



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

# Tema 2

---

## **La motivación en las organizaciones**

### **Profesores:**

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Súa Pérez

Margarita Fernández Monroy

## **PRESENTACIÓN**

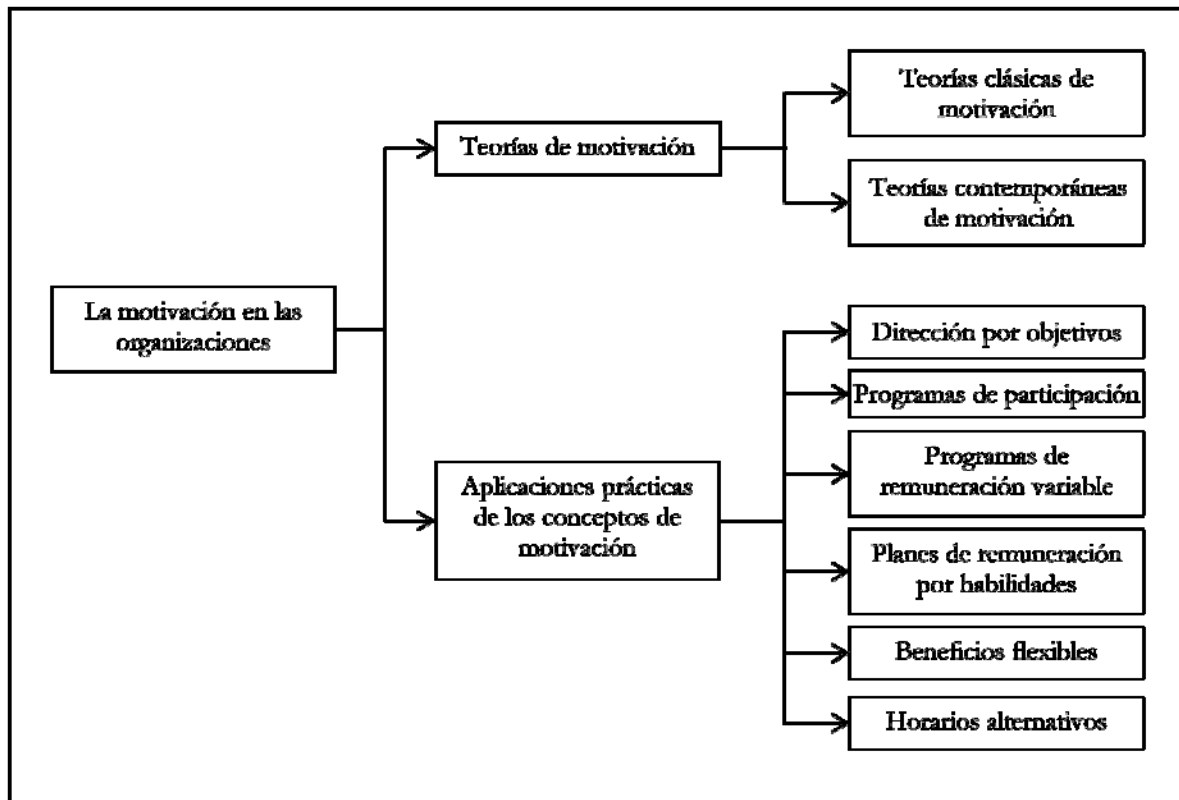
Muchos conciben a la motivación, erróneamente, como un rasgo personal. O sea, algunos la tienen y otros no. Esta creencia caracteriza a los directivos que califican de perezosos a trabajadores con falta de motivación. Sin embargo, la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Por eso, el grado de motivación varía entre las personas y, dentro de cada persona, según el momento.

En este tema trataremos de definir qué se entiende por motivación desde el análisis de las distintas teorías que han tratado de desarrollar los conceptos motivacionales. Así, se partirá de las teorías clásicas de las necesidades de Maslow, Herzberg y McGregor, actualizadas por Alderfer y McClelland, para finalizar con las perspectivas más actuales de la teoría del establecimiento de objetivos, la teoría de la equidad y la de las expectativas. Además, también se estudiará cómo se aplican los conceptos sobre la motivación uniendo la teoría a la práctica, puesto que una cosa es conocer las teorías de la motivación y otra muy diferente el saber cómo usarlas. En las siguientes páginas revisaremos numerosas técnicas y programas de motivación que han ido ganando aceptación en la práctica como la dirección por objetivos, los programas de participación del empleado o los beneficios flexibles. Finalmente, observaremos como cada una de las prácticas estudiadas está sustentada en una o más de las teorías de motivación previamente estudiadas.

## **OBJETIVOS**

- Definir qué es la motivación.
- Estudiar las primeras teorías sobre la motivación.
- Conocer las teorías contemporáneas acerca de la motivación.
- Saber cómo llevar las teorías de motivación a la práctica.

## ESQUEMA DE CONTENIDOS



## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. Aproximación al concepto de motivación

Definimos la motivación como el deseo de esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos clave de la definición son pues: esfuerzo, objetivos organizativos y necesidades.

Cuando alguien está motivado, suele poner todo su esfuerzo; pero altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa. Por tanto, el esfuerzo ha de estar dirigido hacia los objetivos de la organización y ser compatible con ellos. Además, la motivación es un proceso de satisfacción de necesidades, ya que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión debido a la existencia de necesidades insatisfechas. Debido a esta tensión, se produce un impulso que genera un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se alcanzan, satisfarán las necesidades del individuo y conducirán a la reducción de la tensión. En el marco laboral, es necesario que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a los objetivos de la empresa. Si esto no ocurre, podemos tener individuos ejerciendo altos niveles de

esfuerzo que realmente no beneficia a la organización. Por tanto, la clave para motivar a otros radica en, de alguna manera, fomentar y canalizar su deseo de producir.

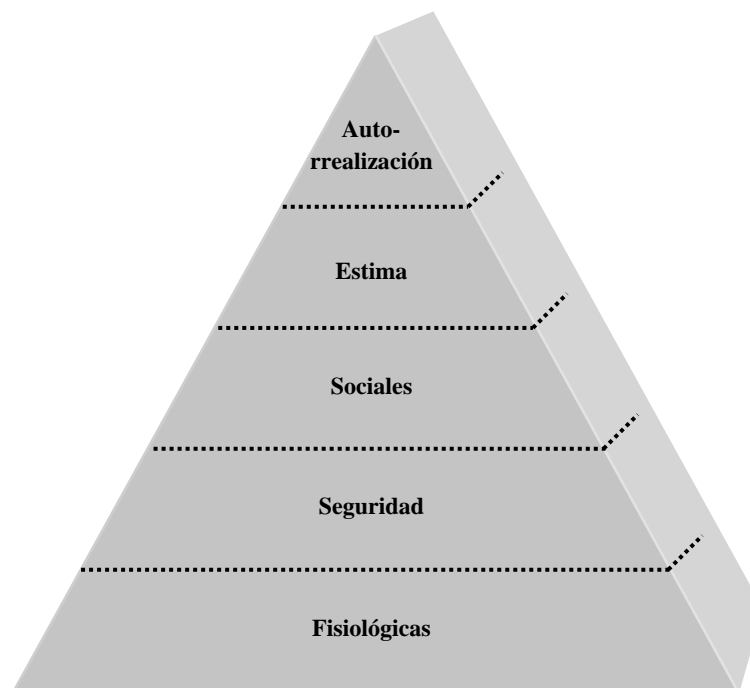
## 2. Teorías clásicas de la motivación

Vamos a estudiar las primeras teorías sobre motivación, que, aunque han sido fuertemente criticadas en términos de validez, son probablemente las más conocidas. Es útil conocerlas por dos razones, al menos: 1) representan el fundamento de las actuales teorías y 2) los profesionales suelen utilizar estas teorías para explicar la motivación del empleado.

### Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de necesidades (véase figura 2.1). En esa jerarquía aparecen cinco tipos de necesidades que se pueden agrupar en dos categorías: necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

**Figura 2.1. Jerarquía de necesidades de Maslow**



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Las *necesidades de orden inferior* se satisfacen en el exterior del sujeto (por sueldos, afiliación a sindicatos...). Entre ellas, se incluyen las siguientes necesidades:

- *Fisiológicas*. Comprenden la alimentación, el vestido, la vivienda, el sexo y otras necesidades corporales.
- *De seguridad*. Incluyen seguridad y protección ante un posible daño físico o emocional. El individuo se protege en un grupo y acepta unas leyes.

Las *necesidades de orden superior* se satisfacen en el interior del sujeto. Esta categoría comprende las siguientes necesidades:

- *Sociales o de aceptación*. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- *De estima*. Incluye factores de estima interna (como respeto de sí mismo, autonomía y logro), y factores de estima externa (como estatus, reconocimiento y atención).
- *De autorrealización*. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que se puede ser. Comprende crecimiento, realización del propio potencial y la satisfacción consigo mismo.

A medida que van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna dominante. La teoría establece que, si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva. Así que, para motivar a alguien, según Maslow, es necesario llegar a conocer dónde se encuentra actualmente la persona en la jerarquía y centrarse en la satisfacción de esas necesidades o de las que se encuentren por encima. En época de auge económico, casi todos los trabajadores con empleo indefinido tienen satisfechas sustancialmente sus necesidades de orden inferior. Asimismo, Maslow creía que los directivos deberían esforzarse para crear un clima laboral que ayudara a desarrollar los potenciales de los empleados (oportunidades de independencia, reconocimiento y responsabilidad). En caso contrario, se producirán altos niveles de frustración, una satisfacción baja y tasas elevadas de absentismo.

Esta teoría ha recibido amplia aceptación, sobre todo entre los niveles directivos. Esto se debe a la lógica intuitiva y a la facilidad con que se comprende. Sin embargo, Maslow no aportó pruebas empíricas, y en varios estudios se ha intentado en vano corroborarla. Esto no significa que la teoría sea errónea, sino que no ha sido empíricamente validada.

### **Teoría X y teoría Y**

Esta teoría propone dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, denominada teoría X, y otra básicamente positiva, denominada teoría Y. Su autor, Douglas McGregor, llegó a la conclusión de que la visión del directivo acerca de la naturaleza de los seres

humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo, y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados en función de dichas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes asumen que a los trabajadores no les gusta trabajar, son vagos y no saben asumir responsabilidades, por lo que deben ser obligados a trabajar. Esta teoría asume que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos, en contraposición con la teoría Y, que defiende el dominio de las necesidades de orden superior. Esta teoría considera que a los empleados sí les gusta trabajar, son creativos y buscan la responsabilidad, por lo que pueden dirigir su propio trabajo.

Según McGregor, las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Sobre la base de esa suposición, se han desarrollado numerosos métodos de trabajo para maximizar la motivación de los trabajadores, como son la toma de decisiones participativa, el diseño de trabajos desafiantes y de responsabilidad, y las buenas relaciones de grupo. Sin embargo, no existe evidencia que confirme ninguna de las suposiciones de las dos teorías, puesto que tanto unas como otras pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

### **Teoría de la motivación-higiene de Herzberg**

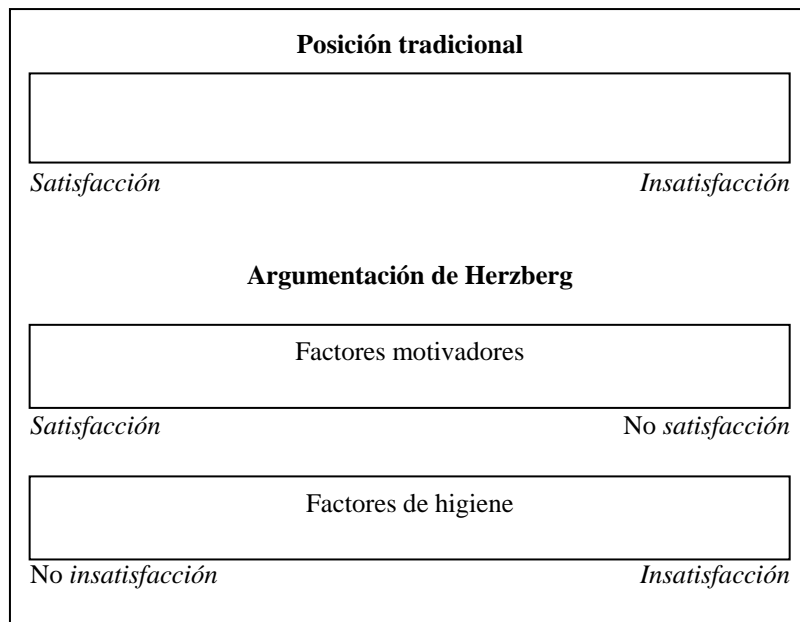
Herzberg trató de averiguar qué es lo que la gente espera de su trabajo y, como resultado de sus investigaciones, estableció los factores que, según él, afectan a las actitudes ante el trabajo. Llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal. Ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo, como el logro, la responsabilidad, el crecimiento, etc. (*factores motivadores o intrínsecos*), y otras con la insatisfacción, tales como la seguridad, el estatus, el salario, las condiciones de trabajo, etc. (*factores de higiene o extrínsecos*). Cuando los trabajadores estaban contentos con su trabajo, tendían a atribuirse a sí mismos estas características intrínsecas. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar los factores extrínsecos.

Herzberg propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: el opuesto de la satisfacción es la no satisfacción, y el opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción. Por tanto, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción (véase figura 2.2). De esta manera, el hecho de alterar las características insatisfactorias del trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio.

Por tanto, los directivos que procuran eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden lograr un ambiente poco conflictivo, pero no necesariamente la motivación. De ahí que

características de la empresa como política y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Si queremos motivar al individuo en su trabajo, Herzberg recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra recompensadoras intrínsecamente.

**Figura 2.2. Fundamentos de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg**



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Esta teoría no está exenta de críticas. Así, hay que destacar que: (1) el procedimiento aplicado está limitado, porque, cuando las cosas marchan bien (están satisfechos), la gente tiende a atribuirse el éxito, mientras que atribuyen al ambiente extrínseco sus fracasos (están insatisfechos); (2) la teoría, en la medida que es cierta, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo, por lo que no es realmente una teoría de la motivación; (3) la teoría ignora las variables situacionales, y (4) Herzberg supone que se da una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología se ocupa sólo de la satisfacción, no de la productividad.

A pesar de las críticas, esta teoría es muy conocida. La popularidad cada vez mayor del enriquecimiento de los puestos de trabajo para permitir a los trabajadores una mayor responsabilidad en la planificación y control de su trabajo puede ser atribuida, en gran parte, a los descubrimientos y recomendaciones de Herzberg.

### 3. Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías analizadas anteriormente son bien conocidas pero, desafortunadamente, no han podido contrastarse empíricamente cuando se las examina en detalle. Sin embargo, existe un conjunto de teorías contemporáneas que sí tienen un grado razonable de apoyo y, aunque tampoco podamos decir que son “ciertas” sin ninguna duda, representan el “estado de la cuestión” en la explicación de la motivación del empleado.

