

UNIDAD IV TEMA 2

Teorías de proceso y aportes de la motivación al Comportamiento organizacional

Contenido

1. **Introducción** al tema
2. **Primer punto** o contenido a desarrollar: Teorías de proceso
3. **Segundo punto** o contenido a desarrollar: Aportes de las teorías motivacionales al comportamiento organizacional
4. **Cierre** o resumen del tema

Desarrollo

1. **Introducción** al tema

Continuas en este punto con el tema de motivación humana. En el tema 1 de esta unidad, pudiste revisar los conceptos de diferentes autores que te explican qué significa y cómo puedes describir que es motivación. Pudiste conocer, además, las teorías denominadas de contenido y contemporáneas.

A continuación, revisarás las llamadas teorías de proceso, que te explican cómo se activa, mantiene y concluye el comportamiento de las personas. entre las cuales están: la teoría de fijación de metas, el reforzamiento, modificación de conductas, equidad, expectativa y de aprendizaje social.

Para concluir con este tema, podrás estudiar los aportes de las teorías de motivación a la comprensión del comportamiento organizacional

2. **Teorías de proceso**

Las teorías de proceso de la motivación humana buscan demostrar cómo se activan, dirigen, mantienen y concluyen los comportamientos. Entre las teorías de proceso tenemos: *la de Fijación de metas, teoría de la equidad de Adams, teoría de la expectativa, teoría del refuerzo, modificación de conductas y la teoría del aprendizaje social de Bandura*

Fijación de Metas u objetivos

Necesario responder ¿qué es un objetivo? Locke y sus colaboradores lo definen como "lo que un individuo trata de lograr o el fin de una acción" Kinicki y Kreitner (2003); dicho en otras palabras, las metas que deseas obtener y para lo cual debes actuar. Chiavenato (2009) por su parte, explica que según Edgar Locke "la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo." Lo que pudieras interpretar de lo planteado en esta teoría, sobre la importancia de definir y especificar tus metas, mientras más específicas estas sean parecieran actuar como un estímulo interno a los esfuerzos que debes realizar para alcanzarlas, adicionalmente, requieres en el proceso contar con la retroalimentación necesaria para mejorar tu desempeño.

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003); la dirección por objetivos es un sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y el feedback correspondiente. Explican los autores que los objetivos dirigen la atención, regulan el esfuerzo, incrementan la persistencia, promueven las estrategias y planes de acción

Teoría de la Equidad

Desarrollada por J. Stacy Adams, se basa en la comparación que hacen las personas, en sus trabajos, entre sus aportaciones y recompensas con las de otros, como lo explica Robbins (2004) "los individuos comparan sus aportaciones y resultados con las de otros y luego responden para eliminar cualquier desigualdad"

En una situación laboral comparas tus aportes, con las de otros que te importan, en términos de esfuerzo, educación conocimiento, experiencia y los resultados que obtienen como salarios, aumentos y reconocimientos. Como resultado de esta evaluación percibes justicia y equidad cuando son iguales, inequidad negativa cuando los resultados de los otros son mayores que los tuyos e inequidad positiva cuando tus resultados son mayores que las de otros.

Explica Chiavenato (2009) que cuando las personas perciben desigualdad o inequidad, realizan alguna de estas acciones: Disminuyen sus aportaciones, reducen la calidad de su trabajo, distorsionan la propia imagen, distorsionan la imagen de los otros, buscan otros puntos de referencia, abandonan el trabajo o la empresa.

Teoría de la Expectativa

Víctor Vroom elaboró un modelo matemático de la teoría de expectativa que publicó en 1964 y que se basa en el postulado de que los individuos eligen comportamientos entre varias alternativas que consideran apropiadas y que le darán resultados atractivos para satisfacer sus necesidades. Chiavenato (2009) sostiene al referirse a la teoría de expectativas "que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen" de acuerdo con este planteamiento pudieras decir que no importa el esfuerzo que debas realizar si la recompensa es atractiva para ti. Continúa explicando Chiavenato, que esta teoría depende de la relación de los siguientes factores: esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y entre recompensa y objetivos personales.

