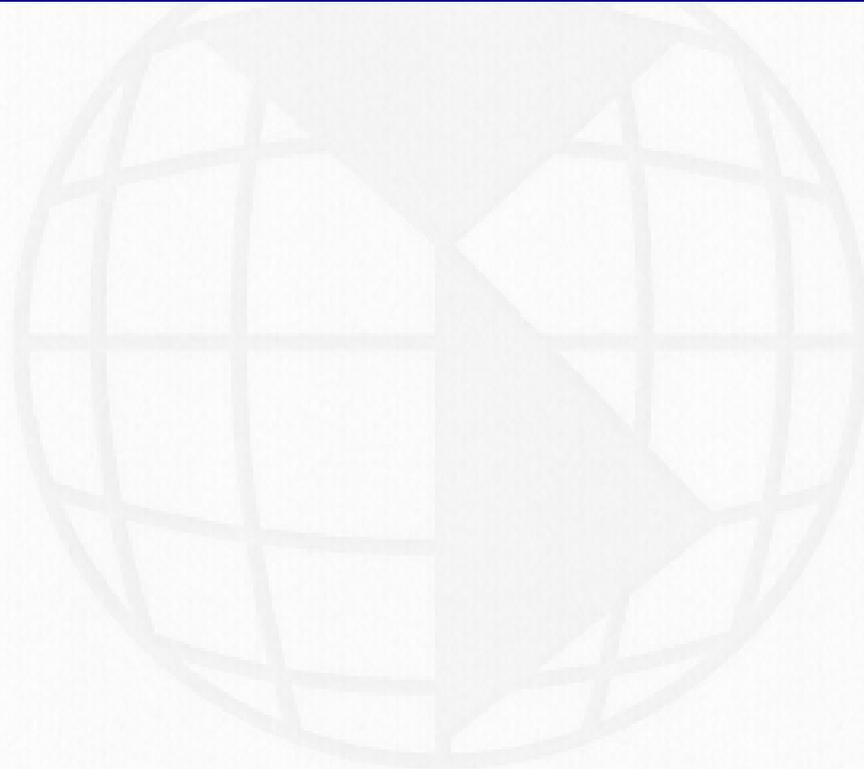




UNID®

UNIVERSIDAD
INTERAMERICANA
PARA EL DESARROLLO

Comportamiento organizacional



Sesión No. 7

Nombre: Motivación

Contextualización

Es de sumo interés en diferentes vertientes que tienen relación con las personas conocer a través de qué elementos se puede conseguir que los individuos realicen determinadas tareas, qué factores se necesitan para lograr los objetivos esperados.

En la sesión anterior se presentó un panorama general de lo que implica la motivación, es de suma importancia que quede claro la relación entre la motivación y el ámbito laboral, para poder entender qué factores relacionados con las necesidades y deseos se pueden satisfacer mediante la motivación.



Introducción al Tema

La motivación es clave dentro de la organización laboral y más específicamente dentro de la administración de los recursos humanos, por lo tanto es importante que se domine este tema y se conozca la manera de aplicarlo, por lo que durante la siguiente sesión se te presentará detalladamente en qué consisten las principales teorías de la motivación, de esta manera se podrá realizar un juicio de valor para reflexionar sobre qué tipo de población u organización se puede aplicar las diferentes teorías.

Es importante que analices detalladamente las implicaciones de algunas teorías sobre la motivación, con la finalidad de que puedas realizar un juicio argumentativo relacionado a la toma de decisiones en cuanto a utilizar la motivación en una empresa, de tal manera que se logren cumplir los objetivos.



Explicación

Teoría X y teoría Y

¿En qué consisten las teorías X y Y?

El creador de la teoría X y de la teoría Y es Douglas Mc Gregor, a pesar de que su teoría tienen más de cuatro décadas es una de las más utilizadas en el área laboral, es a través de su obra “el lado humano de las organizaciones (1960)” (Esthepen, 2004, p. 65) que describe dos formas opuestas de actuar, mismas que denominó teoría X y teoría Y.

A través de una investigación en la cual observó y analizó el comportamiento que los directivos tienen con el personal a su cargo, concluyó que los directivos perciben la naturaleza de los empleados agrupada de supuestos y, por lo tanto se siente con la obligación de dirigir el comportamiento de cada uno de sus subordinados hacia dichos supuestos.

A continuación se presentan las agrupaciones de las premisas de cada una de las teorías propuestas por Douglas Mc Gregor:

- Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X

Dichas premisas se generan a través de las antiguas creencias y percepciones de que los individuos son conformistas por comodidad, por lo tanto se crea el juicio de que los empleados buscarán el ocio y la distracción, de tal manera que verán al trabajo como algo negativo, por lo tanto a partir de estos supuestos, los gerentes llegan a la conclusión que se debe motivar y a la vez supervisar a los trabajadores.

- ✓ A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo y por esto tratan de evitarlo.
 - ✓ Para conseguir las metas deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos para lograrlas.
 - ✓ Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
-

- ✓ Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición. (Amorós, 2007, p.85).