#### Teoría ERC de Alderfer

Alderfer trabajó sobre la jerarquía de necesidades de Maslow para hacerla más compatible con la investigación empírica, y afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales:

- *De existencia*, que tienen que ver con nuestras exigencias materiales básicas. Coincide con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- *De relación*, que hacen referencia al deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Coincide con las necesidades de amor y estima externa de Maslow.
- *De crecimiento*, o sea, el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. Incluyen las necesidades de autoestima interna y de autorrealización de Maslow.

A semejanza de la teoría de Maslow, establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provoca el deseo de atender a las de orden superior. Sin embargo, no supone la existencia de una jerarquía rígida en la cual una necesidad inferior debe atenderse en lo esencial antes de pasar a la siguiente. Así, una persona puede hallarse en la etapa de crecimiento, aun cuando todavía no satisfaga las necesidades de existencia o de relación; también es posible que varias necesidades estén actuando como motivadores al mismo tiempo.

La teoría ERC señala, además, que cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior. La incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo por más dinero o mejores condiciones de trabajo.

Esta teoría es más compatible con nuestro conocimiento de las diferencias individuales. Variables como educación, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para un determinado individuo. La evidencia que demuestra que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente las categorías de necesidades concuerda con la teoría ERC.



## Teoría de las necesidades de McClelland

En el capítulo anterior introdujimos la necesidad de logro como una característica de la personalidad. Es también una de las tres necesidades propuestas por McClelland para explicar la motivación.

- *Necesidad de logro.* McClelland descubrió que los que están muy orientados al logro se distinguen del resto por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas; donde reciben una inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y, por lo mismo, saben si están mejorando o no, y donde pueden establecer objetivos de dificultad moderada. Evitan lo que, a su juicio, son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles. Dan su mejor rendimiento cuando perciben que la probabilidad de tener éxito en la realización de una tarea o actividades es del 50%. Les molesta trabajar con una probabilidad menor, porque el factor casualidad no les depara satisfacción, y tampoco les gusta la gran probabilidad de éxito, porque no se ponen a prueba sus destrezas.
- *Necesidad de poder.* Es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. Los individuos con una elevada necesidad de poder se caracterizan por disfrutar siendo “jefes”, luchar por influir sobre otros, y preferir situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los demás y prestigio que por dar un rendimiento adecuado.
- *Necesidad de afiliación.* La afiliación puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente. Las personas con alta necesidad de afiliación luchan por conquistar la amistad y prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, ya que desean relaciones basadas en la comprensión mutua.

Es posible hacer predicciones bastante fundamentadas acerca de la relación existente entre la necesidad de logro y el rendimiento en el trabajo:

- Los que tienen una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando predominan tales condiciones, se sienten muy motivados. La evidencia demuestra, por ejemplo, que esas personas sobresalen en actividades empresariales como dirigir su propio negocio, presidir una unidad autosuficiente dentro de una gran corporación y ocupar posiciones de venta.

- Una gran necesidad de logro no necesariamente hace de la persona un buen gerente, sobre todo en las grandes empresas. Se interesan en la excelencia de su rendimiento personal y no en influir en los demás para que sean eficientes.
- Se ha logrado entrenar a los empleados para estimular su necesidad de logro. Si el trabajo exige a alguien con fuerte orientación al logro, la gerencia puede escoger a una persona con gran necesidad de logro o bien desarrollar a su propio candidato sometándolo a un entrenamiento.

### **Teoría del establecimiento de objetivos**

Sin tener en cuenta la naturaleza de sus logros específicos, las personas que alcanzan el éxito suelen tener algo en común. Sus vidas están orientadas por objetivos, ya que los objetivos específicos y difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como “tratar de hacer el máximo esfuerzo”. Así pues:

- La especificidad del objetivo sirve de estímulo interno.
- Cuando se mantienen constantes factores como capacidad y aceptación de los objetivos, también podemos afirmar que, cuanto más difíciles sean los objetivos, mayor será el rendimiento, aunque la aceptación de objetivos fáciles es más rápida. Una vez que un empleado acepta una tarea difícil, pondrá mayor esfuerzo hasta alcanzarlo, y si esto no es posible se desanimará o desistirá.

El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo. La causa está en que la retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer, y por tanto sirve para guiar la conducta. Pero todas las clases de retroalimentación no son igualmente potentes; así, la autogenerada (el trabajador puede vigilar su propio progreso) constituye un motivador más potente que el que procede del exterior.

Si los trabajadores tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus objetivos, ¿tratarán de lograrlos con más ahínco? La evidencia demuestra que, en algunos casos, los objetivos establecidos de forma participativa generarán un mejor rendimiento; pero, en otras ocasiones, los individuos obtendrán resultados más satisfactorios cuando los objetivos les son asignados por su jefe. Sin embargo, una gran ventaja de la participación radica en la mayor aceptación de los objetivos como algo que vale la pena conseguir, pues los trabajadores que participan en el establecimiento de los objetivos se sienten más comprometidos.

### **Teoría de la equidad de Adams**

Margarita García terminó sus estudios de turismo el año pasado en una prestigiosa universidad. Después de realizar diversas entrevistas con varias organizaciones turísticas, decidió aceptar un puesto en el área de administración de un hotel perteneciente a una de las más importantes cadenas hoteleras del país. Margarita estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo desafiante en una empresa de gran prestigio, una excelente oportunidad de obtener experiencia así como el salario más alto recibido por los empleados de su categoría el pasado año: 2.950 unidades monetarias al mes. Pero Margarita fue la primera de su promoción; era ambiciosa, sabía comunicarse bien y esperaba recibir un salario proporcional. Ya han pasado doce meses desde que Margarita comenzara a trabajar. El trabajo ha resultado ser tan desafiante como ella había esperado. Su jefe está extremadamente contento con su rendimiento; de hecho, hace poco recibió un aumento de sueldo de 200 unidades monetarias mensuales. Sin embargo, la motivación de Margarita ha decaído de forma drástica en las últimas semanas. ¿Por qué? Su jefe acaba de contratar a un recién licenciado de su misma universidad, que carece del año de experiencia que ahora tiene Margarita, con un sueldo de 3.200 unidades monetarias al mes, ¡50 unidades monetarias más de lo que ahora gana Margarita! Sería imposible describir a Margarita con otras palabras que no fueran “extremadamente irritada”. De hecho, está considerando la posibilidad de buscar otro empleo.

La situación de Margarita nos permite ilustrar el papel que la equidad o la justicia juega en la motivación. Los empleados se comparan con sus compañeros en términos de lo que aportan a su trabajo y de lo que reciben como contraprestación. El autor de la teoría de la equidad, J. S. Adams, intenta explicar la influencia de esos sentimientos de justicia o equidad en el comportamiento de los trabajadores, ya que los empleados perciben lo que le da una situación de trabajo (resultados: salario, número de subordinados, autonomía, tiempo de ocio,...) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación, competencia,...), y después comparan esta razón entre esfuerzo y resultado con la de personas conocidas. Si perciben que su razón es igual a la de las personas con quienes se comparan, se dice que existe un estado de equidad. Y, por tanto, se considera que la situación es justa. Pero si las razones no son iguales, habrá injusticia, y se tenderá a considerar que se está poco recompensado o recompensado en exceso. En este caso, se inicia un proceso de equidad para intentar corregir la injusticia con distintos comportamientos:

- Cambiar las aportaciones (por ejemplo, siendo menos productivo).