Este enfoque teórico se basa en tres conceptos fundamentales, describe Kinicki y Kreitner (2004) que son: Expectativa, instrumentalizada y valencia. *La expectativa* es la creencia del individuo que a un grado determinado de esfuerzo le seguirá un nivel específico de rendimiento. En cuanto a *la Instrumentalidad* es la creencia que un resultado particular depende del logro de un nivel específico de rendimiento, y en lo que respecta a la *valencia* se refiere al valor positivo o negativo que las personas les asignan a los resultados, es decir el valor de sus preferencias.

Señalan Kinicki y Kreitner (2003) que los investigadores Porter y Lawler "desarrollaron un modelo, que ampliaba la propuesta por Vroom, en la cual contemplan el origen de las valencias, las expectativas y la relación entre rendimiento y satisfacción." Para tomar como referencia los resultados de estas investigaciones para aplicarlas en las organizaciones es necesario que consideres los siguientes aspectos: informar adecuadamente a los trabajadores sobre los estándares de rendimiento que serán utilizados, contar con un sistema de calificación objetivo y confiable, las compensaciones debes distribuir las en función de las calificaciones obtenidas y por último, las compensaciones deben ser valiosas para el personal.

Teoría del Refuerzo

Es contraria a la de establecimiento de objetivos que se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los objetivos orientan el comportamiento, mientras que la teoría del refuerzo sostiene Chiavenato (2009) es un enfoque conductual, postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. Continúa explicando Chiavenato,

que esta teoría se apoya en la ley del efecto de Thorndike cuando señala que el comportamiento que tiene un efecto agradable, tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse; esta aseveración tiene como base la ley de Skinner, que dió a conocer el condicionamiento operante cuyo propósito es aplicar la ley del efecto para manipular sus consecuencias.

La teoría del reforzamiento, asegura Robbins (2004) "ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento", sin embargo, explica más adelante el autor, "es sin duda una influencia importante para explicar el comportamiento"

Esta teoría cuenta con cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional: *El refuerzo positivo*: para aumentar el comportamiento, *el refuerzo negativo*: para aumentar la frecuencia del comportamiento deseable, *la sanción*: para disminuir la frecuencia o eliminar el comportamiento indeseable y *la extinción* sirve para disminuir o eliminar la conducta indeseable

Modificación de Conductas

Este enfoque, supone lograr que una conducta concreta se produzca con mayor o menor frecuencia administrando sus señales y consecuencias, dicen Kinicki y Kreitner (2003) Cuando esta se produce en la situación de trabajo, se le denomina modificación de trabajo organizativa y se apoya en las investigaciones de la Ley del efecto de E.L Thorndike y las del conductismo de B.F. Skinner.

Para lograr la modificación de conducta, explican, Kinicki y Kreitner (2003) al referirse a la teoría , requieres manejar sistemáticamente las interrelaciones persona-ambiente y analizar funcionalmente las relaciones antecedente-conducta-consecuencia; agregan además que "los antecedentes señalan, pero no causan la conducta subsiguiente, las consecuencias contingentes a su vez fortalecen o debilitan aquella conducta" A partir de esta aseveración podrías decir que, en la modelación de la conducta tiene un valor significativo el refuerzo para fortalecer o debilitar la conducta y mientras más frecuente y cercana al comportamiento deseado, mejor

Teoría de aprendizaje social de Albert Bandura

Kinicki y Kreitner (2003) al referirse a esta teoría, la describen como una ampliación del modelo operativo cuando dice "el enfoque de Bandura sigue la idea de Skinner en que la conducta se rige por señales y consecuencias ambientales. Continúan explicando los autores citados que "Bandura considera los factores

dentro del individuo, mientras que el modelo operativo se queda fuera de la persona”.

