

Motivación





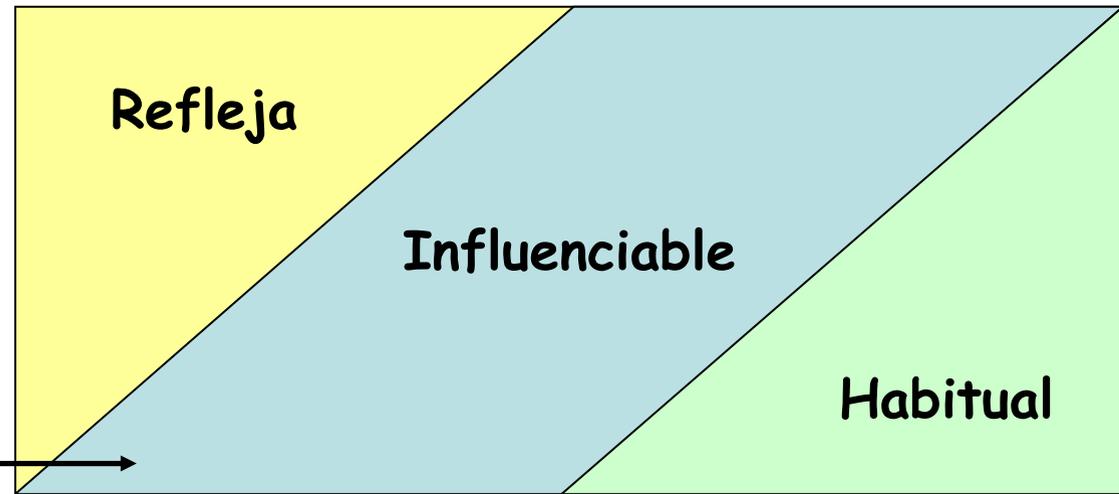
Motivación

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.



La motivación en un rango de la conducta humana

Conducta humana



Punto focal de la teoría de la motivación





Supuestos básicos sobre la motivación

- 1.- Se presupone que la motivación es buena.
- 2.- Es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño personal.
- 3.- No hay mucha motivación y esta se debe reponer periódicamente.
- 4.- Es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.



Proceso de motivación

**Necesidad
insatisfecha**

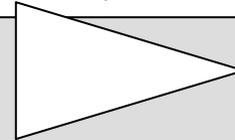
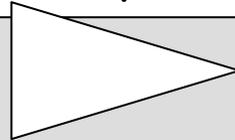
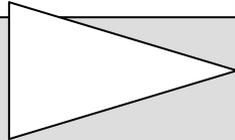
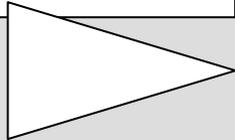
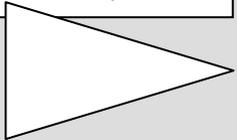
Tensión

Impulsos

**Comportamiento
de búsqueda**

**Necesidad
satisfecha**

**Reducción
de tensión**



Teorías de la motivación

1.- Teoría de la jerarquía de las necesidades

Maslow





2.- Teoría X y Teoría Y

Teoría X

Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarán evitarlo hasta donde les sea posible.

Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas.

Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán una dirección formal cuando sea posible.

La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostrarán poca ambición.

Teoría Y

Los empleados contemplan el trabajo como algo tan natural como en descanso o el juego.

Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.