➤ Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y

Las premisas de la teoría Y se generan a través de las creencias y percepciones de que todos los trabajadores consideran que su trabajo es el medio por el cual se obtienen diversas satisfacciones y por ende se deben esmerar para lograr los objetivos de la organización, de esta manera los gerentes se sienten con la obligación de desarrollar las aptitudes de sus empleados a favor de las metas planteadas para la organización.



- ✓ Los empleados observan al trabajo como algo natural.
- ✓ Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
- ✓ La persona promedio puede aprender a aceptar, hasta buscar responsabilidades.
- ✓ La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales. (Amorós, 2007, p.85).

Teorías contemporáneas de la motivación

¿Cuáles son las teorías de la motivación?

Como podrás recordar, durante la sesión pasada se mencionó de manera introductoria las teorías de la motivación, mismas que fueron catalogadas en primeras teorías de la motivación y teorías contemporáneas.

Durante este apartado se conceptualizará de forma más detallada las teorías contemporáneas (teoría ERG, teoría de la evaluación cognoscitiva y la teoría del establecimiento de metas); cabe aclarar que la teoría de las necesidades de McClelland y la teoría de las expectativas también son consideradas parte de las teorías contemporáneas, aunque éstas las analizaremos en los puntos 6.6 y 6.7.

➤ Teoría ERG

El autor de esta teoría es Clay Alderfer, quien retomando la pirámide de necesidades propuesta por Maslow agrupa las necesidades fundamentales:

- ✓ *Necesidades básicas.* Mismas que se encuentran en concordancia con las necesidades fisiológicas propuestas por el psicólogo Abraham Maslow, se refieren a las necesidades, de alimento, agua, aire, etc.
- ✓ *Necesidades de relación.* Considerando que todos los seres humanos somos personas sociales, se refiere a las necesidades de relacionarse, ya sea en la familia, trabajo y lugares de recreación.
- ✓ *Necesidades de crecimiento.* Se refiere a las necesidades de crecimiento personal, de lograr sus metas y objetivos.

La teoría propuesta por Clay Alderfer llega a la conclusión de que “opera uno de frustración-regresión, que nos indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en estos la necesidad de satisfacer las del nivel inferior.” (Amorós, 2007, p.86).

➤ Teoría de la evaluación Cognoscitiva

“Propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación.” (Amorós, 2007, p.88).

Dicha teoría ha recibido varias críticas, pues se realizó a través del estudio y observación del comportamiento de estudiantes y se le cuestiona que un estudiante no tiene el mismo comportamiento en la escuela que un trabajador dentro de una organización.

➤ Teoría del establecimiento de metas

Su autor es Edwin Locke, quien asegura que es a través de las metas más complejas las que logran que los trabajadores consigan un alto desempeño, lo mismo ocurre cuando los trabajadores participan activamente en la elaboración de las metas.

Dentro de esta teoría se considera que es de suma ventaja que los trabajadores interfieran y opinen en el establecimiento de metas, pues a través de esto se logra que los trabajadores sientan las metas como un objetivo en el cual deben trabajar.

Teoría de las necesidades de Mc Clelland

¿En qué consiste la teoría propuesta por Mc Clelland?

Esta teoría de la motivación explica que en los conceptos aprendidos por el hombre intervienen la sociedad y la cultura a la cual se pertenezca para determinar qué tipo de necesidades tiene cada persona, en donde la motivación se vuelve una red asociativa de estos elementos. Por lo tanto Mc Clelland sostiene que las personas buscan el logro de tres elementos para sentirse satisfechos: el logro, el poder y la afiliación. (Amorós, 2007).

Necesidad de logro

Ésta necesidad hace referencia al afán que cada persona tiene por sobresalir de los demás, siempre quiere ser el mejor sin importar el ámbito en el cual se desempeñe, busca constantemente los elementos para lograr el éxito de su trabajo, se tiene la creencia de que este tipo de personas son los mejores líderes,

es importante tomar en cuenta que por la naturaleza de estas personas tienden algunas veces a exigirse de más y a exigirles más a sus subordinados o a sus compañeros de trabajo.

Necesidad de poder

Este tipo de personas buscan por todos los medios sobresalir, de tal manera que logren influir en las decisiones y comportamiento de los demás, buscan relacionarse bien con sus compañeros, se encuentran sumamente interesados en ser aceptado por los demás, esta necesidad se puede ver claramente en personas que siempre buscan dirigir el trabajo, mandar a los demás, buscando siempre estar a cargo o ser responsables del trabajo.

Necesidad de afiliación

Dentro de esta necesidad los individuos buscan más que la aceptación por parte de los demás, ser acogidos amistosamente, son buenos para relacionarse, siempre buscarán evitar conflictos por lo que suelen conformarse con las normas que les establece la organización.

Teoría de las expectativas

¿En qué consiste la teoría de las expectativas?

La teoría de las expectativas fue propuesta por Víctor Vroom, quien explica el comportamiento de las personas a partir de la motivación dirigida por las expectativas de los resultados que pueden arrojar determinadas decisiones, “es decir, lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño.” (Amorós, 2007, p.90).

