

# 9 Motivación



# Objetivos

- Definir y comprender el concepto de motivación.
- Distinguir los distintos enfoques o teorías de la motivación: satisfacción y proceso.
- Analizar el modelo integrador de Porter y Lawler.
- Describir el modelo de características laborales.

# Índice

- La motivación en el entorno de trabajo.
- Teorías motivacionales de contenido.
- Teoría motivacionales del proceso.
- Diseño de puestos de trabajo motivadores: modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham.

# La motivación en el entorno de trabajo

¿Qué impulsa a una persona a adoptar una determinada conducta?

## LA MOTIVACIÓN

Convenientemente activada desencadenará un comportamiento

**Objetivo:** conseguir la colaboración de los empleados en el desempeño de las actividades de la organización.



# La motivación en el entorno de trabajo



- Proceso que impulsa a un empleado a realizar un gran esfuerzo o a comportarse de una determinada manera con la intención de lograr los objetivos marcados por la empresa, teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades individuales.

# La motivación en el entorno de trabajo



# La motivación en el entorno de trabajo

Proceso de motivación:

**1. Determinación de las necesidades de los individuos**

**2. Controlar las actuaciones de los trabajadores**

**3. Permitir que con sus actuaciones los trabajadores satisfagan sus necesidades**

**4. Permitir que con sus actuaciones los trabajadores alcancen los objetivos de la empresa**

# La motivación en el entorno de trabajo: enfoques

## Teorías motivacionales de contenido

- Tratan de identificar cuáles son las necesidades que motivan al trabajador.

## Teorías motivacionales de proceso

- Analizan los diferentes aspectos que comprenden el proceso de motivación.

## Diseño de puestos de trabajo motivadores

- El objetivo es diseñar puestos de trabajo con unas determinadas características que sean capaces de motivar a las personas que los desempeñen.

