

MOTIVACIÓN

INTRODUCCIÓN

TEORÍAS DE CONTENIDO

MASLOW

MYERS

ALDERFER

FREDERICK HERZBERG

DOUGLAS MCGREGOR

DAVID McCLELLAND

TEORÍAS DE PROCESO

EXPECTATIVAS (VICTOR VROOM)

INTRODUCCIÓN

■ JUSTIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

- El rendimiento y el clima de un departamento depende mucho del estilo y comportamiento del jefe en sus actividades directivas
- El trabajo en grupo suele estar influido por la interacción de todos sus elementos
- El elemento básico de la conducta humana es cierta clase de actividad, ya sea física o mental. Surge la cuestión de qué actividades emprenden los seres humanos en determinado momento y porqué. Se sabe que las actividades están orientadas a metas; es decir, las personas hacen cosas que las conducen a algo. Pero las metas individuales pueden ser evasivas. Algunas veces, las personas saben con exactitud por qué hacen lo que hacen; pero, es frecuente que los impulsos individuales estén sepultados en el subconsciente.

TEORÍAS DE CONTENIDO

- Tratan de identificar lo que hay dentro de un individuo o en el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular.

- Para que sean eficaces, las teorías de contenido sugieren:
 - Determinar qué necesidades que se deseen provocan el rendimiento y comportamiento de grupos e individuos

 - Poder ofrecer recompensas significativas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades

 - Saber cuando hay que ofrecer las recompensas apropiadas para optimizar el comportamiento orientado hacia el desempeño

 - No dar por hecho que las carencias en las necesidades de la persona se repetirán según un patrón constante. La gente cambia según sus experiencias, los acontecimientos de la vida, el paso de los años, los cambios culturales culturales y ambientales y otros factores

- Maslow, Alderfer, Herzberg, Douglas Mc Gregor, Mc Clelland, Myers

TEORÍAS DE PROCESO

- Tratan de explicar y describir como se genera, dirige, mantiene y finalmente se detiene la energía que provoca un comportamiento determinado y, en primer lugar, intentan definir las principales variables necesarias para explicar una opción, el esfuerzo y la perseverancia.

- Teorías mas representativas
 - El reforzamiento

 - Las expectativas

 - La equidad

 - La fijación de metas

MASLOW

- SE CENTRÓ EN ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO
 - El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya tenemos. Solamente las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.
 - Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento
 - Las necesidades humanas son catalogadas conforme a varios niveles, de acuerdo con una jerarquía de importancia:
 - PRIMARIAS
 - Fisiológicas
 - De seguridad
 - SECUNDARIAS
 - Sociales
 - De estima
 - Autorrealización

MASLOW

■ NECESIDADES FISIOLÓGICAS

■ NECESIDADES PRIMARIAS DEL CUERPO:

- Alimento
- Agua
- Descanso

■ CARACTERÍSTICAS

- Imperan frente a las demás cuando no están satisfechas
- Son relativamente independientes unas de otras
- Pueden identificarse en un lugar específico
- En las culturas ricas son poco comunes como motivadores
- Deben ser satisfechas de forma repetida durante periodos relativamente cortos
- Requieren una provisión constante para su satisfacción futura

MASLOW

■ NECESIDADES DE SEGURIDAD

■ SEGURIDAD ANTE EL PELIGRO FÍSICO

- Incendio
- Accidentes
- Asalto criminal

■ SEGURIDAD ECONÓMICA

- Preferencia por lo conocido
- Rechazo a lo desconocido
- Deseo de un mundo predecible y ordenado

■ SEGURIDAD SICOLÓGICA

- Conocer los límites o fronteras de un comportamiento permisible
- Deseo de libertad pero dentro de los límites establecidos, en contraste con el libertinaje no controlado

MASLOW

- NECESIDADES SOCIALES

- CARACTERÍSTICAS

- Deseo de pertenecer, asociarse, recibir aceptación de los demás miembros, recibiendo amistad y afecto entregando lo mismo

MASLOW

■ NECESIDADES DE ESTIMA (NECESIDADES EGOÍSTAS)

■ CARACTERÍSTICAS

- Confianza en si mismo
- Conocimiento
- Autorrespeto
- Independencia
- Libertad
- Reputación y aprecio de los demás
- Tener buena imagen
- Reconocimiento
- Ser querido y respetado por los compañeros

MASLOW

■ NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

■ CARACTERÍSTICAS

- La capacidad para percibir con precisión a la gente y los acontecimientos
- La capacidad para apartarse de la agitación normal de la vida
- Una orientación hacia los problemas y las tareas. Parecían que tener la misión de hacer algo valioso en la vida
- La capacidad para obtener una satisfacción personal de su propio desarrollo al hacer algo valioso
- La capacidad para amar y vivir intensamente
- Un interés por las metas a las que aspiraban. Pero en muchos casos la manera en que las perseguían era una meta en sí
- Un alto grado de creatividad en el trabajo

MASLOW

■ CRITICAS AL MODELO

- Los niveles dentro de la jerarquía no son fijos
- Existen varias excepciones a la jerarquía general de las necesidades
- La cadena de causal tal vez no sea siempre:
 - Estimulo → necesidades individuales → comportamiento
- Si hay dos necesidades se desea la mas básica.
También influyen:
 - Ideales
 - Estándares sociales
 - Normas
 - El deber
- Un acto rara vez se ve motivado por una sola necesidad
- La misma necesidad no tiene porque conducir a una misma respuesta en todos los individuos. Hay que interpretar los comportamientos
 - Agresividad → falta de poder
 - Presumido → inseguro, tímido
- Las personas podrán desarrollar metas sustitutivas si el logro directo de una necesidad resulta imposible

MASLOW

■ SOLUCIONES

■ PRIMARIAS

- Dinero

■ SOCIALES

- Promover espíritu de equipo
- Organizar encuentros regulares con los subordinados
- Asignar tareas teniendo en cuenta las relaciones interpersonales

■ ESTIMA:

- Animar a los trabajadores y reconocer su trabajo
- Ofrecer tareas de desafío personal
- Delegar autoridad
- Ofrecer cursos de perfeccionamiento
- Participación en la elaboración de proyectos

■ AUTORREALIZACIÓN

- Promover la creatividad y la innovación
- Distribuir las tareas de forma que se obligue a los trabajadores a utilizar su capacidad artística e intelectual
- Realizar cursos de perfeccionamiento para mejorar competencias y aptitudes

MYERS

- TIENE ASPECTOS SIMILARES A MASLOW
 - BUSCADORES DE CRECIMIENTO
 - Buscan oportunidades de logro, progreso y responsabilidad
 - BUSCADORES DE MANTENIMIENTO
 - Si se trata como buscadores de mantenimiento a los buscadores de crecimiento, con frecuencia desarrollan características de los de éste último grupo

- SOLUCIONES DE MYERS: PROPORCIONAR CONDICIONES DE MOTIVACIÓN
 - BUSCADORES DE CRECIMIENTO:
 - Planificación y organización cuidadosa del trabajo
 - BUSCADORES DE MANTENIMIENTO:
 - Ser justos, amistosos y proporcionar información adecuada

ALDELFER

■ TIPOS DE NECESIDADES

- Existencia
- Relación
- Crecimiento

■ CONCLUSIONES

- Cuanto menos satisfechas están las necesidades de existencia, mas se las desea
- Cuanto menos satisfechas están las necesidades de relación, mas se las desea
- Cuanto menos satisfechas están las necesidades de relación, mas se desean las de existencia
- Cuanto menos satisfechas están las necesidades de crecimiento, mas se desean las de relación

FREDERICK HERZBERG

■ FACTORES HIGIÉNICOS O DE MANTENIMIENTO

- Políticas y administración de la compañía
- SUPERVISIÓN TÉCNICA (vigilancia)
- Relaciones interpersonales con los compañeros
- Relaciones interpersonales con los subordinados
- Seguridad en el trabajo
- Vida personal
- Condiciones de trabajo
- Status
- Salario

■ FACTORES POSITIVOS

- Logros
- Reconocimiento
- Progreso
- El trabajo mismo
- Posibilidad de crecimiento personal
- Responsabilidad

DOUGLAS MC GREGOR

■ TEORÍA X

- El ser humano promedio muestra un disgusto por el trabajo y tratará de evitarlo si le es posible
- Esto obliga a que la mayor parte de las personas sea necesario obligarlas, controlarlas, dirigir o inclusive amenazarlas con castigo
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad y tiene relativamente muy poca ambición y desea seguridad antes que nada.

■ CAUSAS Y CONSECUENCIAS

- Los jefes consideran a los subordinados como indolentes, sin ambiciones y resistentes al cambio y responsabilidad
- La teoría x no refleja la naturaleza humana inherente. Mas bien, tal comportamiento humano es en parte resultado de la filosofía y práctica administrativa

DOUGLAS MC GREGOR

TEORÍA Y

- La cantidad de esfuerzo físico y mental que se gasta en el trabajo se considera tan natural como jugar o descansar
- El control externo y la amenaza de castigo no constituyen los únicos medios para lograr que se realicen esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales. El ser humano está capacitado para ejercitar autocontrol y autodirección
- El compromiso ante los objetivos es un resultado de las recompensas asociadas con su logro
- El ser humano promedio aprende bajo condiciones apropiadas no sólo para aceptar responsabilidad, sino para buscarla
- La capacidad para ejercitar un alto grado de imaginación, genuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente difundida entre la población
- Las potencialidades individuales del ser humano tan sólo se utilizan de manera parcial

CAUSAS Y CONSECUENCIAS

- La teoría considera a las técnicas de organización tradicionales como la causa de los patrones de comportamiento ineficaces que se enumeran en la teoría **x**.
- No se considera el comportamiento descrito en la teoría **x** sean las características humanas naturales, sino mas bien patrones de comportamiento aprendidos dentro de las organizaciones
- Las personas deben acomodar sus supuestos, formas de pensar y métodos, de manera tal que las metas organizacionales y las individuales se complementen

DAVID McCLELLAND

- PUNTOS DE PARTIDA:
 - Las necesidades fisiológicas y de supervivencia son socialmente adquiridas
 - Trabaja las necesidades secundarias
 - Identifica tres tipos de necesidades:
 - Poder
 - Logro
 - Afiliación

■ NECESIDADES DE PODER

- La meta de la motivación para el poder es “***sentirse poderoso***”
- Se intenta conseguir de diversas maneras, por ejemplo imaginado que uno tiene influencia sobre los demás, obteniendo posesiones que dan prestigio, fortaleciéndose, haciéndose atractiva...Etc.
- A veces se expresa esta necesidad buscando puestos donde puede influir en los otros
- Se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración:

DAVID McCLELLAND

■ PODER PERSONAL

- Luchan por ser dominantes y, a menudo, inspiran a los subalternos y despiertan gran fidelidad personal
- También pueden invadir e interferir en el trabajo personal de los subordinados más por necesidad personal de dominio que por exigencias de la tarea.
- “Son poco corteses con la gente, beben demasiado, tratan de explotar a los demás sexualmente y coleccionan símbolos de prestigio personal, como automoviles de gran lujo o grandes oficinas”

DAVID McCLELLAND

■ PODER SOCIAL O INSTITUCIONAL

- Canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión a su persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Muestran inhibición en ejercer el dominio personal fuera del ámbito de la tarea.

■ ***NOTAS DOMINANTES:***

- Trata de influir en los demás
- Busca puestos de influencia

DAVID McCLELLAND

■ NECESIDAD DE AFILIACIÓN

- Son personas que obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social.
- Es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gusten de una interacción amistosa con los demás.
- De estudios realizados al respecto se observa que los gerentes que tenían éxito y que presentaban este tipo de necesidad como mas influyente en su conducta, tenían puestos de trabajo que requería la coordinación entre departamentos.

■ **NOTAS DOMINANTES:**

- Procuran sobre todo llevarse bien con los demás
- Disfrutan de la compañía de las otras personas

DAVID McCLELLAND

■ NECESIDAD DE LOGRO

- Es la mas investigada de todas.
- Cuando es la dominante, suele manifestarse en una intensa preocupación por fijarse metas en el trabajo de un riesgo y dificultad moderados, luchar por alcanzarlas, obtener retroalimentación sobre el desempeño y recibir un reconocimiento por el éxito.
- Cuando la tarea es de índole empresarial, en la que se necesita correr riesgos para lograr el éxito, la necesidad de logro parece de gran utilidad. Pero una fuerte necesidad de esta clase está relacionada con una insatisfacción mas intensa cuando el trabajo no ofrece retos, ni retroalimentación ni reconocimiento.
- Son personas con un intenso deseo de éxito y un temor igualmente al fracaso.

■ ***NOTAS DOMINANTES:***

- Establece metas difíciles para sí mismo pero posibles
- Trata firmemente de alcanzar las metas
- Aprecia y aplica la retroalimentación sobre el desempeño

OBSERVACIONES A LOS ESTUDIO DE DAVID McCLELLAND

- Los empresarios suelen tener puntuaciones altas en necesidades de poder y bajas en necesidades de afiliación
- Los jefes intermedios tiene esta misma relación pero la necesidad de afiliación no es tan baja.
- La necesidad de logro se manifiesta de forma mas clara en empresas pequeñas, en empresas grandes, estas se manifiestan con un promedio bastante alto pero las de poder pesan mas
- En empresas grandes, los jefes de nivel medio superior tiene necesidades de logro mas manifiestas que los presidentes de las mismas.
- Las personas con calificación alta en logro tienden a progresar mas rápidamente.
- El impulso de logro se puede enseñar a las personas de diversas culturas. Estos programas de enseñanza hacen hincapié en el prestigio, en la utilidad de la realización de cambios, en la enseñanza de patrones de pensamiento y del lenguaje de personas acostumbradas a obtener grandes logros, en el apoyo emocional a los miembros de una clase y en la transmisión de vivencias de investigación sobre el impulso de logros.

VICTOR VROOM

- PROPOSICIONES BÁSICAS
 - A cualquier acto se asocia un cierto resultado
 - A cualquier resultado se asocia un cierto grado de satisfacción-insatisfacción
 - A cada comportamiento posible puede asociársele a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados
 - De forma racional (teniendo en cuenta las diversas variables), el sujeto selecciona aquél comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción

VICTOR VROOM

- CONCEPTOS DEL MODELO:

- **Resultado:** consecuencias derivadas del trabajo de una persona
 - **Resultado de primer nivel** o nivel de ejecución conseguido (output medido en cantidad y calidad)
 - **Resultado de segundo nivel** o recompensas y/o penalizaciones consecuentes al resultado de primer nivel. Estos también se clasifican en:
 - **Resultados intrínsecos** o satisfacciones internas auto administradas por el trabajador (logro, responsabilidad), etc.) Que responden a motivadores superiores
 - **Resultados extrínsecos** o satisfacciones proporcionadas por el entorno (remuneración, prestigio, etc) que responden a motivadores inferiores.

VICTOR VROOM

■ CONCEPTOS DEL MODELO:

- **Valencia:** deseabilidad o aversión subjetiva sentida a priori por el trabajador hacia un determinado resultado.
 - Valencia no es igual que valor de un resultado:
 - La valencia es una satisfacción asignada a priori, mientras que el valor del resultado es una satisfacción real derivada de un resultado (a posteriori); aunque hay interrelación, ya que la valencia de resultados futuros vendrá condicionada por el valor de los resultados obtenidos en el pasado en situaciones similares.
- **Instrumentalidad:** percepción individual de la correlación entre un resultado de primer nivel y otro, subsiguiente, de segundo nivel. Es la medida en que el trabajador percibe que a un rendimiento elevado sigue una recompensa determinada.
- **Expectativa:** la percepción de la probabilidad subjetiva de la relación entre el nivel de esfuerzo aplicado y el nivel de ejecución conseguido.

VICTOR VROOM

- **CONCEPTOS DEL MODELO:**
 - **Valencia de un resultado de primer nivel:** es una función de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados de segundo nivel posibles y sus instrumentalidades respectivas.
 - **Fuerza o motivación:** inclinación de un sujeto para realizar un nivel de esfuerzo; es función de la suma de los productos de las valencias de cada nivel de ejecución posible, subsecuente a ese esfuerzo, por la expectativa de la relación entre ambos (probabilidad subjetiva de que al nivel de esfuerzo aplicado siga un determinado nivel de ejecución). Para cada comportamiento posible existe una cierta motivación.

VICTOR VROOM

■ CONCLUSIONES

- El trabajador desarrollará aquel comportamiento o nivel de esfuerzo que haga máximo el valor de la fuerza o motivación. Así, el nivel de esfuerzo que se esté dispuesto a realizar depende de:
 - La valencia de los resultados de segundo nivel.
 - De las instrumentalidades respectivas
 - De las expectativas de conseguir un determinado nivel de ejecución.

- Para que un individuo esté motivado a desarrollar un determinado comportamiento es necesario que:
 - Considere deseables los resultados (de segundo nivel) derivados de tal comportamiento (valencias de segundo nivel positivas);
 - Perciba que entre el resultado de ese comportamiento (nivel de ejecución) y los resultados indirectos (de segundo nivel) hay una correlación positiva (instrumentalidades positivas)
 - Estime que es muy probable que sus esfuerzos le permitan conseguir un elevado nivel de ejecución (expectativa alta)

VICTOR VROOM

■ APORTACIONES DE LAWLER Y PORTER

- Tienen en consideración otros factores como:
 - La **aptitud** o capacidad del individuo para desempeñarse con eficacia en una tarea.
 - La **percepción del rol**. Es decir, la opinión que el sujeto tiene de la clase de actividades y comportamientos que es preciso desarrollar para desempeñarse eficazmente y
 - Las **variables organizativas** o del contexto del trabajo.

COMPLEMENTOS

- SKINNER

COMPLEMENTOS

- EL DINERO

- EL EJEMPLO