

# MOTIVACIÓN

¿Qué es la motivación? Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación.



Es cierto que algunos individuos, como Chris Gardner\*, parecen estar dirigidos al triunfo. Pero el mismo estudiante que encuentra difícil leer un libro de texto por más de 20 minutos devora el de Harry Potter en un día. Para este estudiante, el cambio en la motivación lo genera la situación. Entonces, conforme analicemos el concepto de la motivación recuerde que el nivel de ésta varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes.

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a

Chris Gardner

• Autor del libro En Busca de la Felicidad

- En 1982, Chris Gardner no tenía casa, cargaba a su hijo de 20 meses por San Francisco y era un vendedor ambulante de ciertos aparatos médicos que pocos querían comprar. Incapaz de solventar el pago de una vivienda y el cuidado de su hijo, Gardner se quedaba donde podía, hoteles baratos de Oakland, el albergue de alguna iglesia cuando no podía pagar los hoteles, y hasta en los baños de la oficina de Tránsito Rápido de la Zona de la Bahía.
- Un momento crucial en la vida de Gardner sucedió en un estacionamiento, cuando vio a un hombre conduciendo un Ferrari rojo que buscaba lugar para estacionarse. Gardner recuerda: "él buscaba un lugar para estacionarse. Le dije 'te doy el mío si me respondes dos preguntas: ¿qué haces?' y ¿cómo lo haces?' Resulta que esa persona era agente de bolsa de valores y ganaba \$30,000 al mes". En ese momento, Gardner resolvió que también sería agente de bolsa.
- Poco después se dirigió a las oficinas de Dean Witter, en aquel entonces uno de los bancos de inversión más grandes (que después se fusionó con Morgan Stanley). Gardner logró concertar una entrevista para ingresar al programa de capacitación de la empresa. La noche anterior a su entrevista, Gardner fue llevado a la cárcel por no pagar unas boletas de estacionamiento.
- Así que llegó a la entrevista sin rasurar, despeinado y con la ropa del día anterior. Explicó su situación y Dean Witter le dio una oportunidad. La compañía le dijo que sólo se trataba de un programa de capacitación y que sólo contrataría a algunos de los prospectos más prometedores en puestos de tiempo completo. Gardner recordó el consejo que su madre le había dado: "Sólo dependes de ti. La caballería no vendrá en tu rescate".
- En Dean Witter, Gardner hacía más de 20 llamadas al día. "Cada vez que levantaba el teléfono dice: 'sabía que estaba más cerca de salir del hogar'". Gardner alcanzó el éxito en Dean Witter, estuvo en Bear Stearns & Co. de 1983 a 1987, en donde fue uno de las personas con mayores ingresos. 5 años después abrió su propia empresa de bolsa de valores en Chicago con el nombre de Gardner Rich, y hoy sigue prosperando. En sus oficinas, a unas cuerdas de la torre Sears en Chicago, trabajan 14 personas. Parece que Gardner estuviera en la playa, sentado en su oficina, vestido con bermudas, sandalias y dos relojes de pulsera (que siempre lleva para asegurarse de nunca llegar tarde), dice que está cansado de estar hablando siempre de él y de lo lejos que ha llegado.
- De eso no hay duda. Ha dado muchas entrevistas y participado en los principales programas de televisión (incluso 20/20, Oprah, Today Show y The View, entre otros). El libro sobre la historia de su vida se convirtió en un éxito de ventas y dio lugar a una película de Columbia Pictures, que él ayudó a producir y tuvo como estrella a Will Smith. Cuando no trabaja en su banco de inversiones, Gardner ofrece conferencias para motivar a la gente y ayuda a varias cosas de beneficencia en Chicago y San Francisco; por ejemplo, en Cara Program, ayuda a personas sin hogar y en situación de riesgo en Chicago, con capacitación exhaustiva y colocación en un empleo; también ofrece sesiones de asesoría y ayuda para obtener empleo. Una mesa de su oficina está llena de cartas de personas inspiradas por su historia y ocasionalmente llamará a uno de los remitentes. Expresa: "me digo una y otra vez: 'los pequeños paso cuentan'".
- ¿Qué es lo que motiva a personas como Gardner a sobresalir? ¿Hay algo que las organizaciones puedan hacer para inspirar esa clase de motivación en sus empleados?

menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo donde alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados.

Desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados:

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Existe una jerarquía de cinco necesidades —fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización— de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente:

1. Necesidades de orden inferior. Las que se satisfacen en forma externa; necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Autorrealización. Impulso para convertirse en lo que uno es capaz.
3. Necesidades de orden superior. Las que se satisfacen internamente; necesidades sociales, de estima y de autorrealización.
4. Teoría ERC Propone tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento

b) Las teorías X y Y

- Teoría X. Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.
- Teoría Y. Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

c) Teoría de los dos factores

La que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción

d) Teoría de las necesidades de McClelland.

Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

Entre las teorías contemporáneas de la motivación se encuentran:

1. Teoría de la evaluación cognitiva

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

2. Teoría del establecimiento de metas

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

3. Teoría de la eficacia personal

Creencia que tiene un individuo de que es capaz de hacer una tarea.

4. Teoría del reforzamiento

Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

5. Teoría de la equidad

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

6. Teoría de las expectativas

La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

**Referencia:**

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición. Pearson educación.