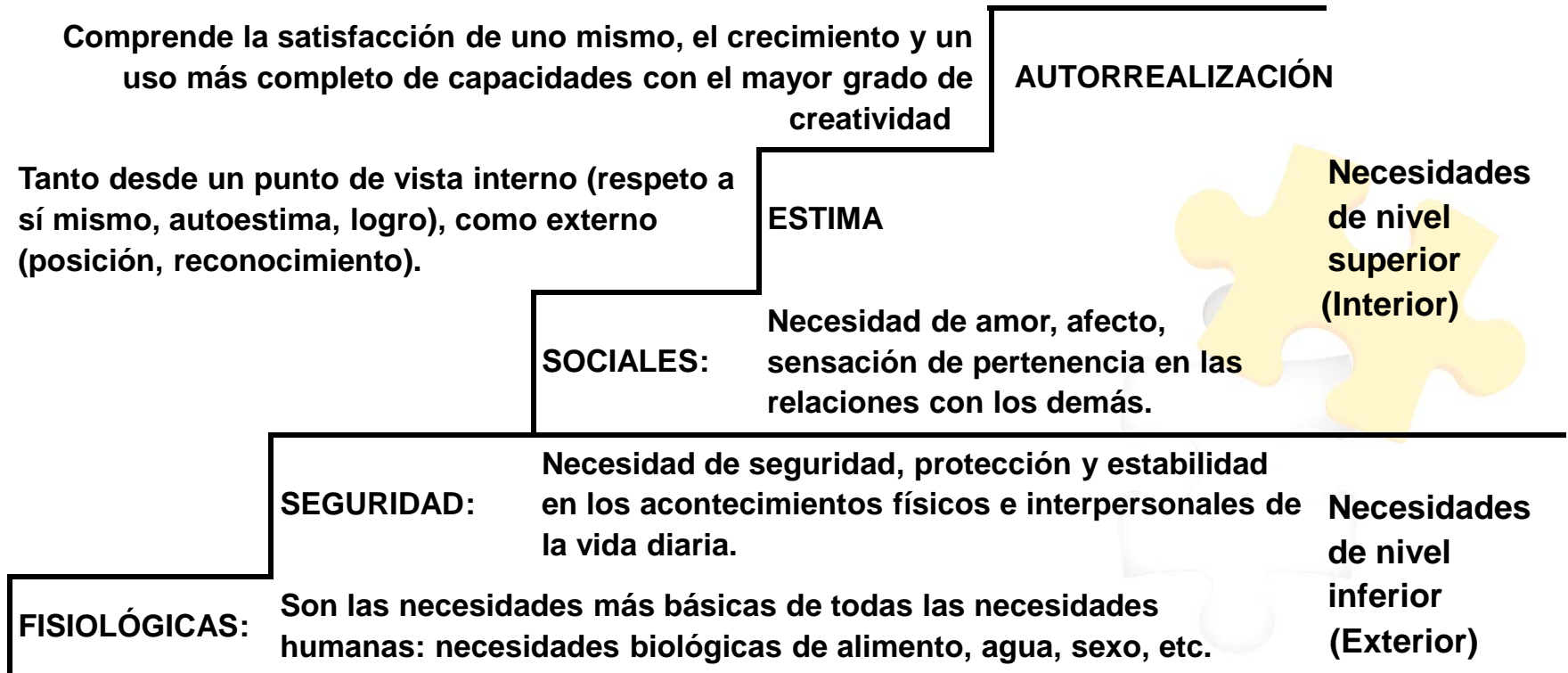
# Teorías motivacionales de contenido

- Objetivo: identificar las necesidades que motivan al trabajador.
- Teorías:
  - Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
  - Teoría de los dos factores de Herzberg.
  - Teoría de las tres necesidades de McClelland.
  - Teoría X y Teoría Y de McGregor.
  - Teoría ERG, de las necesidades humanas o de Alderfer.



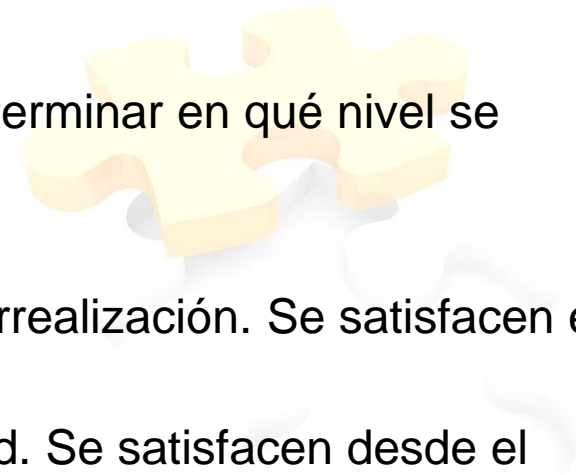
# Teorías de contenido: teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización.



# Teorías de contenido: teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

- Las personas están motivadas a satisfacer las necesidades inferiores antes de intentar satisfacer las superiores.
- La teoría propone que aunque ninguna necesidad queda satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivará a un individuo.
  - Necesidad satisfecha: no es motivadora.
  - Necesidad insatisfecha: es motivadora.
- Si queremos motivar a alguien, necesitaremos determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía.
- Maslow separó las cinco necesidades en niveles:
  - Altos: Necesidades sociales, de estima y autorrealización. Se satisfacen en lo interno.
  - Bajos: Necesidades fisiológicas y de seguridad. Se satisfacen desde el exterior.



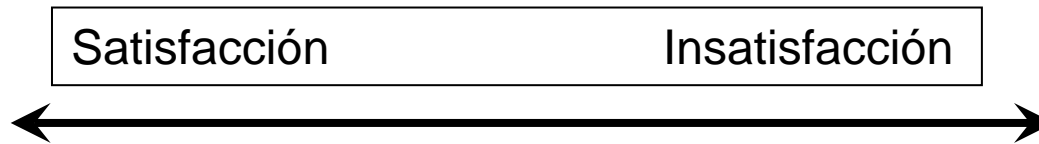
# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

- Supuestos de la teoría:
  - Satisfacción e insatisfacción no son conceptos opuestos. No estar satisfecho no es lo mismo que estar insatisfecho, es decir, la reducción de la insatisfacción no siempre implica un aumento de la satisfacción.
  - Los factores que generan satisfacción son radicalmente distintos a los que generan insatisfacción.



# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

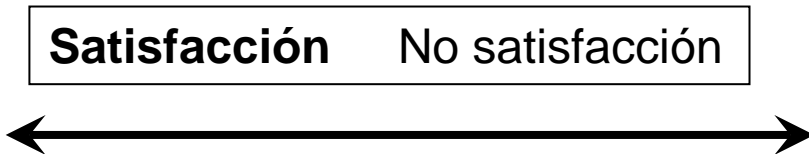
## Punto de vista tradicional



## Punto de vista de HERZBERG

**Factores Motivadores**

**Factores de Mantenimiento  
o de Higiene**

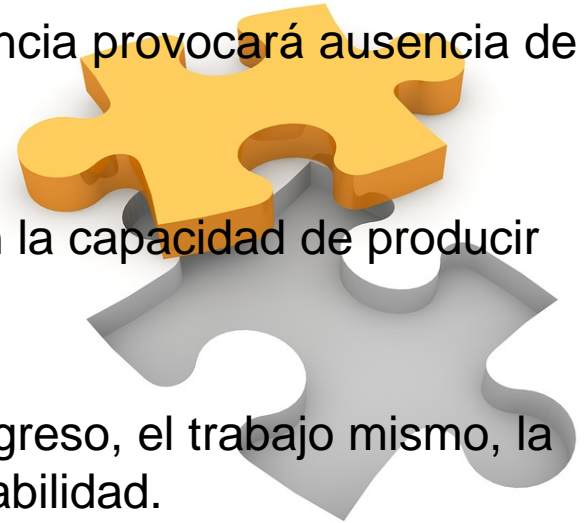


# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

- Herzberg llegó a dos conclusiones:
  - **Primero**. Algunas condiciones de trabajo actúan principalmente para causar insatisfacción en los empleados cuando aquéllas no están presentes; de cualquier modo, la presencia de estas condiciones no ejerce una fuerte motivación. Herzberg las llamó **factores de mantenimiento o de higiene**, puesto que son necesarios para mantener niveles de satisfacción razonables.
  - Su presencia no motiva ni causa satisfacción, pero deben estar presentes en cantidad y calidad adecuados ya que de lo contrario (su ausencia) causaría insatisfacción.
  - Estos factores son: Políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el superior, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con los subordinados, sueldos, seguridad en el trabajo, vida personal, condiciones de trabajo y estatus.

# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

- Herzberg llegó a dos conclusiones:
  - **Segundo**. Algunas condiciones de trabajo dan como resultado niveles altos de motivación y satisfacción; de cualquier modo, si no están presentes, no causan gran insatisfacción. Herzberg las llamó **factores de motivación o satisfactores**.
  - Su presencia producirá satisfacción y su ausencia provocará ausencia de satisfacción, pero no provocará insatisfacción.
  - Son los verdaderos motivadores ya que tienen la capacidad de producir satisfacción.
  - Estos factores son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, la posibilidad de crecimiento personal y responsabilidad.



# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

- Conclusiones:
  - Dice Herzberg que los factores que conducen a la satisfacción en el empleo están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción en el empleo.
  - Por tanto, los gerentes que buscan eliminar factores que crean insatisfacción en el trabajo pueden generar una armonía en el centro de trabajo pero no necesariamente la motivación.



# Teorías de contenido: teoría de los dos factores de Herzberg

- Comparación de la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de la jerarquía de Maslow

