

TEMA VII. MOTIVACIÓN

1. Introducción
2. El proceso de motivación humana
3. Teorías de motivación
 - Teorías de contenido
 - Teorías de proceso
4. Las teorías de la motivación y las diferencias culturales
5. Temas especiales de la motivación

Concepto de motivación

Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta

Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar *cualquier meta*, en este capítulo nos centraremos en las *metas organizacionales*

Características comunes a la mayor parte de las definiciones de motivación:

- La motivación es un fenómeno individual.
- La motivación se considera un comportamiento *intencional*.
- Presenta una doble faceta: qué impulsa a un individuo y en qué dirección.
- El propósito de las teorías sobre motivación es predecir el comportamiento

El proceso de motivación en el trabajo

- Diferencias individuales
- Apoyo y adiestramiento
- Objetivos
- Características laborales



Teorías de motivación

■ Teorías de contenido

- Teorías clásicas
- Tª de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Tª bifactorial de Herzberg
- Tª de las necesidades de McClelland

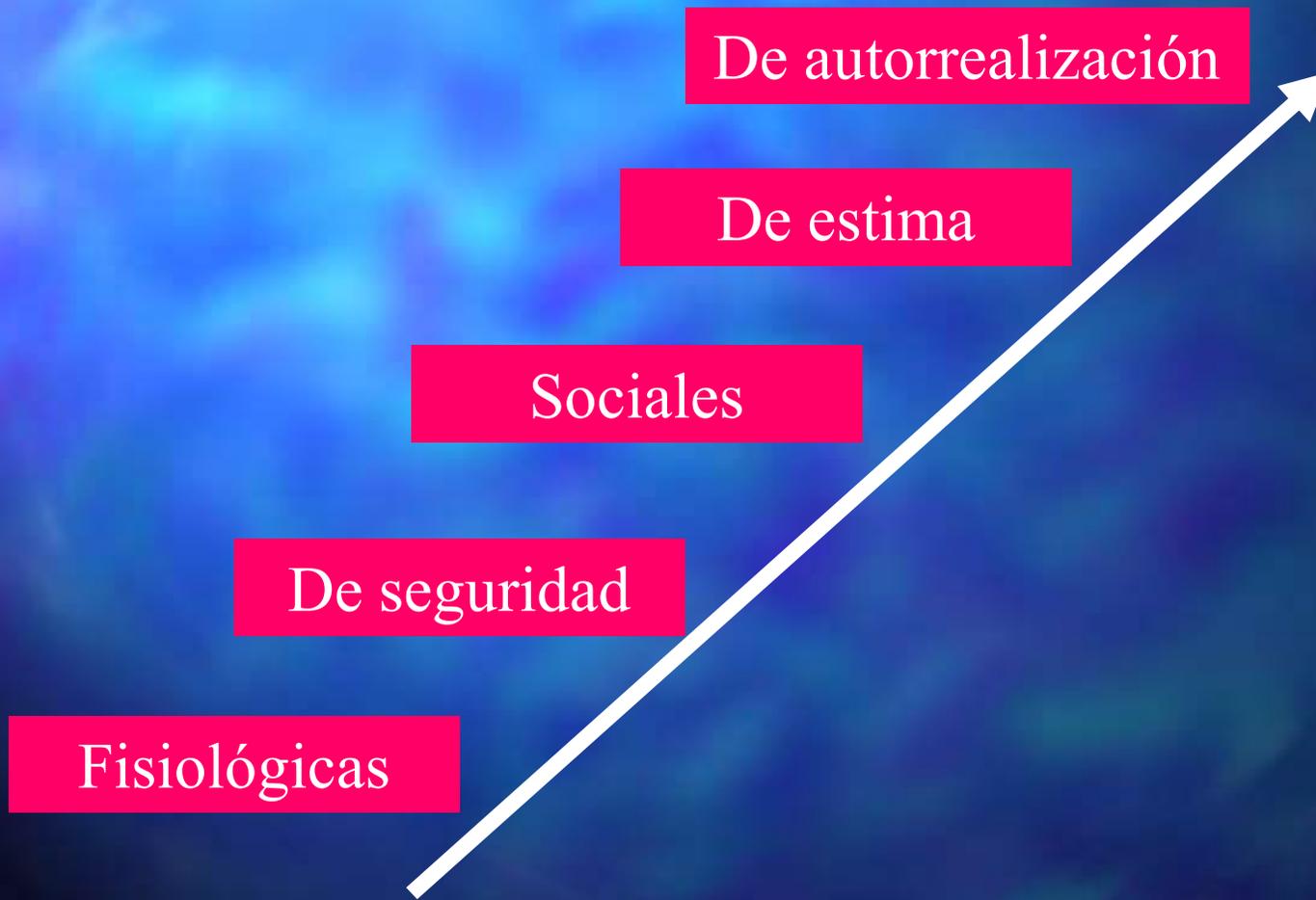
■ Teorías de proceso

- Tª de la equidad de Adams
- Tª de las expectativas de Vroom
- Tª del refuerzo de Skinner

