

Métodos de motivación

Referencia

El trabajo que se presenta fue realizado desde la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Estatal de Oklahoma, Oklahoma, USA.

Mohammad Shamim Khan. *Methods of Motivating for Increased Productivity*. Journal of Management in Engineering, Vol 9, N° 2, April, 1993. ASCE. USA.

El trabajo considera que la motivación es un factor significativo en la productividad. Discute el uso de varias teorías sobre motivación de individuos en una organización. Se trata de las teorías: de Maslow basada en las necesidades humanas, de Herzberg basada en el enriquecimiento del trabajo y las condiciones laborales, de McGregor en las maneras de percibir a las personas, de Adams en el tratamiento equitativo, de Vroom y Porter-Lawer basada en las expectativas, y la de Skinner basada en el reconocimiento y penalidad (castigo). El artículo ilustra diferentes casos de aplicación de tales métodos. Finalmente, el autor expresa la recomendación de un primer paso hacia la motivación: la administración debe (1) mostrar confianza en la capacidad de las personas, (2) proveer de entrenamiento a las personas y sentir el apoyo de la organización, (3) tratarlos con justicia y equitativamente en términos salariales y de recompensas, y (4) prestar más atención al uso de incentivos no monetarios en la motivación de las personas.

Introducción

La motivación es un acicate de las fuerzas del inconsciente y subconsciente para comportamientos o resultados deseables. Su importancia en la gestión es reconocida desde la década de 1920, pero todavía hay mucho interés en los estudios de los aspectos humanos en la gestión.

En las teorías de la motivación se analizan los factores que crean un deseo de ser más productivos. En algunos casos se detallan también aquellos que tienen el efecto contrario.

El objetivo del artículo es ilustrar cómo se pueden emplear estas teorías.

Motivación por necesidades: Maslow (1943)

Las necesidades son el principal factor motivador. Esta tesis considera un orden jerárquico de cinco niveles, en orden ascendente.

Nivel de necesidad	Descripción
Fisiológico	Necesidades básicas como alimentos, vivienda o vestimenta.
Seguridad	Relacionadas al futuro (a partir del trabajo), al seguro (médico, desempleo, discapacidad), pensiones.
Social	Relaciones con familia y amigos y aceptación en grupo y por colegas o pares.

Nivel de necesidad	Descripción
Estima	Necesidades relativas a la reputación, prestigio, reconocimiento.
Auto realización	Necesidad de llegar a todo lo que se es capaz y tiene potencial.

Al comenzar un trabajo, los dos primeros niveles tienen un importante impacto en la motivación. Posteriormente, al estar asentado en el mismo, los siguientes tres niveles resultan los más importantes.

Motivación por enriquecimiento del trabajo y factores laborales: Herzberg (1968)

El ambiente que se genera por enriquecimiento del trabajo es *motivador*: logros, reconocimiento, el propio trabajo, responsabilidad y avances.

A su vez, condiciones o factores laborales ausentes o inadecuados pueden provocar desmotivación o desaliento: políticas y administración, supervisión, relaciones entre personal, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad.

Motivación basada en la manera de percibir a las personas: McGregor (1957)

La Teoría X es desmotivadora: el administrador cree que a las personas les desagrada el trabajo, que carecen de ambiciones y evitan responsabilidades. Por tanto, deben ser controladas, dirigidas, y tratadas con castigo para conseguir resultados adecuados.

La Teoría Y es motivadora: el administrador cree que a las personas no les desagrada el trabajo, están comprometidas con los objetivos de la organización, buscan responsabilidades y tienen capacidad de ejercer imaginación y creatividad. Pueden conducirse con auto control y auto dirección.

Motivación basada en tratamiento equitativo: Adams (1963)

En una organización, las personas tienden a compararse en términos de sus aportes o niveles: educación, experiencia, habilidad, esfuerzo, y lealtad; así como en sus beneficios: salario, promoción, reconocimiento y relación social. Si se siente menos valorada, su productividad baja. Al revés, aumentará su productividad al sentirse sobre valorada.

Motivación por expectativas: Vroom (1964) y Porter-Lower (1968)

A diferencia de las *necesidades que motivan* aquí lo hacen las expectativas por la retribución. Se plantea una expectativa (premio, certificación) y se trabaja duro para obtenerla.

Motivación por reconocimiento y penalidad: Skinner (1953)

Los incentivos monetarios y no monetarios como premio a un comportamiento deseado, mantienen el interés por alcanzarlo nuevamente.

Otros piensan en la penalidad frente a un desempeño no deseado como forma de motivación. El autor del trabajo no cree que esto último suceda (a lo más, habría una recuperación temporal).

Una combinación deseable

- Confianza en la honestidad, compromiso, responsabilidad, imaginación, creatividad, auto dirección, auto control. Comunicadas directa o indirectamente.
- Asegurarse que los trabajadores tengan el entrenamiento apropiado y el apoyo de la organización.
- Las personas deben ser tratadas correctamente y en condiciones equitativas (en términos de salarios y bonificaciones).
- Deben ser premiados y reconocidos los desempeños superiores.
- Las personas deben sentirse seguras en su trabajo para ganar con su compromiso y lealtad.
- La penalidad será un último recurso, y de aplicarse, no debe ser publicado.