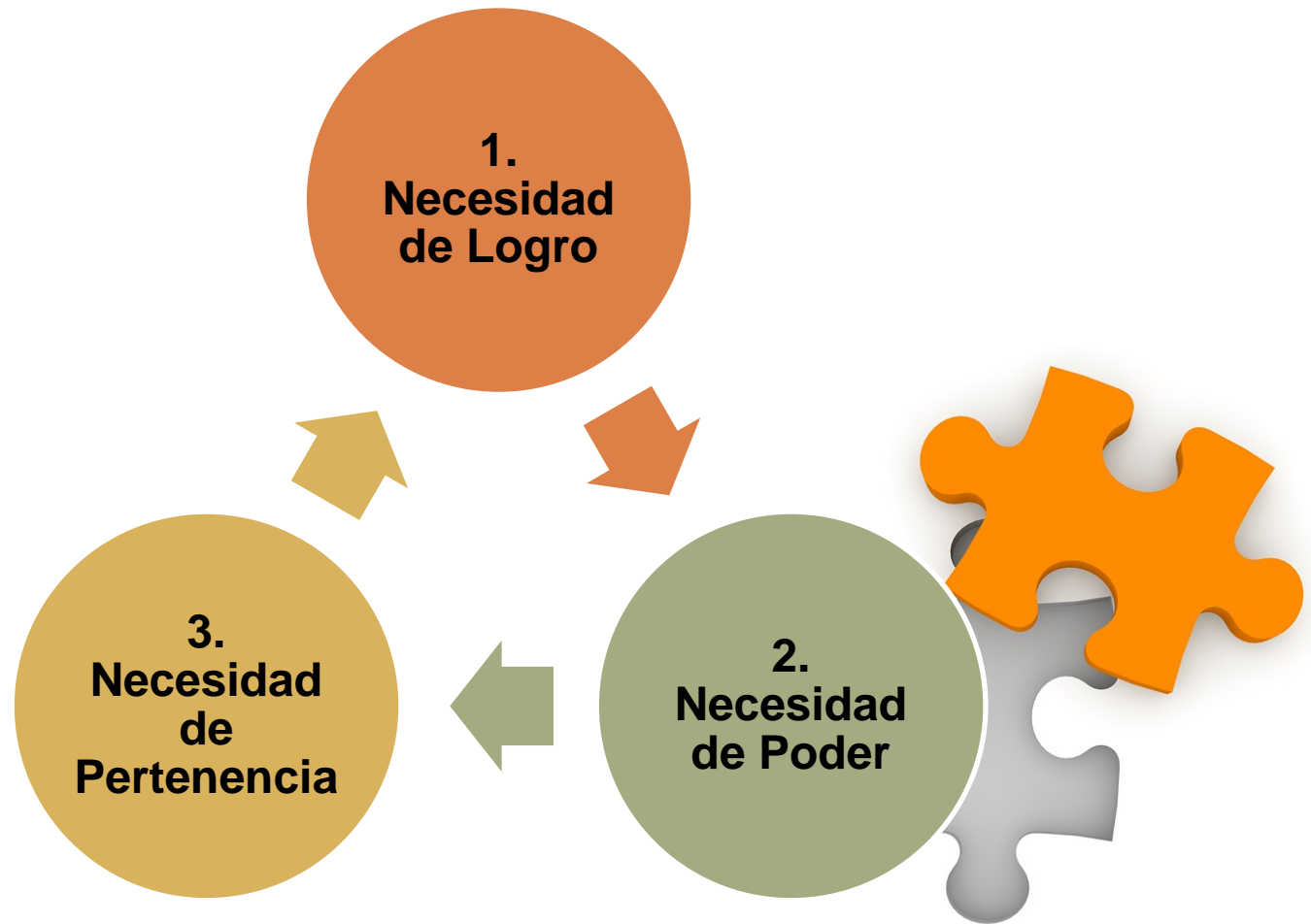
## MASLOW

AUTORREALIZACIÓN
ESTIMA
SOCIALES
SEGURIDAD
FISIOLÓGICAS

## HERZBERG

Retos, logros, avance, crecimiento, responsabilidad, reconocimiento.	MOTIVADORES
Estatus, relaciones interpersonales, calidad de supervisión, política de la administración, condiciones laborales, seguridad, salario.	MANTENIMIENTO

# Teorías de contenido: teoría de las tres necesidades de McClelland



# Teorías de contenido: teoría “X” y teoría “Y” de McGregor

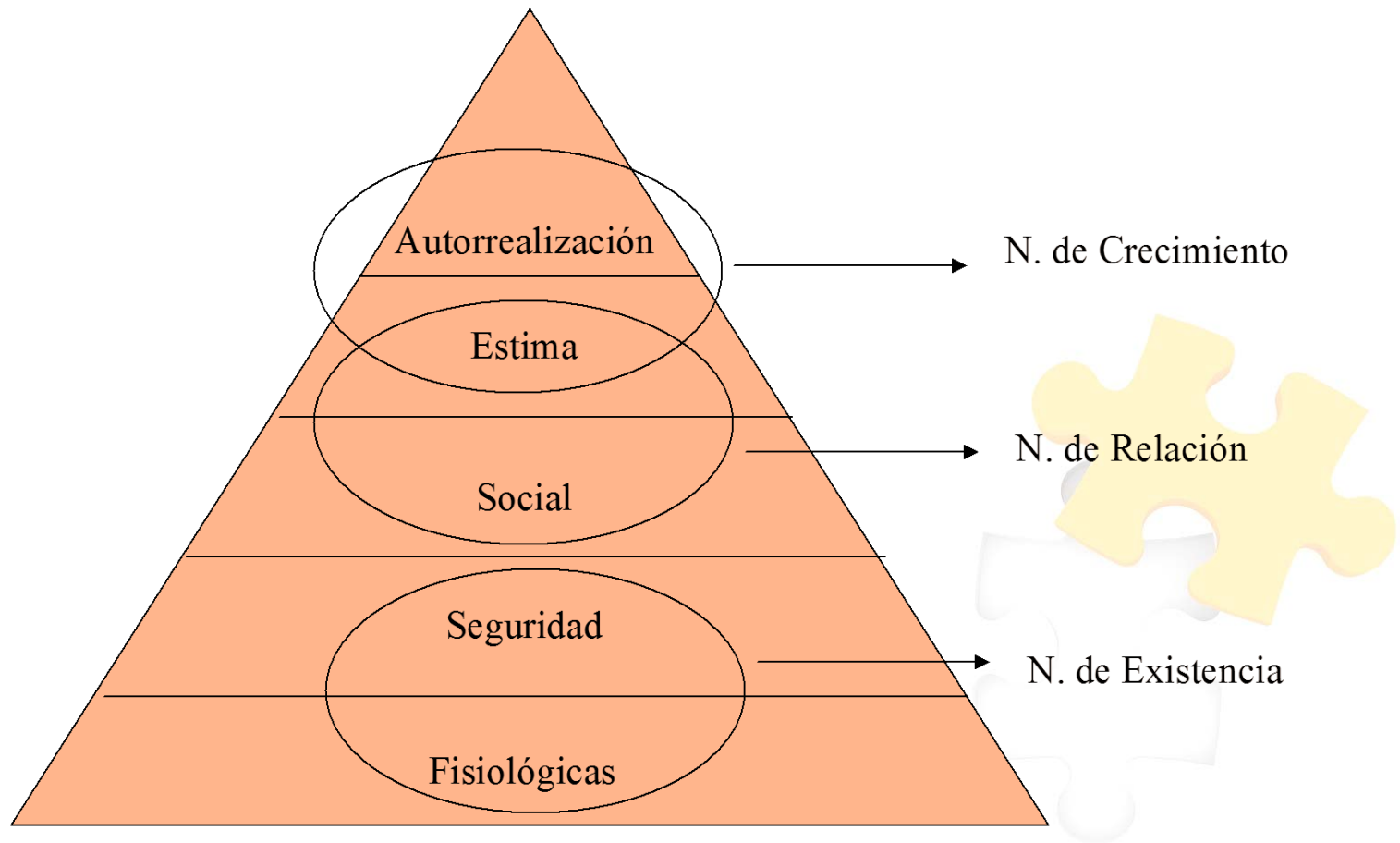
Teoría X	Teoría Y
<p>Visión negativa del empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poco ambicioso, flojo, le disgusta trabajar, falta de creatividad, etc.</li><li>• Evita responsabilidades y necesita que se ejerza sobre él un control estricto.</li></ul>	<p>Visión positiva del empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personas honestas, creativas, que no les disgusta trabajar, etc.</li><li>• Buscan responsabilidades y son capaces de autodirigirse y de autocontrolarse.</li></ul>