- Cambiar sus propios resultados (por ejemplo, limpiar más habitaciones en el mismo tiempo, con la consiguiente pérdida de calidad, si se paga por número de habitaciones realizadas).
- Distorsionar las percepciones sobre sí mismo (por ejemplo, “yo solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo a un ritmo superior al de cualquiera”).
- Distorsionar las percepciones de los otros (por ejemplo, “el trabajo de Luis no es tan interesante como pensaba anteriormente”).
- Dejar ese ambiente de trabajo abandonando la empresa o solicitando un traslado.
- Cambiar el referente de comparación (por ejemplo, “tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano más que otros compañeros de promoción”).

El referente escogido por el trabajador aumenta la complejidad de la teoría de equidad, ya que va a ser una variable importante en esta teoría. El empleado puede utilizar cuatro referentes:

1. *Yo en el interior.* Las experiencias de ese mismo trabajador, en un puesto diferente dentro de su actual organización.
2. *Yo en el exterior.* Las experiencias de ese mismo trabajador, en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. *Otro en el interior.* Otro individuo o grupo de individuos, dentro de la organización del trabajador.
4. *Otro en el exterior.* Otro individuo o grupo de individuos, fuera de la organización del trabajador.

Así que puede compararse con sus amigos, vecinos, compañeros de trabajo y colegas de otras organizaciones, o con ellos mismos en puestos que hayan tenido anteriormente. Se puede afirmar que:

- Los empleados con altos salarios y educación tienden a ser más cosmopolitas y tienen mejor información; por tanto, tienen mayor probabilidad de hacer comparaciones con personas externas.
- Los empleados con poca antigüedad en su actual organización tienden a tener poca información sobre otros de dentro de la organización, así que dependen de sus propias

experiencias para comparar.

- Por otra parte, los empleados con mucha antigüedad dependen más de sus compañeros de trabajo para hacer sus comparaciones.

Por tanto, según esta teoría, cuando la gente percibe un desequilibrio con respecto a sus compañeros en relación a lo que aporta y lo que recibe del trabajo se produce una tensión que hace que la gente luche por aquello que percibe como justo, creándose las bases de la motivación. En concreto, esta teoría establece cuatro proposiciones sobre la remuneración justa:

1. Cuando se paga por tiempo, el empleado con una remuneración por encima de la justa producirá más o de más calidad que el que recibe una remuneración equitativa.
2. Cuando se paga a destajo o por pieza producida, los empleados a quienes se da una remuneración excesiva producirán menos unidades, pero de mejor calidad que los que reciben una remuneración equitativa. Los incrementos de la cantidad no harán más que aumentar la injusticia puesto que cada unidad producida origina más exceso de remuneración.
3. Cuando se paga por tiempo, el empleado que recibe una baja remuneración producirá menos unidades, o bien unidades de menor calidad, es decir, que se reducirá el esfuerzo.
4. Cuando se paga a destajo, el empleado con baja remuneración producirá un gran número de unidades de poca calidad en comparación con el que recibe una remuneración justa.

Las investigaciones apoyan las anteriores proposiciones, aunque deducen lo siguiente:

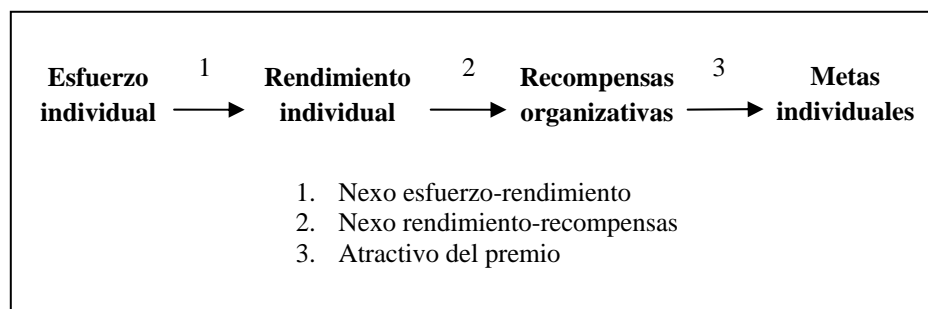
- Las injusticias creadas por una excesiva remuneración al parecer no tienen una influencia muy significativa sobre el comportamiento en el trabajo. Aparentemente, la gente tolera mucho mejor las inequidades por sobrepago que por un salario por debajo de lo justo o al menos, son más capaces de racionalizarlas.
- Las personas no siempre coinciden en su concepto de justicia, de ahí que la justicia sea un tema central en la teoría de la equidad. Las predicciones anteriores, por tanto, son más probables en individuos moralmente maduros que en individuos guiados por un sistema moral en el que la distribución justa de los premios no es fundamental.

En conclusión, a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

## Teoría de las expectativas de Vroom

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación que goza de mayor aceptación es la teoría de expectativas de Victor Vroom. Aunque tiene sus críticas, la mayor parte de la evidencia empírica apoya a esta teoría. En esencia, establece que la fuerza de una tendencia para actuar de una determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que éste último tiene para el individuo. Incluye tres variables o relaciones (véase figura 2.3).

**Figura 2.3. Teoría de las expectativas**



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

1. *Nexo entre esfuerzo y rendimiento.* Al decidir sobre la realización de un comportamiento, los trabajadores tienen en cuenta si su esfuerzo les permitirá alcanzar lo deseado. Si los obstáculos no le permiten esperar que con su esfuerzo vaya a obtener un nivel aceptable de rendimiento, su motivación o rendimiento disminuirá.
2. *Nexo entre rendimiento y resultado o premio.* Otra consideración es si un nivel dado de rendimiento derivará en la obtención de un resultado determinado. A mayor sea la creencia, mayor será la probabilidad de que se encuentre motivado.
3. *Atracción.* Hace referencia a la importancia que el individuo concede a un resultado o premio potencial que puede conseguir en el trabajo. Considera las necesidades insatisfechas del sujeto.

El hecho de que uno tenga el deseo de producir en un momento dado depende de los objetivos particulares de cada uno y de su percepción del valor relativo del rendimiento como un medio de lograr esos objetivos.

Imaginemos la siguiente situación: el hecho de que un trabajador emplee muchas horas en un determinado trabajo como puede ser la gestión de reservas de un hotel (esfuerzo) está condicionado

por el hecho de que lograr un buen nivel de ocupación (rendimiento) produzca una consideración favorable por parte de sus superiores mediante un ascenso (premio), lo cual, en opinión del trabajador, le procurará seguridad, prestigio y otros beneficios que acarrea la realización de un buen trabajo (objetivo individual).

A continuación, vamos a determinar los factores que inciden en la motivación: la atracción del resultado (una alta consideración por parte del jefe) es notable. Pero ¿qué decir del nexo entre rendimiento y premio?, ¿piensa el empleado que la valoración refleja la calidad de su gestión? Si la respuesta es afirmativa, el nexo será fuerte. Y si es negativa, por lo menos una parte de la razón de la disminución del nivel de motivación es la creencia de que la valoración que recibe no es una medida objetiva de su rendimiento. Otra fuerza capaz de desmotivar es la relación entre esfuerzo y rendimiento. Si, después de pasar un número considerable de horas trabajando, el empleado está convencido de que no hubiera sido capaz de conseguir un buen nivel de ocupación por mucho tiempo que le dedicara, disminuirá su deseo de esforzarse; de ahí que se reduzca su nivel de motivación y su esfuerzo.

No obstante, esta teoría ha recibido algunas críticas:

- Tenemos que conseguir que los premios sean atractivos, lo cual exige entender y conocer el valor que el sujeto concede a los mismos.
- Se ocupa de las expectativas. Carece de importancia lo real o racional. Las expectativas del sujeto respecto a su rendimiento, al premio y a la obtención de objetivos son las que rigen su nivel de esfuerzo, no los resultados objetivos en sí mismos.
- Son pocos los individuos que advierten una estrecha correlación entre el rendimiento y los premios, por lo que la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones premiaran el rendimiento y no la antigüedad, esfuerzo, grado de destreza o dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería mayor.