Los factores internos, pudieran estar relacionados con la creencia que tiene una persona en su capacidad para realizar una tarea o lo que se denomina *Eficacia personal*, explica Robbins (2004) al referirse a este enfoque. Mientras más eficacia tenga una persona, más confianza tiene en sí misma en su capacidad para tener éxito, que en situaciones difíciles las personas con baja eficacia personal tienden a disminuir su rendimiento, mientras que los de alta eficacia responden con más ahínco para responder al desafío. Además, tienden a responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación mientras que los de baja eficacia reducen su esfuerzo. Es lo que explican Kinicki y Kreitner (2003) como la capacidad de autorreducción del comportamiento cuando señalan” las personas pueden ejercer cierto grado de control sobre su conducta” Esta teoría se complementa con la de fijación de metas. Metas difíciles parecieran provocar mayor nivel de eficacia personal.

Robbins (2004) explica que A. Bandura, establece cuatro maneras de incrementar la eficacia personal. *Dominio de Aprobación* que significa tener experiencia en lo que vas a realizar, lo cual te hará sentir confianza en tus propias capacidades. El *Modelado indirecto* se trata de observar que otra persona ha realizado la tarea que te propones, con éxito, lo que hace sentir confianza en que podrás realizarla, sobre todo si te consideras similar o parecida a la persona que lo logro. Otra de las fuentes para incrementar tu eficacia de acuerdo con esta teoría es la *persuasión verbal* que se refiere a tener más confianza en ti porque alguien te convence que tienes las capacidades y aptitudes para lograrlo. La última fuente es *la sacudida*, que describe Robbins “lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se mentaliza y lo hace mejor”, lo que puedes interpretar como el empujón necesario que te activa para realizar lo que deseas, sin embargo, es necesario que consideres que no todas las tareas requieren de esa sacudida, es posible que algunas actividades solo necesites de tranquilidad para culminarlas.

Agrega Robbins que, según sus detractores, esta teoría no toma en cuenta las características de personalidad de los individuos, lo que requiere más investigaciones debido a que la eficacia personal no existe y que es un subproducto de la inteligencia o la personalidad del individuo

3. Aportes de las teorías motivacionales al comportamiento organizacional

Innumerables son los aportes de las teorías motivacionales al comportamiento organizacional, porque su estudio y comprensión te ofrece numerosas oportunidades para mejorar la calidad de vida en el trabajo

Aun cuando no puedas predecir exactamente el comportamiento de las personas y menos su motivación, debido a que en esta fluctúa dependiendo de características personales, sus valores, del ambiente físico, social, del puesto de trabajo necesidades y experiencias y otra cantidad de factores; conocer los motivos que impulsan a las personas a actuar, las variables que en ellas inciden es determinante para que puedas analizar, influir y prever los resultados organizacionales

Las teorías motivacionales denominadas de contenido, explican que lo que mueve a la acción de los individuos, son las necesidades o carencias cuyo tema es fundamental para abordar el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones; estas carencias están dentro de cada individuo, identificadas, clasificadas y jerarquizadas te permiten estructurar programas orientados a satisfacerlas, como por ejemplo: La *recompensa monetaria* dice Chiavenato (2009) "es una aplicación práctica de la teoría de Maslow, acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom ..". Así como también, *las recompensas extra monetarias* se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. *El enriquecimiento de las tareas* es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, divulgado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Asimismo, las teorías contemporáneas, aportan interesantes conclusiones para aplicar en las organizaciones y cuentan además con numerosas investigaciones que avalan sus resultados, como, por ejemplo, la teoría de *evaluación cognitiva* que plantea, según Robbins (2004) "que los gerentes necesitan brindar a los trabajadores recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado" En cuanto a la teoría *del flujo y motivación intrínseca*, con propuestas de aplicación práctica para el diseño de puestos, como ajustar la dificultad de las tareas y las habilidades personales, para facilitar el placer de realizar las actividades y estimular la motivación.