El estilo de dirección se caracteriza por ser duro y autocrático.

El estilo de dirección es participativo y democrático.



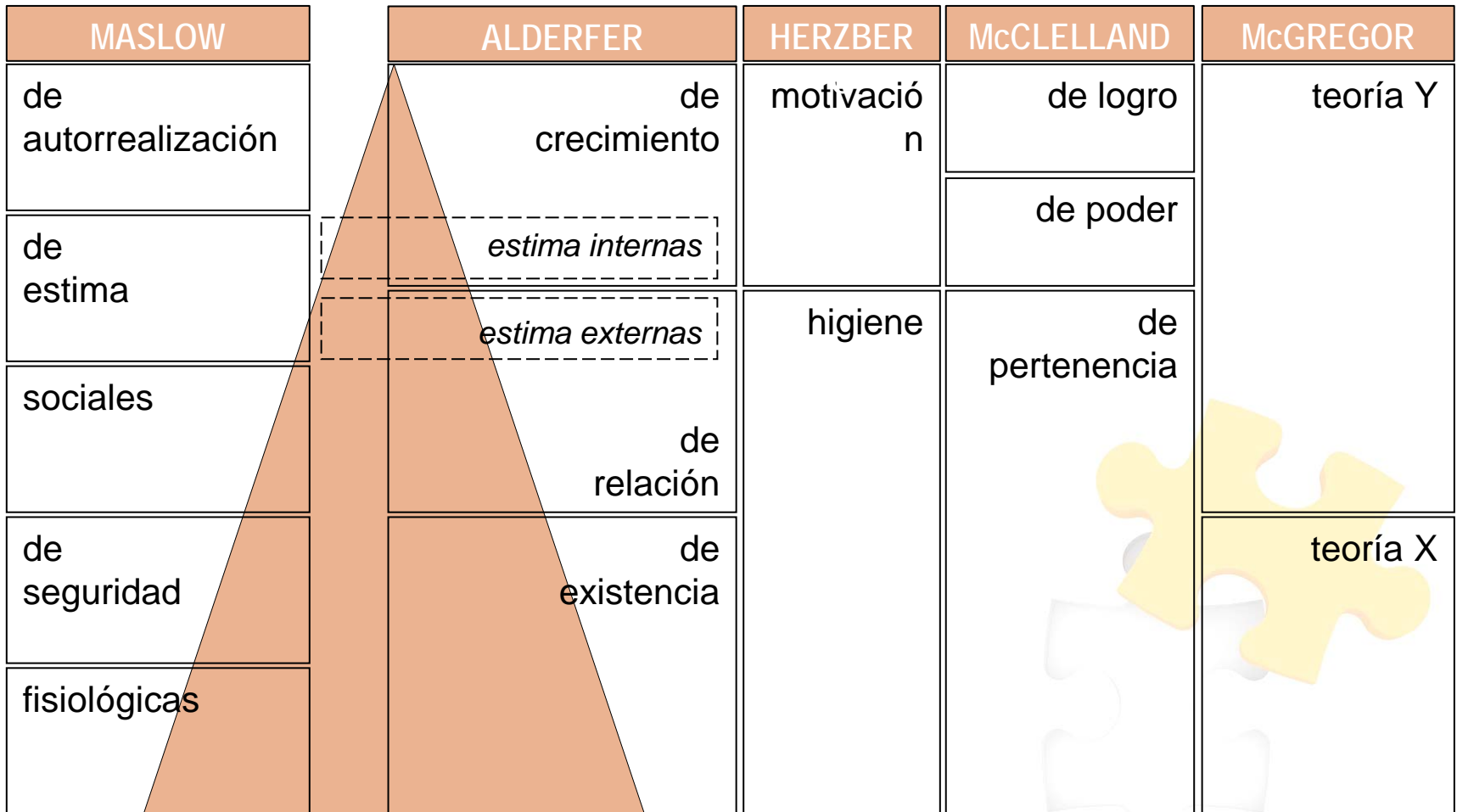
# Teorías de contenido: teoría ERG, de las necesidades humanas o de Alderfer



# Teorías de contenido: teoría ERG, de las necesidades humanas o de Alderfer

- Coincide con Maslow en que la motivación puede graduarse según una jerarquía, pero se diferencia en tres puntos:
  - Alderfer separó las necesidades en sólo tres categorías:
    - Necesidades de existencia.
    - Necesidades de relación.
    - Necesidades de crecimiento.
  - Postula que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades que pueden operar simultáneamente.
  - Maslow vio que siempre se asciende por la jerarquía, mientras que Alderfer señalaba que se ascendía y descendía según una situación u otra, a lo largo del tiempo.

# Teorías de contenido



Fuente: Sánchez et al (2011)

# Teorías de contenido: limitaciones

- Parten de la premisa de que todos los individuos pueden ser motivados de la misma manera ya que se mueven por necesidades idénticas.
- Establecen un comportamiento similar para todos los individuos.
- Se asume que el comportamiento permanece invariable en el tiempo.
- No se explica cómo satisfacer las necesidades individuales.



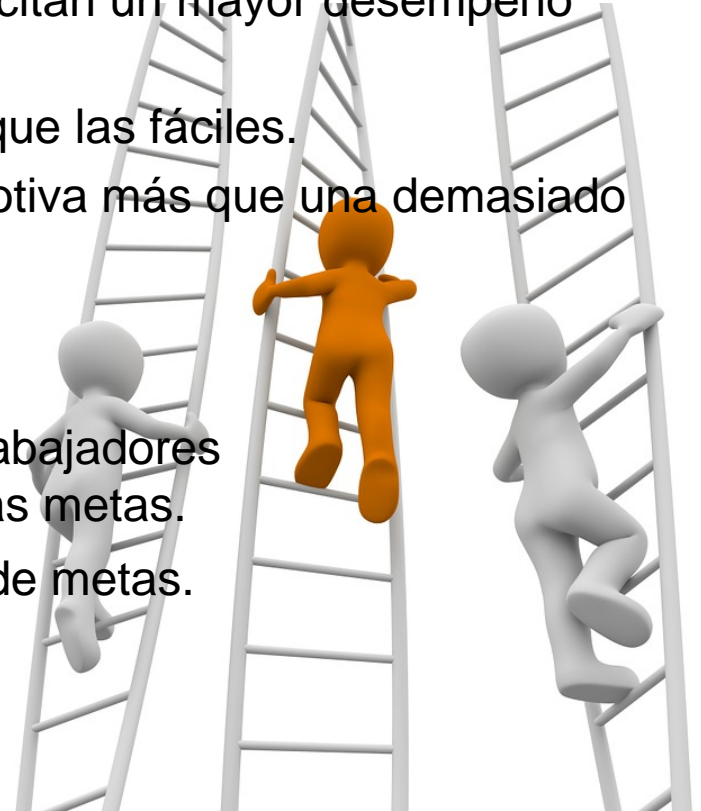
# Teorías motivacionales del proceso

- Objetivo: explicar cómo se generan las necesidades, qué es lo que provoca unos comportamientos determinados, cómo se desarrollan las expectativas de recompensa y cómo los resultados obtenidos influyen en los niveles de motivación.
- Teorías:
  - Teoría de la fijación de metas de Locke.
  - Teoría del refuerzo de Skinner.
  - Teoría de la equidad de Adams.
  - Teoría de las expectativas de Vroom.
  - El modelo de Porter y Lawler.



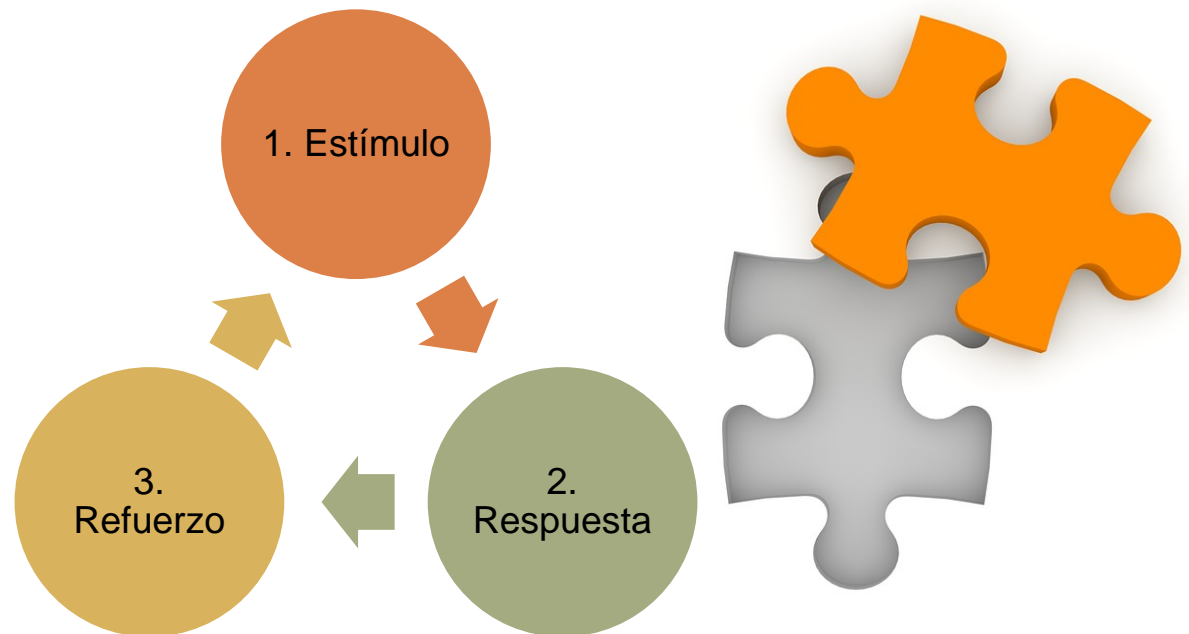
# Teorías de proceso: teoría de la fijación de metas de Locke

- La intención de alcanzar una meta es una fuente básica e importante de motivación.
  - Las metas concretas y mensurables suscitan un mayor desempeño que las de carácter general.
  - Las metas de logro difícil, motivan más que las fáciles.
  - Una meta desafiante pero alcanzable motiva más que una demasiado difícil e inalcanzable.
- 
- ▶ Para esta teoría es imprescindible que los trabajadores entiendan, acepten y se comprometan con las metas.
  - ▶ Es importante su participación en la fijación de metas.



# Teorías de proceso: teoría del refuerzo de Skinner

- El comportamiento que tiene consecuencias positivas tiende a ser repetido.
- El comportamiento con consecuencias negativas o desagradables tiende a no ser repetido, e incluso evitado.



# Teorías de proceso: teoría del refuerzo de Skinner

Los gerentes introducen la repetición de conductas positivas, o bien, corrigen las conductas indeseadas mediante:

## Recompensas o premios:

- Los trabajadores contribuirán con los comportamientos deseados y los repetirán si reciben un premio por hacerlo

## No sanciones:

- El sujeto hará lo solicitado pues así no se verá expuesto a consecuencias desagradables

## Castigos o sanciones:

- Se usan cuando se piensa que la ausencia de castigos no induce a abandonar actuaciones negativas

## No premios:

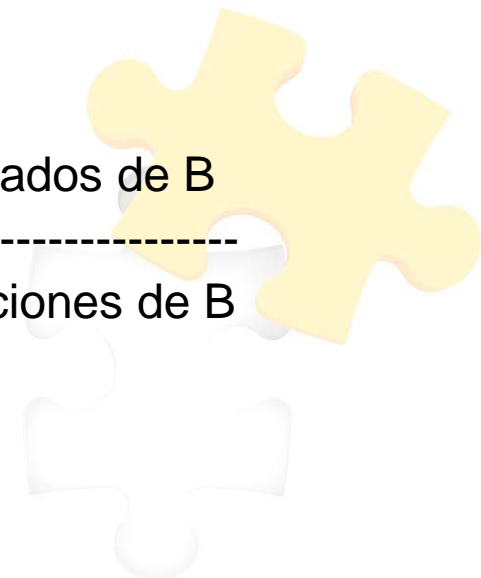
- Se debe procurar por todos los medios que no se enaltezca la realización de un comportamiento indeseado

