tom por su triste suerte, este se queda confundido. Aplicar pintura a una verja no es un trabajo deprimente, afirma. Es un privilegio fantástico... una fuente de, digamos, motivación intrínseca. El trabajo se vuelve tan fascinante que cuando Ben le pide dar unos cuantos brochazos, Tom se lo niega. Y no cede hasta que Ben le da su manzana a cambio de la oportunidad.

Pronto llegan más chicos y todos ellos caen en la trampa de Tom y acaban encalando la verja –con varias capas– por él. A partir de este episodio Twain extrae un principio clave de la motivación: en concreto “que el trabajo consiste en cualquier cosa que alguien se encuentra obligado a hacer y que el juego consiste en cualquier cosa que alguien no está obligado a hacer”. Y prosigue escribiendo: “En Inglaterra hay señores muy ricos que conducen diligencias de cuatro caballos a distancias de veinte o treinta millas en una línea regular, durante el verano, porque al hacerlo les cuesta mucho dinero; pero si les ofrecieran un salario por prestar ese servicio, eso lo convertiría en un trabajo, y entonces renunciarían”.

En otras palabras, las gratificaciones pueden provocar una forma extraña de alquimia en el comportamiento: pueden transformar una tarea interesante en una carga. Pueden convertir el ocio en trabajo; y, al reducir la motivación intrínseca, pueden hacer caer el rendimiento, la creatividad y hasta el comportamiento recto como fichas de dominó. Llamémoslo efecto Sawyer.



CUANDO EL TRABAJO GUSTA, LOS INCENTIVOS SOBRAN

Algunas tareas son intrínsecamente satisfactorias y realizarlas es su propia recompensa. Pero un gerente ingenuo podría destruir este idílico estado.

Había una vez un erudito dedicado a escribir en su casa un apasionante documento de investigación. Los niños de la vecindad llevaban tres días jugando ruidosamente en el parque al que daba la ventana del estudio donde trabajaba el profesor.

¿Qué hacer? Contrariamente a lo que podía esperarse, el sabio profesor se dirigió a los niños al cuarto día y les dijo que estaba tan encantado con sus ruidosos juegos que estaba dispuesto a pagarles una libra diaria a cada uno si seguían practicándolo.

A los jóvenes no dejó de sorprenderles, pero, naturalmente, aceptaron encantados. Durante dos días, nuestro héroe pagó religiosamente. Pero el tercer día explicó que, como consecuencia de un problema de *cash flow*, sólo podría darles cincuenta peniques por cabeza. Al día siguiente, se proclamó próximo a la quiebra y redujo el pago a diez peniques.

Como había previsto, los niños protestaron y se negaron a seguir. Se retiraron del parque, jurando nunca más jugar en él. El profesor, rodeado al fin de un impagable silencio, pudo continuar su labor.

Esta parábola ilustra uno de los problemas con que se enfrentan algunos gerentes. Si una persona es feliz haciendo su trabajo, pero el gerente lo dirige mediante compensaciones explícitas –normalmente, dinero–, el individuo tenderá a centrarse en estas compensaciones, que, inevitablemente, tendrán que elevarse para mantener el grado de satisfacción.



Modelo de características del puesto (Hackman y Oldham)