Teorías clásicas

- **Taylorismo:** la única motivación humana es el dinero
- **Modelo de las relaciones humanas:** la motivación es un proceso complejo donde influyen las relaciones entre las personas

Jerarquía de necesidades de Maslow



Críticas a la teoría de Maslow

- Falta evidencia empírica
- La supervivencia ocupa el primer lugar pero la forma de ascender en la jerarquía no sigue un patrón único y no hay pruebas de la existencia de dicha jerarquía
- Hay necesidades que cuanto más se poseen, más se buscan, como la autorrealización

Teoría bifactorial de Herzberg

Factores intrínsecos, satisfactorios o motivadores, relacionados con la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, contenido del trabajo, responsabilidad, crecimiento.

Factores extrínsecos, de higiene o de mantenimiento, relacionados con la insatisfacción en el trabajo: políticas de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, salario.

Lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, es la no satisfacción.

Y lo opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Posición tradicional

Satisfacción

Insatisfacción

Posición de Herzberg

Factores motivadores

Satisfacción

No satisfacción

Factores de higiene

No insatisfacción

Insatisfacción

Principal consecuencia de la teoría de Herzberg:

Si se corrigen los factores de higiene se consigue más paz pero no motivación. Los trabajadores no estarán insatisfechos, pero tampoco satisfechos.

Para motivar hay que enfatizar los factores intrínsecos.

Críticas a la teoría de Herzberg

- El ser humano tiende a atribuirse los méritos cuando las cosas van bien y a culpar al entorno cuando van mal
- La muestra utilizada por Herzberg se limitaba a ingenieros y contables por lo que no puede ser considerada una teoría universal
- A una persona puede molestarle parte de su trabajo y sin embargo considerarlo aceptable
- Ignora variables situacionales

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

- Hay tres necesidades que afectan al rendimiento laboral del trabajador:
 - Necesidad de logro
 - Necesidad de afiliación
 - Necesidad de poder
- Aplicación: selección de personal con cargos de responsabilidad. Son apropiadas las personas con alta necesidad de poder y cierto nivel de necesidad de logro

Teoría de la equidad de Adams

Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y lo que reciben a cambio con lo de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades

$$\frac{\text{Resultados del individuo}}{\text{Aportación del individuo}} = \frac{\text{Resultados de otro individuo}}{\text{Aportación de otro individuo}}$$

Tres situaciones:

-Desigualdad por recompensa insuficiente (reducir productividad, sobreestimar la retribución, pedir más, abandonar o cambiar el referente)

-Equidad

-Desigualdad por recompensa excesiva (trabajar más, desestimar la retribución, alentar a otros a pedir más o cambiar el referente)

Críticas a la teoría de Adams

- No hay reglas para saber cómo elegirá una persona a su referente
- Hay distintos niveles de tolerancia a la inequidad
- Algunas de las magnitudes de los cocientes son de difícil cuantificación
- Los referentes y los cocientes cambian con el tiempo y no podemos decir cuándo, por qué, ni de qué forma

Teoría de las expectativas de Vroom

- Se enfoca en tres relaciones: esfuerzo-rendimiento, recompensa-rendimiento y recompensa-metas personales
- Problemas:
 - Especificar las recompensas que valoran individualmente los empleados
 - Determinar el nivel de desempeño aceptable y alcanzable
 - Relacionar la recompensa con el nivel de realización previsto
 - Asegurar la adecuación de la recompensa con el esfuerzo realizado

Teoría del refuerzo de Skinner

El comportamiento humano depende de las consecuencias de sus propios actos

| | | | |
|--------------------------|------------|-------------------------------|------------------------|
| Uso por el administrador | Aplicación | Castigo | Reforzamiento positivo |
| | Retiro | Reforzamiento negativo | Extinción |
| | | Negativa | Positiva |
| | | Naturaleza de la consecuencia | |

Las teorías de la motivación y las diferencias culturales

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Jerarquía de necesidades de Maslow | Apropiada para la cultura estadounidense | Japón, Grecia o México: en la cima estaría la seguridad Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia: necesidades sociales |
| Necesidad de logro de McClelland | Apropiada para la cultura estadounidense, Canadá e Inglaterra | No en Chile o Portugal |
| Tª de la equidad de Adams | Apropiada para la cultura estadounidense | Países ex comunistas de Europa: esperan recompensas según sus necesidades individuales |
| Tª bifactorial de Herzberg | Carácter universal de los factores intrínsecos | |

Temas especiales de la motivación

- Motivación de los profesionales
- Motivación de los trabajadores eventuales
- Motivación de una fuerza laboral diversificada
- Motivación de quienes realizan tareas repetitivas

Sugerencias para motivar al trabajador

- Reconocer las diferencias individuales
- Ajustar personas y puestos de trabajo
- Plantear metas
- Recompensas individualizadas
- Comprobar que el sistema es equitativo
- No olvidar el dinero