Sin embargo, más que invalidar la teoría de las expectativas, estas críticas pueden ser utilizadas en apoyo de la teoría y para explicar por qué un gran segmento de la fuerza de trabajo ejerce un nivel de esfuerzo mínimo en el desarrollo de sus responsabilidades laborales.

#### 4. Aplicaciones de las teorías de la motivación

Vamos a intentar ahora ligar la teoría y la práctica. Es una manera de repasar las teorías de la motivación y, además, ver cómo pueden aplicarse en la realidad empresarial.

##### **Dirección por objetivos**

La dirección por objetivos (DPO) es una herramienta de motivación que enfatiza la fijación participativa de objetivos tangibles, verificables y medibles como una forma de aumentar la motivación de los empleados. Su énfasis está en convertir los objetivos organizativos en objetivos específicos para todas las unidades y miembros de la organización

Hay cuatro características comunes a todos los programas de DPO:

- Los objetivos son enunciados concisos sobre logros esperados. Por ejemplo, no es adecuado establecer, simplemente, que se desea reducir costes. Tal deseo tiene que ser reflejado en objetivos tangibles, que puedan ser medidos y evaluados. Por ejemplo, reducir en un 7% los costes del departamento.
- Los subordinados, conjuntamente con sus superiores, eligen los objetivos y aceptan la forma en que éstos serán medidos.
- Cada objetivo tiene un período de tiempo conciso en el cual debe ser alcanzado (3 meses, 6 meses o un año).
- Existe retroalimentación sobre el rendimiento. Se intenta dar una retroalimentación continua sobre el progreso logrado con el fin de alcanzar los objetivos. Idealmente, esto debe hacerse de forma que sean los propios empleados los que controlen y corrijan sus propias acciones. Si no fuese posible, habría que acudir a evaluaciones periódicas realizadas por la dirección.

La teoría del establecimiento de objetivos demuestra que la existencia de objetivos específicos y difíciles, así como de retroalimentación sobre el rendimiento individual, origina un mayor rendimiento. Por tanto, la mejor forma de aplicarla es implementando un programa de DPO. El único tema de posible desacuerdo con esta teoría hace referencia a la **participación**. La DPO aboga por la participación, mientras que la teoría del establecimiento de objetivos demuestra que frecuentemente se consigue lo mismo asignando objetivos a los subordinados. El principal beneficio de la participación, sin embargo, es que atrae a los individuos a fijarse objetivos más difíciles.



En la práctica, es una técnica bastante utilizada. Entre las grandes organizaciones -tanto privadas como en el sector público-, gran parte tienen un programa formal de DPO o han tenido alguna vez uno. Existen casos de fracasos al aplicarlos pero si se observan detenidamente, puede verse que lo que ha fallado no ha sido el programa de DPO sino que el fracaso reside en factores como: expectativas poco realistas en relación a los resultados, falta de compromiso por parte de la alta dirección, falta de habilidades o la falta de disposición por parte de los directivos para asignar recompensas en base al logro de objetivos. De cualquier modo, la DPO proporciona a los directivos el medio para aplicar la teoría del establecimiento de objetivos.

### **Programas de participación del empleado**

Dentro de este apartado, analizaremos diferentes programas de participación del empleado que tratan de lograr que éste se involucre en la organización. Es decir, intentan fomentar un proceso de participación de los empleados utilizando sus capacidades para alentar un compromiso cada vez mayor con el éxito de la organización. Se tratará de involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan, así como incrementar su autonomía y su control sobre su trabajo, para que se encuentren más motivados y comprometidos con la organización, sean más productivos y estén más satisfechos con sus trabajos.

#### *Dirección participativa*

Este método de dirección consiste fundamentalmente en la toma de decisiones conjunta. O sea, los subordinados realmente comparten un importante grado de poder con sus superiores en la toma de decisiones.

La dirección participativa ha sido promocionada en ocasiones como una panacea para la moral pobre y la baja productividad. Un autor ha argumentado, incluso, que la dirección participativa constituye un imperativo ético. Sin embargo, no es apropiada para toda organización, o unidad de trabajo. Para que funcione, tendría que haber un tiempo adecuado para participar, los temas en los que vayan a participar los empleados tendrían que ser importantes desde el punto de vista de sus intereses, los empleados tendrían que tener habilidades (inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación) para participar y la cultura organizativa tendría que considerar importante que el empleado se involucre, se comprometa.

Hay muchas razones por las que la dirección puede querer repartir su poder en la toma de decisiones:

- Debido a que los trabajos se han hecho muy complejos, los directivos frecuentemente no tienen conocimiento completo sobre todo lo que hacen sus empleados. Por tanto, la participación permite que los que saben más contribuyan.
- La interdependencia existente entre las tareas que realizan los empleados requiere que se realicen consultas a personas de otros departamentos y unidades de trabajo.
- Las personas cuestionan menos una decisión, en el momento de su implantación, si participan en la toma de esa decisión.
- La participación proporciona premios intrínsecos a los empleados. Puede hacer que un trabajo sea más interesante y significativo. En consecuencia, aumenta el interés de los empleados, sobre todo entre los más jóvenes y formados.

### *Círculos de calidad*

En la actualidad, la forma de participación más ampliamente discutida es el “círculo de calidad”. Teniendo su origen en los Estados Unidos y siendo exportado a Japón durante los años 50, el círculo de calidad ha sido importado recientemente por los Estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados. Como se desarrolló en Japón, el concepto de círculo de calidad frecuentemente es considerado como una de las técnicas que usan las empresas japonesas y que le permiten fabricar productos de una gran calidad a costes muy reducidos. Así, por ejemplo, uno de cada nueve japoneses está involucrado en un círculo de calidad.

El círculo de calidad es un grupo voluntario de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen regularmente para discutir problemas de calidad, investigar las causas, proponer soluciones y llevar a cabo acciones correctoras. Por tanto, tienen la responsabilidad de resolver problemas de calidad, y además generan y evalúan su propia retroalimentación. Sin embargo, normalmente ocurre que la dirección controla la decisión final sobre la implantación de las soluciones recomendadas.

Esta técnica de gestión implica enseñar a los empleados participantes habilidades de comunicación, estrategias de calidad, y técnicas de medición y análisis de problemas, ya que no podemos presumir que los empleados tengan inherentemente esta habilidad para analizar y resolver problemas.

El éxito de los círculos de calidad en EE.UU. y en España no ha sido extremadamente importante (aunque se aplican bastante). Las posibles causas de este éxito relativo son entre otras: una introducción impropia de la técnica, un apoyo inadecuado y/o expectativas poco realistas de

los directivos en cuanto a la mejora de la productividad. En este sentido, mucho de lo que se denomina “dirección participativa” es realmente “pseudo-participación”: aunque se solicitan ideas de los empleados para resolver problemas, los directivos retienen casi completamente el control sobre la decisión final, pues se resisten a compartir el poder en la toma de decisiones.

Estas herramientas de motivación basadas en la participación del empleado cuentan con el apoyo de varias teorías de motivación. Según la teoría de la motivación-higiene, la participación podría proporcionar a los empleados una motivación intrínseca al incrementar las oportunidades de crecimiento, la responsabilidad y la involucración en su trabajo. De la misma forma, el proceso de toma de decisiones y de implementación de las mismas, y por tanto la búsqueda de soluciones, puede satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y autoestima de un empleado. De manera que la dirección participativa es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro.

### **Programas de remuneración variable**

En la actualidad son muchos los ejemplos de empresas que, en lugar de pagar a un trabajador según el tiempo que permanece en su trabajo, intentan que la cantidad a pagar sea resultado de una medida de rendimiento: productividad individual, productividad del departamento o del grupo de trabajo, rentabilidad de la unidad o mejora global del rendimiento organizativo. Las dos formas más usadas de compensación basada en el rendimiento son:

- Los salarios a destajo para los trabajadores de producción. Los trabajadores reciben una cantidad fija por cada unidad de producción. Cuando un empleado no recibe ningún salario mínimo independientemente de la cantidad que produce, nos encontramos ante un plan puro de salarios a destajo.
- Las primas anuales en función de los beneficios organizativos para los directivos. Los directivos reciben anualmente, además de su salario mensual, una cantidad variable de dinero que depende de los beneficios obtenidos. Y es que se supone que los directivos tienen mucho que ver en los resultados organizativos.

Este tipo de compensación tiene una gran relación con la teoría de expectativas. Si se pretende maximizar la motivación de un empleado, es importante que perciba una relación estrecha entre su rendimiento y los premios que recibe, ya que si los premios son asociados a factores no relacionados con el rendimiento, como la antigüedad o el nivel del puesto, probablemente los empleados reducirán su esfuerzo.

### **Planes de remuneración por habilidades**

Si las organizaciones contratan y ubican en la empresa a la gente por sus habilidades, por qué después no les pagan en función de esas mismas habilidades. El salario basado en la habilidad es una alternativa al salario basado en el puesto. Esta forma de compensación del trabajador establece los niveles de sueldo sobre la base del número de habilidades que tengan los trabajadores o el número de tareas que puedan realizar. Un ejemplo sería el caso de un recepcionista al que se le paga en función del número de idiomas que sea capaz de hablar correctamente.

La gran ventaja de esta forma de compensación está en la flexibilidad que permite a la hora de cubrir las vacantes de personal cuando sus habilidades son intercambiables. Además de alentar a los empleados a adquirir un mayor rango de habilidades, este sistema de motivación también facilita la comunicación a través de la organización, ya que la gente obtiene una mejor comprensión de lo que hacen los demás. Sin embargo, también existe una importante desventaja aparejada a este sistema: la gente puede llegar a aprender todas las habilidades que el programa les permite que aprendan, lo cual puede frustrar a los empleados después de que se han enfrentado con un ambiente continuo de aprendizaje y crecimiento de sus salarios. Además, las habilidades pueden volverse obsoletas y la gerencia deberá plantearse si debe reducir los salarios o seguir pagando al empleado por unas habilidades que ya no son relevantes.

Los planes de pago basados en las habilidades son compatibles con varias teorías de la motivación. Puesto que alientan a los empleados a aprender y expandir sus habilidades y crecer, son compatibles con la teoría ERC. Además, también es consistente con la investigación sobre la necesidad de logro inherente en la teoría de McClelland. Las personas con una alta necesidad de logro sienten un fuerte impulso para hacer las cosas mejor y aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya se poseen, por lo que este sistema de remuneración es un gran elemento motivador para estas personas. El salario por habilidades también tiene implicaciones de equidad. Cuando los empleados hacen sus comparaciones contribución-resultado, las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el sueldo que factores como la antigüedad o la educación.

### **Beneficios flexibles**

La idea es permitir que cada empleado elija un paquete de beneficios acorde a sus propias necesidades y a la situación en que se encuentre. En términos generales, una organización proporciona ventajas complementarias que equivalen al 30% del sueldo de un empleado. Sin embargo, los programas tradicionales fueron diseñados para el empleado estadounidense típico de los años 50: un hombre con una esposa que no trabajaba y dos niños. Y ocurre que, en la

actualidad, cada vez menos empleados se incluyen en este estereotipo. Según este programa de beneficios flexibles, una organización crea una cuenta de gasto flexible para cada empleado, normalmente sobre la base de un porcentaje sobre su salario, y pone un valor a cada beneficio posible al que puede acogerse el empleado. Las opciones pueden incluir seguros médicos, cobertura de oftalmólogos, odontólogos, opciones de vacaciones, planes de ahorro y pensiones, seguros de vida, planes de formación...

En consistencia con la tesis de la teoría de las expectativas de que las recompensas que proporciona la organización tienen que estar vinculadas a los objetivos de cada empleado, los beneficios flexibles individualizan los premios permitiendo que cada empleado elija aquéllos que mejor satisfagan sus necesidades reales.

### **Horarios de trabajo alternativos**

Mucha gente trabaja ocho horas al día, cinco días a la semana. Además, su jornada comienza y termina a una hora prefijada. Sin embargo, muchas organizaciones han introducido opciones alternativas de horarios de trabajo, tales como una reducción de la semana de trabajo y un horario diario flexible, como formas de mejorar la motivación del empleado y de utilizar mejor los recursos humanos.

La forma más popular de semana de trabajo reducida consiste en una jornada de cuatro días y diez horas de trabajo cada día. Con esto se pretende que los trabajadores tengan más tiempo para ocio y para ir de compras, y puedan trasladarse hacia el trabajo y desde el trabajo fuera de las horas punta. Los que creen en este sistema sugieren que puede incrementar el entusiasmo, la moral y los logros del trabajador; mejorar la productividad y reducir los costes; reducir los tiempos muertos de las máquinas cuando están funcionando; reducir las horas extraordinarias, la rotación y el absentismo, y además, facilitar que la empresa contrate nuevos empleados.

El horario diario flexible permite cierta discrecionalidad a los empleados sobre cuándo deben llegar al trabajo y cuándo pueden marcharse del mismo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero hay libertad, dentro de unos límites, para variar las horas de trabajo. Con esto se consigue reducir el absentismo, incrementar la productividad, reducir los gastos por horas extraordinarias, reducir la hostilidad hacia la dirección, reducir los atascos que se producen cuando se intenta llegar a los lugares de trabajo, e incrementar la autonomía y la responsabilidad de los empleados mejorando posiblemente su satisfacción en el trabajo.

Este sistema funciona bien con tareas de oficina, donde la interacción del empleado con las personas externas a su departamento es reducida. No es viable para recepcionistas, vendedores al por menor o puestos similares, donde el servicio global exige que las personas estén en sus lugares de trabajo en momentos predeterminados.

Los horarios de trabajo alternativos constituyen una respuesta a las distintas necesidades de la fuerza de trabajo. Sin embargo, el horario diario flexible, debido a que incrementa la autonomía y la responsabilidad del empleado, es probable que proporcione mayores propiedades motivacionales que la semana de trabajo reducida. El horario diario flexible apela a la necesidad de crecimiento (teoría ERC) y al deseo de autonomía (teoría de la motivación-higiene).

## ACTIVIDADES

### UN PROBLEMA DE MOTIVACIÓN

Federico García fue nombrado director de marketing de Canarias para una importante cadena hotelera, en sustitución de Luis Gómez, que había fallecido repentinamente un mes atrás, cuando sólo le quedaban dos años para jubilarse. Federico provenía de un hotel independiente, donde había sido director de marketing durante cinco años, con responsabilidad en comercialización e investigación de mercados. El nombramiento de Federico fue bastante precipitado, debido al fallecimiento de su antecesor y al hecho de que el joven Mateo López, asistente del director de marketing anterior, y teórico sucesor del mismo, no parecía aún maduro para ese puesto.

Federico García fue informado de sus competencias en el nuevo puesto, así como de las condiciones generales del mismo. El departamento de marketing tenía fama de haber sido el mejor gestionado de la empresa, bajo la férrea dirección de Gómez, que había controlado todo a la perfección. Entre las personas a su cargo estaba Mateo López, joven titulado con un brillante currículum académico y escasa experiencia, que había sido nombrado asistente de Gómez un año antes, con intención de que le sucediera a su jubilación.

