

CAPITULO 111. ICS INCENTIVOS Y LA MOTIVACION.DIFERENCIA

a) Diferencia entre incentivos y la motivación, Para hacer una clara diferencia entre estos dos conceptos, partiremos de la base de que cualquier actividad se debe a un " motivo ", que es la fuerza afectiva que conduce a la acción. Debemos hacer la aclaración de que así como hay un motivo para realizar una actividad, puede haber otro para la inactividad, también de índole afectivo que inhiba toda acción. De lo anterior se deduce que existe un factor afectivo o emocional que juega un papel primordial en la conducta humana.

Al hablar de la importancia del elemento afectivo en el proceso volitivo, citaremos lo que dice al respecto Ross. (1) " Tanto el factor afectivo que nos proporciona un conocimiento de nuestro vida interior, fusionado al factor intelectual que por medio de percepciones y representaciones nos prevee un conocimiento del mundo exterior, son los dos elementos que integran lo que designamos con el nombre de " motivaciones ". El papel que desempeña el factor intelectual es primordial, elemento emocional; sin embargo, el factor emocional es el que decide la acción, ya sea en forma positiva o negativa, según el grado de su intensidad ".

Con lo anteriormente dicho, podemos notar la diferencia entre incentivo y las motivaciones, ya que los primeros son estímulos objetivos que están localizados en las cosas materiales como son: los salarios, el ambiente de trabajo, la temperatura, y en otras condiciones externas que hacen más llevadero el trabajo, ya que provocan estados positivos que

(1) Ross H. Walter " Fundamentos de la Motivación " Ediciones Hispanas, S.A. Madrid 1964 Pag. 71.

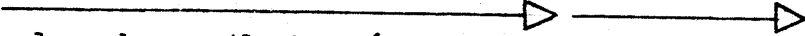
influyen consiguientemente en la productividad de la empresa.

Las motivaciones en cambio tienen una raíz subobjetiva, ya que descansan en el interior de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de la satisfacción psíquica y física, de sus capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus ideas y convicciones etc., así como de su actitud hacia la vida y sus semejantes.

Toda esta variedad de factores subjetivos, repercuten en forma directa sobre las relaciones recíprocas entre los hombres; ya sea entre los mismos trabajadores, ya sea entre los mismos jefes, y condicionan la armonía y la paz, así como repercuten en el rendimiento del trabajo.

b) Características de la motivación. La motivación implica una condición dentro del individuo considerado como necesidad, y algo exterior a él que se conoce como incentivo. La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión ( falta de balanceo ), que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión. Esta secuencia de sucesos puede ser mostrada en forma diagramática - como sigue:

Necesidad	Comportamiento dirigido	Incentivo	Reducción
(Tensión)	hacia la meta	(Meta)	de la tensión



Usando la sed como ilustración, existe una necesidad de agua en los tejidos que motiva al comportamiento hacia la busca del agua ( el incentivo ), una vez obtenida, reduce la tensión ( la falta de balanceo ) en el organismo. Este patrón de sucesos es característico en todas las necesida-

des humanas y su satisfacción.

**Clasificación de las necesidades.** Una clasificación ampliamente aceptada fue originada por Maslow, (2) un psicólogo que ha desarrollado una teoría sobre la motivación humana en cinco categorías:

- 1.- Las necesidades fisiológicas. Incluidas en este grupo se encuentran las necesidades por agua, comida, aire, reposo etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.
- 2.- Las necesidades de seguridad. Incluye la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras responsabilidades queda incluida en este grupo, la mayoría de los empleados por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que proporcionen permanencia.
- 3.- La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor. La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.
- 4.- La necesidad de estimación. Incluye el deseo de auto-respeto, de poder, de alcances, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza en la paz del mundo y de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio y estimación de otras personas.

---

(2) A. H. Maslow " Administración de Personal " Compañía-Editorial Continental S.A.

5.- La necesidad de autorealización. Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento; o sea, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. " Lo que un hombre puede ser, debe ser. " Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

Prioridad de las necesidades. La motivación efectiva debe dar consideración a la importancia relativa entre las diferentes necesidades. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas están ordenadas de la siguiente manera:

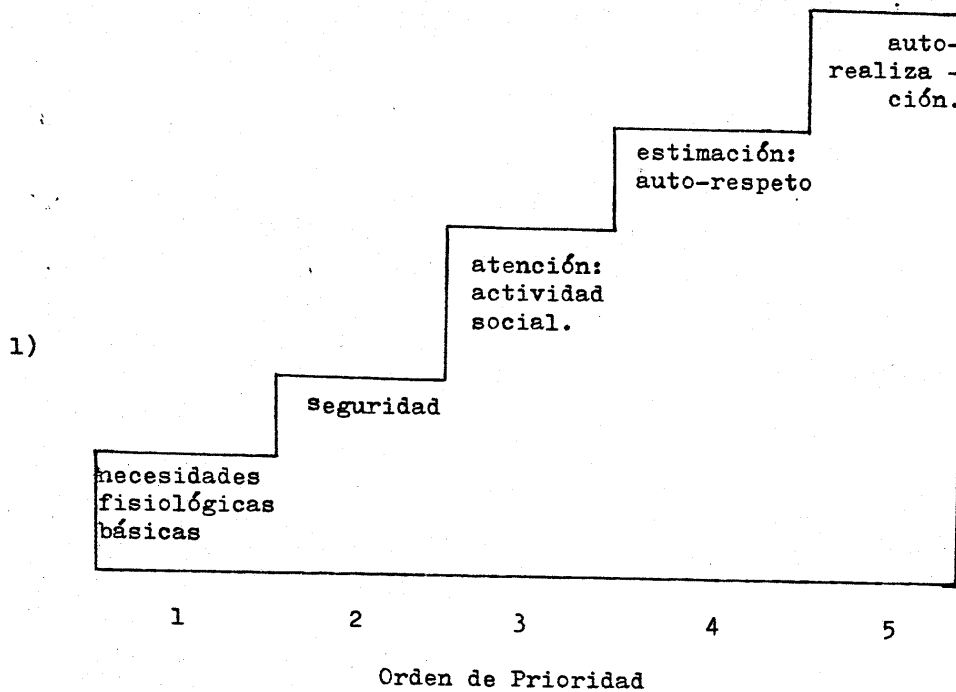


Fig. (1) Tomado del libro de " Administración de Personal " Compañía Editorial Continental S.A. Pag. 343.

De acuerdo con esta teoría, las necesidades fisiológicas - son las más importantes; requieren atención antes que otras necesidades. Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto, un individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico. Relacionado con esto se encuentra el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o - amenazadores por parte de otras personas.

El siguiente paso, el deseo de agruparse y la necesidad de amor, emergeran como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar compañías de otros y a luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo.

En la parte superior de la escalera se encuentran las necesidades de estimación y autorealización. Estas necesidades incluyendo logros de sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que uno - es capaz de alcanzar. Conforme las necesidades más bajas - se ven satisfechas, estas necesidades se hacen dominantes. La gerencia debe reconocer que el esquema de necesidades - de cada individuo es distinto y no suponer que puede usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización.