1.3 RELACIÓN ENTRE TALENTO Y MOTIVACIÓN

1.3.1 Diversas teorías

Existen básicamente dos posturas en relación con el tema de la motivación, la de aquellos que opinan que sí es posible actuar sobre ella y la de quienes sostienen que la motivación, dado su carácter intrínseco, sólo puede autogenerarse. Se resumen algunas de ellas a continuación.

Hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista. Uno de los autores que aporta elementos de motivación en el trabajo es Elton Mayo (1880-1949) quien constató con sus experimentos, el más famoso conocido como el Experimento Hawthorne, que el permitir que las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño. Al final de este capítulo se presenta una lectura sobre los principales hallazgos de Mayo.

Abraham Maslow (1908-1970) propone una pirámide de necesidades, en la que jerarquiza a las necesidades humanas, de manera tal que conforme las personas van satisfaciendo sus necesidades básicas, como son la respiración, la alimentación, el descanso, entre otras, van generando otras necesidades de nivel superior que buscan también ser satisfechas hasta llegar al último escalón que es la realización personal. Las necesidades de seguridad, segundo escalón de la pirámide de Maslow, se refieren a la búsqueda de la seguridad física, de empleo, de salud. En el tercer peldaño se encuentran las necesidades de afiliación como son las de afecto, amistad, intimidad sexual, el siguiente nivel está representado por las necesidades de reconocimiento o autoestima, en éste de acuerdo a Maslow, las personas buscan el éxito, el respeto de los demás, el ser premiado.

Finalmente están las necesidades de auto realización en las que los seres humanos prácticamente están ya en un estado de auto aceptación, creatividad y libres de prejuicios.

Otra importante teoría en el campo de la motivación, es la de Frederick Herzberg (1923-2000) quien realizó una serie de estudios cuyas conclusiones establecen la presencia de dos diferentes factores en la motivación, los que denominó higiénicos y que consideró necesarios para producir una motivación efectiva y los denominados motivacionales que son más cualitativos que cuantitativos, es decir, inciden más en la creatividad y la imaginación en el trabajo, no hay diferencia real en la productividad pero si en la calidad de trabajo.

Fuentes de satisfacción	Fuentes de insatisfacción
Factores Motivacionales	**Factores Higiénicos**
Logro	Política y administración
Realización	Supervisión
Reconocimiento	Salario
Responsabilidad	Reconocimiento
El trabajo mismo	

Douglas McGregor (1906-1964), para este autor, las organizaciones basan su forma de actuar sobre dos suposiciones, las teorías X y Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Teoría X:

- Al ser humano no le gusta trabajar y siempre que puede lo evita
- Las personas deben ser controladas a fin de que se logren los objetivos organizacionales
- Las personas quieren tener seguridad y evitar las responsabilidades

Teoría Y:

- Las personas aportan naturalmente su esfuerzo al trabajo
- Los objetivos se logran cuando las personas se auto controlan y disponen de libertad
- La mayoría de las personas pueden ser creativas e innovadoras

David McClelland (1917-1998) complementa la visión de Maslow y Herzberg al establecer no los niveles motivacionales sino las categorías, basadas principalmente en las tres orientaciones de la naturaleza humana asociadas a los componentes del carácter:

Motivación de poder	Motivación de afiliación	Motivación de logro
•Búsqueda de independencia •Instinto de posesión •Mando y autoridad •Competitividad	•Instintos gregarios •Sentido comunitario •Altruismo •Amistad y estima	•Realización •Actualización •Perfeccionamiento •Socialización

Todas las teorías motivacionales tal como se mencionó al principio de este apartado, dejan claro algunos elementos en común por lo que a continuación se analizará dos de ellos: la satisfacción y el desempeño.

1.3.2 Motivación, satisfacción y desempeño

Se define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer

la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización.

Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación, debe ser convergente con los objetivos de la organización.

Dentro de la motivación, se distinguen dos tipos: la intrínseca y la extrínseca. Se da la primera cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle. Ocurre la segunda ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente habrá de ser monetario (puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera). Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos.

Ambos tipos de motivación no son excluyentes, una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

Adicionalmente a los factores citados, existen otras circunstancias que pueden también influir en la motivación del empleado tales como el estado de ánimo, la salud, los roles que se juegan en el trabajo, entre otros.

La diversidad de factores que pueden intervenir en el proceso de la motivación, refleja parte de la problemática en la definición de los elementos que pueden incentivar a los empleados y en cierto modo explica por qué a ciertos empleados les resultan gratificantes ciertas condiciones ofrecidas por la organización y a otros no.

Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las

veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada parte se había planteado.

Por ello, para mejorar la motivación de los trabajadores se debe tener en cuenta en primer lugar identificar las características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto por sus conocimientos como por sus competencias? La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador.
Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable, ya la teoría de Herzberg revisada antes identificó estos elementos como clave en la motivación de las personas.

Ahora, un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Algunos líderes consideran que para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización y si se considera lo que los teóricos en el tema proponen, las necesidades del trabajador así como el nivel en que el trabajo le permite satisfacerlas.

Es importante también tomar en cuenta las necesidades de la propia organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos parte de ellas, y la organización también. Finalmente algo que puede lograr resultados importantes en términos de un mejor desempeño, consiste en establecer premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Para resumir e intentar clarificar lo expuesto arriba, se dice que las relaciones entre los tres conceptos, motivación, satisfacción y desempeño, podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la

capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

Lectura de apoyo.

Conclusiones del experimento Hawthorne

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth.

Un poco antes, en 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejo a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyo la rotación. En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y le eficiencia de los obreros en la producción.

Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929. La literatura relacionada con el experimento de Hawthorne es abundante. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de

relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

Primera fase del experimento de Hawthorne. Durante esta fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía.

Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas. Al reconocer la existencia del factor psicológico, sólo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

UNIDAD 2
MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO

INTRODUCCIÓN

Se ha revisado hasta el momento el cambio que las organizaciones han llevado a cabo en los últimos tiempos en relación con la gestión del talento humano. También se ha analizado la evolución del factor humano y la connotación que éste tiene hoy en el medio laboral; en este capítulo se describirá el proceso que toda organización que se preocupe por su personal debe implementar y que da congruencia a todo lo mencionado antes: el programa para el desarrollo del talento.

Es claro que las personas con talento prosperan en un entorno en que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de progresar, en vez de sentirse obligadas a permanecer en un trabajo determinado, solo por el ingreso que éste representa

Una buena organización debe ser capaz, a través del personal idóneo, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores, para, a partir de ellas, diseñar los planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios. Estos elementos constituyen el contenido de esta unidad.

Un factor que se considerará es el relativo a los estilos de aprendizaje, esto debido a que como se verá más adelante, el desarrollo del personal no necesariamente tiene que ser a través de cursos directos. Existen múltiples estrategias que se pueden implementar en una organización o que las personas pueden adoptar en beneficio de su crecimiento personal y profesional, el estilo de aprendizaje puede proporcionar información sobre técnicas y herramientas específicas que pueden ser utilizadas.