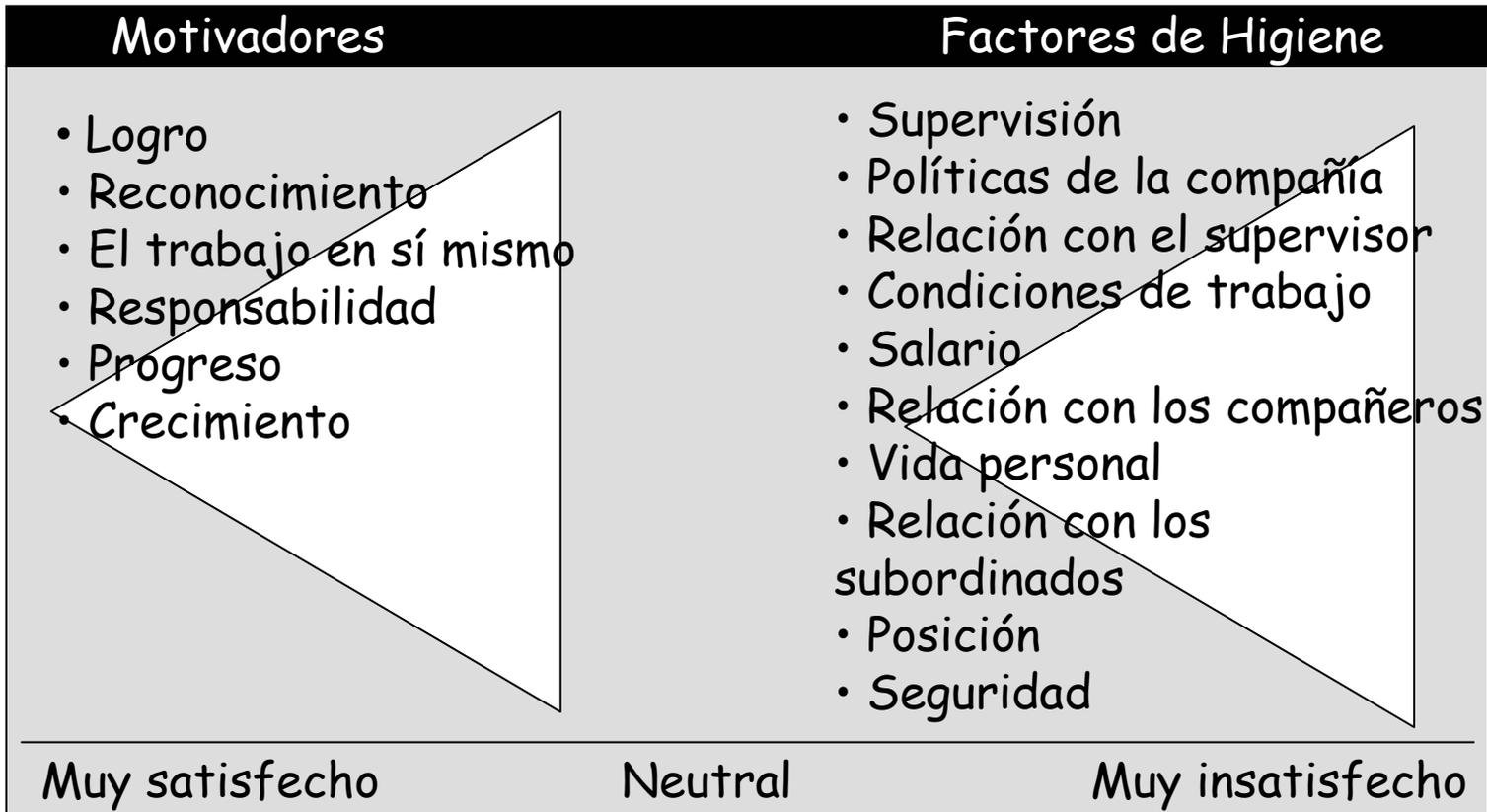
La persona promedio puede aprender a aceptar y hasta buscar la responsabilidad.

La capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.



3.- Teoría de la motivación-higiene

Herzberg





Punto de vista tradicional

Satisfacción

Insatisfacción

Punto de vista Herzberg

Motivadores

Factores de higiene

Satisfacción No satisfacción

No insatisfacción Insatisfacción



4.- Teoría de las tres necesidades

McClelland

- **Necesidades de Logro (nAch):** El impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
- **Necesidad de Poder (nPow):** La necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente.
- **Necesidad de afiliación (nAff):** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas.



5.- Teoría de la fijación de metas

Las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño que con las tareas fáciles.



6.- Teoría del reforzamiento

El comportamiento está en función de sus consecuencias.

Reforzador: Cualquier consecuencia que viene inmediatamente después de una respuesta y que incrementa la posibilidad de que el comportamiento se repita.



Diseño de puestos motivantes

- **Ámbito del puesto:** El número de tareas diferentes requeridas en un puesto y la frecuencia con la cual estas tareas se repiten.
- **Ampliación del puesto:** La expansión horizontal de un puesto; un incremento en el ámbito del puesto.
- **Enriquecimiento del puesto:** Expansión vertical de un puesto al agregar responsabilidades de planificación y evaluación.



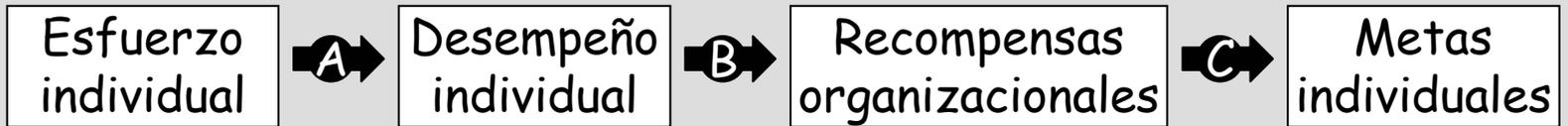
- Profundidad del puesto: El grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo.
- Modelo de características del puesto: Un marco para analizar y diseñar puestos; identifica cinco características primarias del puestos, sus interrelaciones y el impacto en variables de resultados.
 - Variedad de habilidades
 - Identidad de tareas
 - Relevancia de la tarea
 - Autonomía
 - Retroalimentación



