

Motivación e Incentivos

Existen varias teorías sobre la motivación que son importantes para el diseño de planes de incentivos.

Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel superior” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel inferior” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales solo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Herzberg plantea que los factores de higiene que satisfacen las necesidades de nivel inferior difieren de los factores motivadores que satisfacen plena o parcialmente las de nivel superior. Si los factores de higiene, factores externos al trabajo como las condiciones laborales, salario y el pago de incentivos son inadecuados, los individuos se sienten insatisfechos.

El hecho de agregar más factores de higiene como incentivos al trabajo proporcionando motivación extrínseca, es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos del nivel inferior se satisfacen con rapidez.

El empleador interesado en crear una fuerza laboral automotivada tiene que hacer hincapié en factores motivadores. Los gerentes lo logran enriqueciendo los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento.

La motivación intrínseca es aquella que surge del placer que siente una persona al llevar a cabo el trabajo o una tarea, surge desde el individuo y no de forma externa, como un plan de incentivos económicos. La motivación intrínseca implica que el simple hecho de llevar a cabo el trabajo produce esa motivación.

Motivación e Incentivos

DESMOTIVADORES

Edward Deci dice que una de las desventajas potenciales de basarse demasiado en retribuciones extrínsecas pueden ser contraproducentes. Decid descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo.

“Tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta, degradará y devaluará el deseo que ya tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad”.

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la expectativa del psicólogo Victor Vroom refleja dichas observaciones de sentido común.

La motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres factores:

1. La expectativa de que su esfuerzo se convertirá en desempeño.
2. La instrumentalidad o la conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención real de las recompensas.
3. La valencia, la cual representa el valor percibido que el individuo asigna a la recompensa.

TEORÍA DE VROOM

$$\text{Motivación} = (E \times I \times V)$$

E= representa la expectativa

I= la instrumentalidad

V= la valencia

Si E, I o V son iguales a cero o intrascendentes, no habrá motivación.

Motivación e Incentivos

IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DE LOS PLANES DE INCENTIVOS

1. Si los trabajadores no esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. En consecuencia, los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que puede hacerlo.

SON IMPORTANTES: las descripciones de puestos, la capacitación, la confianza mutua y el apoyo cuando se utilizan incentivos.

2. Sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos; es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución. Los gerentes pueden lograrlo, creando planes de incentivos de fácil comprensión.
3. La retribución en sí misma debe ser valiosa para el trabajador. Es fundamental que el gerente tome en cuenta las preferencias de cada trabajador.

REFERENCIA:

Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.