Con respecto a las teorías de proceso, su utilidad y aplicación en las organizaciones es incuestionable. ejemplo de ello tienes en la *teoría de fijación de metas* que enfatiza la importancia de establecer las metas de manera participativa, que sean tangibles, verificables y mensurables; de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2009) "Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.". explica además que luchar por alcanzarlas reduce las necesidades humanas y sobre todo genera *eficacia personal*, cuando el individuo cree que es capaz de alcanzar las metas propuestas

En cuanto a las investigaciones de modificación de conducta, dan un aporte valioso al comportamiento organizacional según dicen Kinicki y Kreitner (2003) "puesto que casi toda la conducta organizativa corresponde a la categoría de conducta operativa ", que explican los autores como "termino de Skinner para la conducta aprendida y modelada en sus consecuencias" y explican que modelar la conducta funciona sobre todo en los procesos de aprendizaje, utilizando la alabanza, el reconocimiento y una retroalimentación instructiva y creíble pueden fomentar mejoras significativas en el rendimiento , en otras palabras se refuerza el desempeño del individuo.

Con los ejemplos descritos, resulta impensable que formule políticas y prácticas organizacionales orientadas a seleccionar, mantener, compensar y generar satisfacción en el puesto de trabajo sin considerar los aportes de las teorías motivacionales. Cada empresa debe conformar un modelo integral, tomando como referencia cada una de las teorías que has estudiado, que le permita capacitar, retribuir y reconocer a sus colaboradores para alcanzar su mejor desempeño y contribuir de la mejor manera al éxito organizacional

4. Cierre o resumen del tema

Inicias este tema con la descripción de lo que significa las teorías de proceso denominadas de esa manera porque explican toda la secuencia desde que se inicia, hasta que concluye el proceso motivador. Entre las cuales encontrarás la teoría de fijación de metas, de refuerzo, modificación de conductas, equidad, expectativas y aprendizaje social o eficacia personal

La primera que encuentras de estas teorías es *de fijación de metas u objetivos*, que destaca la importancia de definir de manera clara y específica las metas, como una importante fuente de motivación. Otro de los enfoques considerado en este tema, es la *teoría de la Equidad* que aporta interesantes resultados a la administración de personal, se trata de la justa distribución de las recompensas, que surge con la evaluación que hace el trabajador al comparar sus esfuerzos, sus resultados con los de sus compañeros y determina si hay equidad o inequidad

positiva si son mayores sus recompensas o negativa si son menores. En cuanto a la *Teoría de la Expectativa* se basa en tres conceptos: Expectativa: creencia de una persona que determinado esfuerzo producirá determinada recompensa, *Instrumentalidad* creencia que un resultado depende de un nivel específico de rendimiento y *Valencia* el valor que le asigna la persona a los resultados; este enfoque te enfatiza que las personas eligen los comportamientos que le darán los resultados esperados y para ello deben realizar el esfuerzo necesario para lograrlo. Seguidamente, la *teoría de Refuerzo*, que se apoya en la ley del efecto y en el condicionamiento operante, que te explica que es el refuerzo el que determina el comportamiento de las personas. Así como también la *modificación de conducta* que te orienta sobre cómo lograr el modelaje del comportamiento, utilizando para ello el refuerzo y las consecuencias que tienen un valor significativo para fortalecer o debilitar la conducta. La teoría de *Eficacia personal o aprendizaje social*, que te explica que al creer que puedes realizar una tarea con éxito, te lleva a tener más confianza en ti mismo y si además cuentas con metas, dominio o experiencia en lo que vas hacer, el modelaje de comportamientos de logro, persuasión verbal de otros que te animan y la sacudida o empuje para activarte

El último punto en este tema es el aporte de las teorías motivacionales y su aplicación al comportamiento organizacional. Cada una de las teorías que has revisado han dado y continúan siendo soporte de nuevas investigaciones que te facilitan el diseño de estrategias para mejorar el sentido de pertenencia, satisfacción y mejora significativa en el desempeño de las funciones inherentes al puesto de trabajo y por ende al resultado global de las organizaciones.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Edic Thomson 2009
Gordon Judith, "Comportamiento organizacional 1999
Kinicki A, Kreitner R. Comportamiento Organizacional. Edic. Mac Graw Hill 2003
Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson 2004