7.- Teoría de la equidad

Comparación de índice percibido		Evaluación del empleado	
Resultado A Aportaciones A	<	Resultado B Aportaciones B	Inequidad (subrecompensado)
Resultado A Aportaciones A	=	Resultado B Aportaciones B	Equidad
Resultado A Aportaciones A	>	Resultado B Aportaciones B	Inequidad (sobrerecompensado)

8.- Teoría de las expectativas

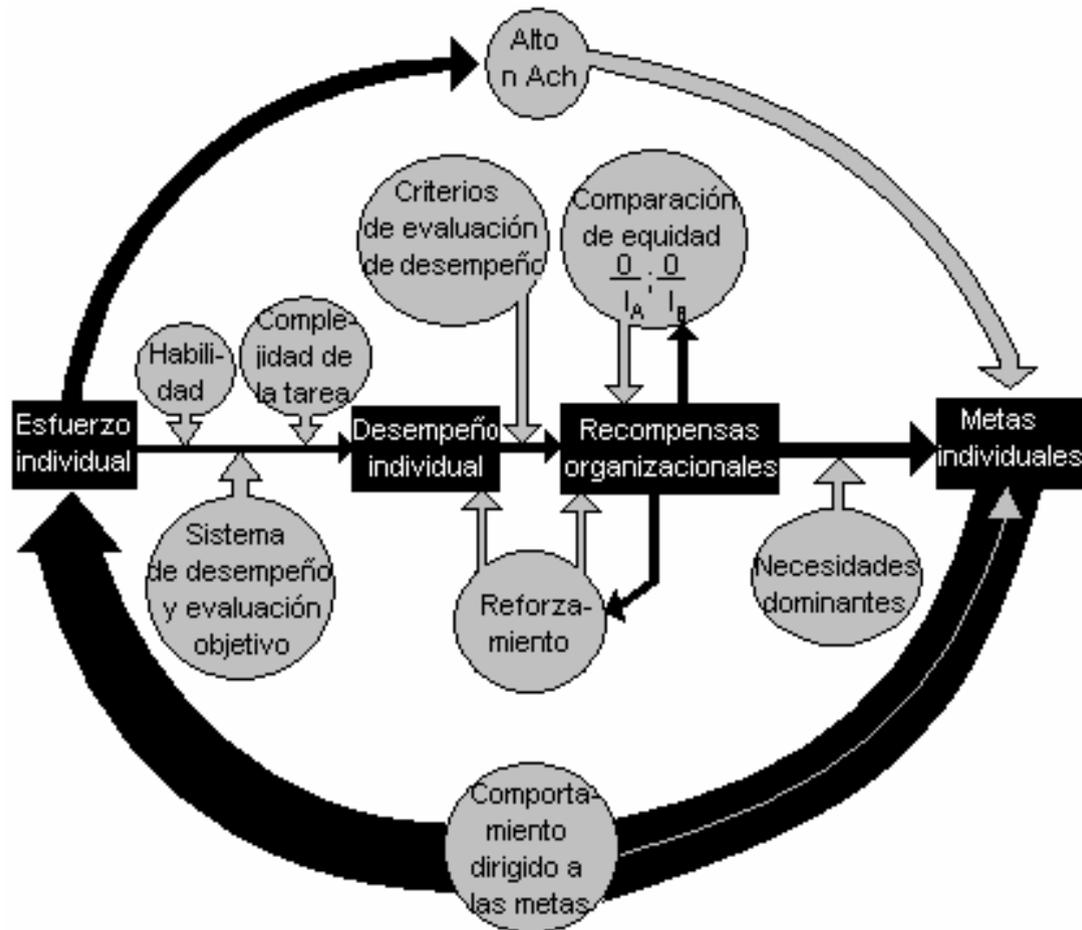


A = Relación esfuerzo-desempeño

B = Relación desempeño-recompensa

C = Atractivo

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación





Problemas contemporáneos de la motivación

- Motivar a una fuerza de trabajo diversa
- Pago por desempeño
- Planes de participación de acciones para los empleados
- Motivación de empleados con salarios mínimo



Sugerencias para motivar a los empleados

- Reconozca las diferencias
- Ajuste personas y puestos
- Emplee metas
- Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables
- Individualice las recompensas
- Vincule las recompensas al desempeño
- Verifique el sistema en busca de equidad
- No ignore el dinero