Sin embargo, Mateo López no parecía haber respondido a las expectativas iniciales, ya que los informes de su antiguo superior le calificaban de “metomentodo que da su opinión sin que nadie se la pida”, “idealista sin pizca de sentido de la realidad” y, ya en los últimos meses, como un “inútil para el trabajo duro”. Así que, a la muerte de Luis Gómez, la dirección optó por buscar un nuevo director de marketing fuera de la empresa.

Federico decidió mantener una conversación con Mateo nada más llegar a su nuevo destino. Sin embargo, Mateo parecía querer evitar esta conversación, con vagas disculpas acerca de urgentes tareas pendientes. Finalmente, al cabo de una semana, él mismo se personó en el despacho de su superior, con un papel en la mano: era su dimisión.

- Señor García, le presento mi renuncia al puesto. Estoy cansado de luchar en esta empresa, de este departamento y, concretamente, de mi tarea en el mismo. Por lo visto, no sirvo para este trabajo, así que he decidido irme yo antes de que usted me despidiera.

Federico estaba realmente sorprendido, pues esperaba encontrar en Mateo, de acuerdo con los informes, un empleado renuente y algo vanidoso, en lugar de un joven inseguro y abatido. Así pues, le contestó:

- Mire, Mateo, no quiero tomar decisiones precipitadas, así que no voy a aceptar su renuncia. Además, quiero juzgar la situación por mí mismo y, en su caso, estimo muy necesario conocerle mejor. Usted tenía excelentes antecedentes, pero no se ha desempeñado aquí satisfactoriamente. Esta paradoja me intriga. ¿Por qué cree usted que no sirve para su trabajo?

- No lo sé, señor. Yo siempre he intentado hacer lo que se esperaba de mí, pero parece que no he acertado nunca.

- Bien, Mateo. Le emplazo a continuar esta conversación dentro de una semana. Antes de ese momento, quiero que me presente un informe detallando lo siguiente: primero, en calidad de qué y para qué trabajo fue usted contratado; segundo, cuál ha sido su trabajo real durante el año que lleva aquí, y tercero, qué le gustaría poder hacer.

A los dos días, Federico recibió el informe de Mateo. Según él mismo, y como pudo comprobar asimismo por los archivos del Departamento de Personal, Mateo López fue contratado como director-asistente, con la misión de ayudar a su superior en la administración del departamento, asesorarle, descargarle de trabajo rutinario y supervisar, en general, la actividad operativa del departamento.

Al principio, el joven había observado concienzudamente el departamento y había elevado a su superior numerosos informes, señalando inoperancias y aspectos susceptibles de mejora, y proponiendo soluciones.

Por ejemplo, uno de esos informes, archivado en la documentación personal del antiguo director de departamento, proponía la creación de una central propia de reservas en línea, que facilitara la gestión de reservas realizadas por los clientes a través de la página *web*. De esta manera, dichas reservas se transferirían automáticamente al registro diario de reservas con el que trabajaba el personal de recepción, y no al día siguiente tal y como pasaba en la actualidad al utilizar la central de reservas del *turoperador*. Este problema hacía que, en muchas ocasiones, se produjera en el hotel una situación de *overbooking* a la que se tenía que hacer frente sobre la marcha, con la consiguiente pérdida de imagen y credibilidad que ello ocasionaba, sobre todo, con los buenos clientes.

Luis Gómez había desestimado sistemáticamente estos informes, tachando a Mateo de entrometido y desconocedor de las peculiaridades del negocio. Por contra, le había encomendado la realización de todos los trabajos engorrosos que comportaba la dirección de marketing, como la comprobación de presupuestos, la realización de estadísticas, la tramitación de documentos



internos y externos, etc. Mateo se había esforzado en hacer estos trabajos lo mejor posible, aunque no era la clase de trabajo para el que estaba preparado ni psicológica ni profesionalmente. De ahí su bajo desempeño en estas tareas y los informes negativos emitidos por su superior.

### **Lo que hizo el nuevo director de marketing**

Federico llegó a la conclusión de que el problema no estaba inicialmente en Mateo, sino en Luis Gómez, pero temió que la experiencia negativa hubiese hecho mella en el joven, minando su confianza y su autoestima. Por eso, trató de imprimir a su siguiente entrevista un clima amistoso y cálido, y le invitó a comer fuera de la empresa para hablar del tema de su futuro.

- Mire, Mateo. Creo que podemos hacer cosas juntos, así que démonos ambos un plazo de seis meses antes de tomar una decisión definitiva. Necesito su colaboración para administrar este departamento, que usted, hoy por hoy, conoce mejor que yo. Además, creo que algunas de sus antiguas propuestas son aún útiles. Le propongo que preparemos un programa de actividades para el próximo trimestre, eligiendo unos objetivos y revisando periódicamente su cumplimiento.

Y así se puso en marcha el programa de recuperación psicológica y profesional de un empleado, inicialmente prometedor, inutilizado por una dirección inadecuada. Al principio, fue difícil para Federico involucrar a Mateo en el proyecto, ya que la experiencia anterior del joven empleado había anulado su autoestima y su ambición, tornándole inseguro y poco útil en realidad para su tarea.

La primera labor de Federico fue devolver a Mateo la confianza en sí mismo y la capacidad de creer en sus ideas y exponerlas sin temor. Para ello, mantuvo frecuentes entrevistas con él, tanto formales como informales, mientras desayunaban o cuando caminaban juntos a la salida del trabajo. El segundo paso fue elaborar de forma conjunta una serie de objetivos para el período de seis meses que se habían propuesto como plazo de prueba del nuevo sistema. Durante dicho período, superior y subordinado se reunían de manera formal cada quince días, para discutir sobre las realizaciones, el desempeño y las metas marcadas, así como sobre cualquier problema que fuera surgiendo en el desarrollo del programa.

### **CUESTIONES DE MOTIVACIÓN:**

1. ¿Por qué ha disminuido la motivación de Mateo López según los argumentos de la teoría de las expectativas?
2. ¿Qué debería hacer Federico García: aceptar la renuncia o darle otra oportunidad? En este segundo caso, ¿cómo podría aumentar su motivación?

### **Epílogo de esta historia**

Al cabo de los seis meses, fue Mateo López quien le recordó a Federico que había llegado el momento de revisar su situación en la empresa, aunque ya no deseaba dimitir, pues había logrado entusiasmarse con su trabajo de nuevo. Federico, aunque estuvo de acuerdo en el desempeño de Mateo había mejorado notablemente, opinó que podía hacer mucho más, y para ello tendría que trabajar duro. En los sucesivos meses, le planteó proyectos gradualmente más ambiciosos y difíciles, aunque fue sumamente hábil en el eslabonamiento de los mismos, de manera que fue convirtiendo a Mateo, sin que casi ni él mismo se diera cuenta, en un hábil director de marketing. Tanto es así que, al cabo de dos años y medio, cuando Federico fue nombrado director de marketing de la compañía, Mateo López fue ascendido a director de marketing del hotel, cargo que desempeñó acertadamente durante cinco años, hasta que pasó a otra empresa de mayor envergadura.

#### **CUESTIONES DE LIDERAZGO:**

1. Analice y compare los estilos de liderazgo de Federico García y Luis Gómez. Siguiendo una teoría de liderazgo, ¿podría decir a qué estilo corresponden los comportamientos de ambos directivos?
2. Centrándose en la figura de Federico García, ¿observa alguna evolución o cambio en su estilo de influir sobre Mateo López?

## **BIBLIOGRAFÍA**

French, R., Rayner, C., Rees, G. y Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour* (2ª ed.). United Kingdom: John Wiley & Son.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: McGraw Hill.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw Hill.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice-Hall.

## **DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED**

<http://www.emprendedores.es> (Revista Emprendedores)

<http://capitalhumano.wke.es> (Revista Capital Humano)

<http://www.greatplacetowork.es/best/list-es.htm> (Great Place to Work® Institute)

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál de los siguientes factores no está dentro de la jerarquía de necesidades de Maslow?
  - a. Seguridad.
  - b. Estima.
  - c. Productividad.
2. Según la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, ¿cuál de las siguientes afirmaciones es falsa?
  - a. El opuesto de la satisfacción es la no satisfacción.
  - b. Los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.
  - c. El éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, etc. son factores de higiene que producen insatisfacción.
3. Atendiendo a la teoría de las necesidades de McClelland, señale cuál de las siguientes afirmaciones describe la necesidad de logro:
  - a. El deseo de hacer mejor las cosas.
  - b. El deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente.
  - c. El deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente.
4. Todas las siguientes son cuestiones importantes relacionadas con la teoría de motivación del establecimiento de objetivos, con la excepción de:
  - a. La dificultad de los objetivos.
  - b. La especificidad de los objetivos.
  - c. La equidad o igualdad entre los compañeros.
5. Si un empleado al que se le paga por tiempo se siente “sobre-recompensado”, la teoría de la igualdad o de la equidad predice que:
  - a. Producirá menos cantidad que el que recibe una remuneración equitativa.
  - b. Reducirá la calidad de su trabajo.
  - c. Aumentará la cantidad y/o la calidad de su trabajo.

6. “Una de las posibles explicaciones de la falta de motivación que parecen mostrar muchos trabajadores es la falta de conexión que perciben entre su rendimiento y sus recompensas, dada la tradición extendida en gran parte de las organizaciones de premiar muchos otros factores aparte de, o en lugar de, la productividad”. ¿En cuál de las siguientes teorías sobre la motivación es más probable que pueda estar basada la afirmación anterior?
  - a. Teoría ERC de Alderfer.
  - b. Teoría de las expectativas de Vroom.
  - c. Teoría del establecimiento de objetivos.
7. ¿Cuál de las siguientes prácticas de motivación puede encuadrarse dentro de los programas de participación del empleado o de involucramiento?
  - a. Los círculos de calidad.
  - b. Los beneficios flexibles.
  - c. Los horarios de trabajo alternativos.
8. En una cadena hotelera, todos los empleados reciben una paga de beneficios en función de la productividad del departamento y de la mejora del rendimiento de la compañía. ¿Qué práctica de motivación está aplicando esta empresa?
  - a. Remuneración por habilidades.
  - b. Remuneración variable.
  - c. Beneficios flexibles.

## **SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. c
2. c
3. a
4. c
5. c
6. b
7. a
8. b

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Beneficios flexibles:* Forma de compensación según la cual un empleado elige un paquete de beneficios acorde a sus necesidades y a la situación en que se encuentre.

*Círculo de calidad:* Programa de participación de los empleados que consiste en que un grupo voluntario de ocho a diez empleados y supervisores, que comparten un área de responsabilidad, se reúnen regularmente para discutir problemas de calidad, investigar las causas, proponer soluciones y llevar a cabo acciones correctoras.

*Dirección participativa:* Programa de participación de los empleados que consiste fundamentalmente en la toma de decisiones conjunta, en la que los subordinados realmente comparten un importante grado de poder con sus superiores en la toma de decisiones.

*Dirección por objetivos (DPO):* Herramienta de motivación que enfatiza el establecimiento participativo de objetivos tangibles, verificables y medibles como una forma de aumentar la motivación de los empleados.

*Factores de higiene de Herzberg:* Aspectos relacionados con la insatisfacción en el trabajo, tales como la seguridad, el estatus, el salario, las condiciones de trabajo, etc.

*Factores motivadores de Herzberg:* Características relacionadas con la satisfacción en el trabajo, como el logro, la responsabilidad, el crecimiento, etc.

*Horarios de trabajo alternativos:* Opciones alternativas de horarios de trabajo, tales como una reducción de la semana de trabajo y un horario diario flexible, como formas de mejorar la motivación del empleado y de utilizar mejor los recursos humanos.

*Motivación:* Deseo de esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

*Necesidad de logro de McClelland:* Deseo de hacer mejor las cosas.

*Necesidad de poder de McClelland:* Deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente.

*Necesidad de afiliación de McClelland:* Deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente.

*Necesidades de autorrealización de Maslow:* Impulso de llegar a ser lo que se puede ser. Comprende crecimiento, realización del propio potencial y la satisfacción consigo mismo.

*Necesidades de crecimiento de Alderfer:* Deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. Incluyen las necesidades de autoestima interna y de autorrealización de Maslow.

*Necesidades de estima de Maslow:* Incluye factores de estima interna (como respeto de sí mismo, autonomía y logro) y factores de estima externa (como estatus, reconocimiento y atención).

*Necesidades de existencia de Alderfer:* Exigencias materiales básicas que coinciden con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

*Necesidades de orden inferior:* Necesidades que se satisfacen en el exterior del sujeto como la alimentación, el vestido, el sueldo, etc.

*Necesidades de orden superior:* Necesidades que se satisfacen en el interior del sujeto como el reconocimiento, la autoestima o la autorealización, etc.

*Necesidades de relación de Alderfer:* Deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Coincide con las necesidades de amor y estima externa de Maslow.

*Necesidades de seguridad de Maslow:* Incluyen seguridad y protección ante un posible daño físico o emocional. El individuo se protege en un grupo y acepta unas leyes.

*Necesidades fisiológicas de Maslow:* Comprenden la alimentación, el vestido, la vivienda, el sexo y otras necesidades corporales.

*Necesidades sociales de Maslow:* Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

*Planes de remuneración por habilidades:* Forma de compensación del trabajador que establece los niveles de sueldo del empleado sobre la base del número de habilidades que tenga o el número de tareas que pueda realizar.

*Programas de participación del empleado:* Intentan involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan, así como incrementar su autonomía y su control sobre su trabajo, para que se encuentren más motivados y comprometidos con la organización, sean más productivos y estén más satisfechos con sus trabajos.

*Programas de remuneración variable:* Forma de compensación del trabajador que establece la cantidad a pagar como resultado de una medida de su rendimiento: productividad individual, productividad del departamento o del grupo de trabajo, rentabilidad de la unidad o mejora global del rendimiento organizativo.

*Teoría de la equidad:* Establece que los empleados se comparan con sus compañeros en términos de lo que aportan a su trabajo y de lo que reciben como contraprestación y responden para eliminar cualquier sentimiento de desigualdad.



*Teoría de las expectativas:* Considera que la fuerza de una tendencia para actuar de una determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que éste último tiene para el individuo.

*Teoría de las necesidades de Maslow:* Establece que la motivación de los individuos viene determinada por una jerarquía rígida de cinco necesidades en las que, a medida que se va satisfaciendo una necesidad de orden inferior, la siguiente se torna dominante.

*Teoría del establecimiento de objetivos:* Sostiene que los objetivos específicos y difíciles, pero alcanzables, motivan a las personas a obtener mayor rendimiento.

*Teoría X:* Los gerentes asumen que a los trabajadores no les gusta trabajar, son vagos y no saben asumir responsabilidades, por lo que deben ser obligados a trabajar.

*Teoría Y:* Considera que a los empleados sí les gusta trabajar, son creativos y buscan la responsabilidad, por lo que pueden dirigir su propio trabajo.