Así una buena calificación en su desempeño, tendrá como resultado recompensas, como ascensos, gratificaciones, aumentos, más prestaciones etc. dicha teoría se enfoca en tres relaciones. (Soto, 2005):

- Esfuerzo desempeño

Los empleados relacionan las probabilidades de que mediante un mayor esfuerzo se logrará un mayor desempeño laboral.

- Desempeño recompensa

En la misma lógica en la cual a mayor esfuerzo mayor desempeño se considerará, que por consiguiente a mayor desempeño mejores recompensas.



- Recompensas metas personales

Así mediante la relación esfuerzo desempeño, desempeño recompensas, al completarse este ciclo se habrán cumplido sus expectativas motivacionales.

Conclusión

El factor humano es el elemento más importante dentro de una organización empresarial, independientemente del puesto que se tenga, pues cada integrante es elemento importante que la estructura en donde si hace falta una pieza el sistema deja de funcionar. Es importante tener bien determinados los objetivos de la empresa, con la finalidad de fijar claramente los roles de cada integrante.

El logro de los objetivos esencialmente se debe a la organización y al desempeño del personal, quien necesita motivación a través del apoyo, comprensión y satisfacción de necesidades, de esta manera la motivación determina el comportamiento organizacional.

Por lo tanto es importante analizar la motivación de manera centrada en aquellos factores que determinan la conducta y actividades de cada persona, con el propósito de que se logre a partir de la identificación del tipo de cada empleado y aplicando las diferentes teorías de la motivación, una actitud positiva, mayor desempeño y a partir de ello el logro de las metas institucionales.



Para aprender más

Teorías de motivación

- Lizada, F. (2013). Teorías de motivación. Video obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=4cDmazJnrcl>

Teorías de la motivación

- Paredes, T. (2013). *Teorías de la motivación*, Video obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=wTCHnXZSUGg>

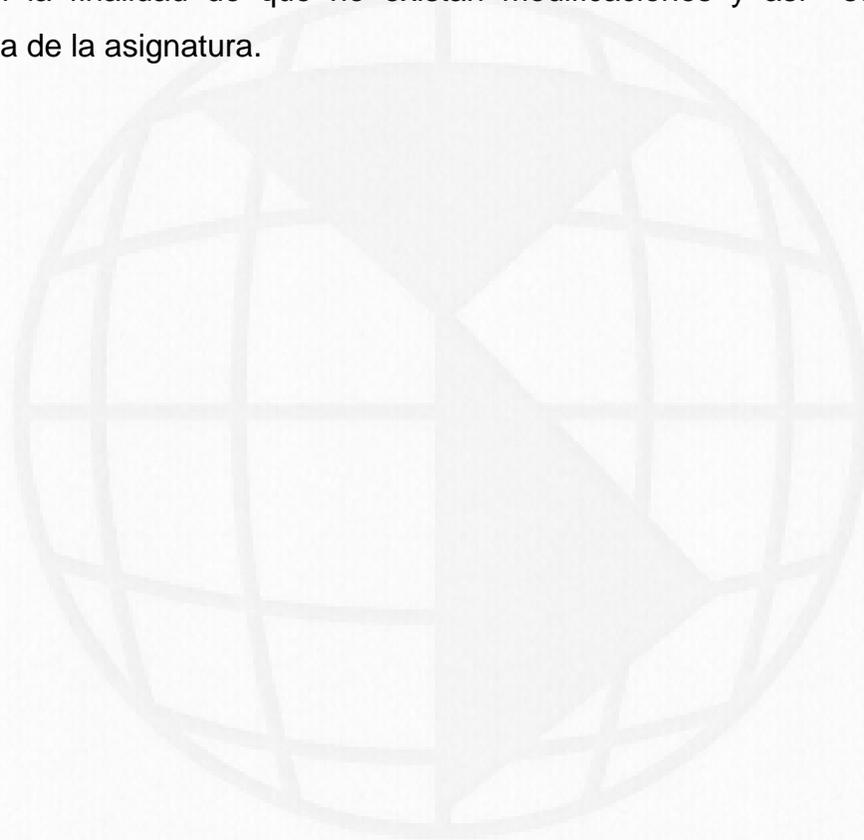


Actividad de Aprendizaje

Instrucciones:

Con la intención de reforzar lo aprendido en la sesión, realiza una actividad en la cual a través de un mapa conceptual expliques las diferentes teorías sobre la motivación.

Puedes realizarlo en cualquier programa, al final tendrás que guardarlo como PDF, con la finalidad de que no existan modificaciones y así subirlo a la plataforma de la asignatura.



Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
 - Esthepen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
 - Lizeda, F. (2013). Teorías de motivación. Video obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=4cDmazJnrcl>
 - Paredes, T. (2013). *Teorías de la motivación*, Video obtenido de: <http://www.youtube.com/watch?v=wTCHnXZSUGg>
 - Soto, E. (2005). *Comportamiento organizacional, impacto de las emociones*. México: Thomson Leraning.
- 