# Teorías de proceso: teoría de la equidad de Adams

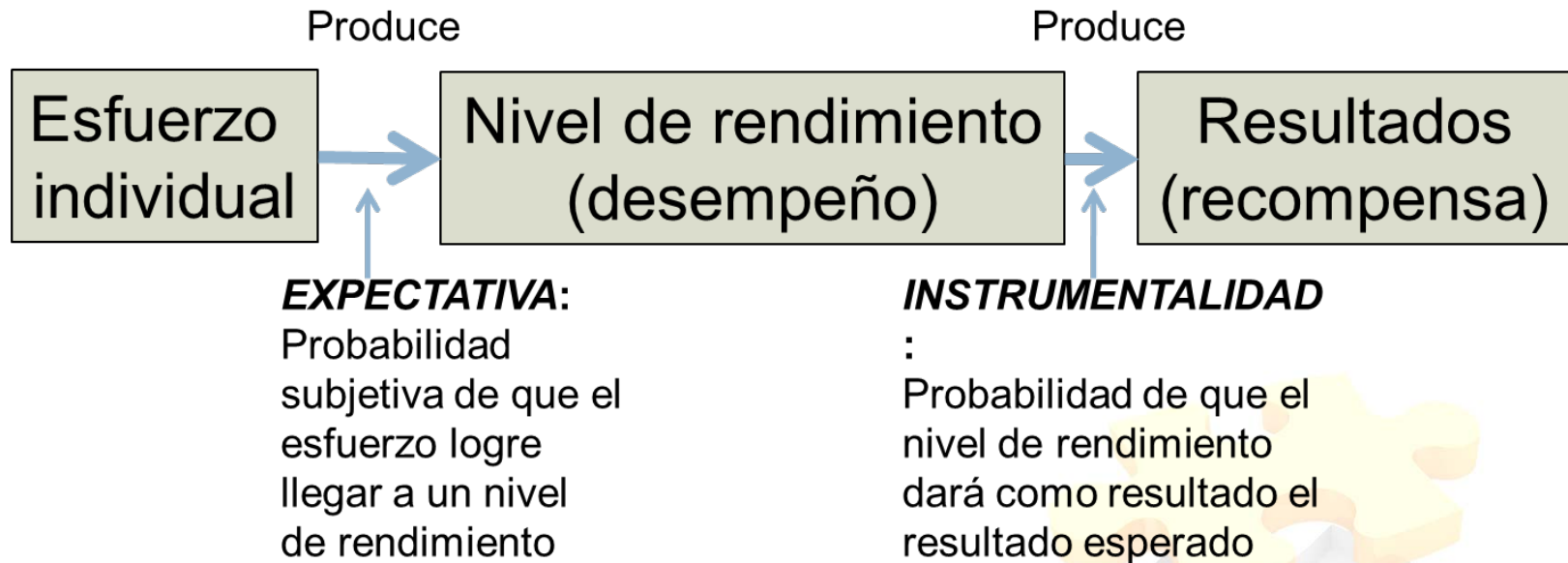
- Se centra en el papel que juega en el desempeño y la satisfacción, la creencia en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos.
- Según esta teoría, las personas no sólo comparan las recompensas obtenidas con las aportaciones realizadas, sino que también prestan atención a la situación de los demás.
- Equidad:

Resultados de A  
-----  
Aportaciones de A

Resultados de B  
-----  
Aportaciones de B



# Teorías de proceso: teoría de las expectativas de Vroom



La motivación para trabajar se expresa como:

**MOTIVACIÓN = EXPECTATIVA x INSTRUMENTALIDAD x VALENCIA (preferencia)**

# Teorías de proceso: teoría de las expectativas de Vroom

- Una persona no tendrá una gran motivación si se da cualquiera de las siguientes situaciones:
  - Cree que no conseguirá un rendimiento lo bastante bueno para lograr los resultados positivos que la empresa concede a quienes tienen buen desempeño (preferencia e instrumentalidad altas pero baja expectativa).
  - Sabe que puede hacer el trabajo y está bastante seguro de cuál será el resultado final (un ascenso y una transferencia). Sin embargo, no desea esos resultados o cree en otro: que los resultados negativos pesarán más que los positivos (expectativa e instrumentalidad altas pero preferencia baja).
  - Sabe que puede hacer el trabajo y desea varios resultados importantes (un análisis favorable del desempeño, un aumento de sueldo y un ascenso). Pero cree que no importa qué tan bueno sea su desempeño, los resultados no estarán próximos (expectativa elevada y preferencias positivas pero instrumentalidad baja).

# Teoría de las expectativas de Vroom (3)

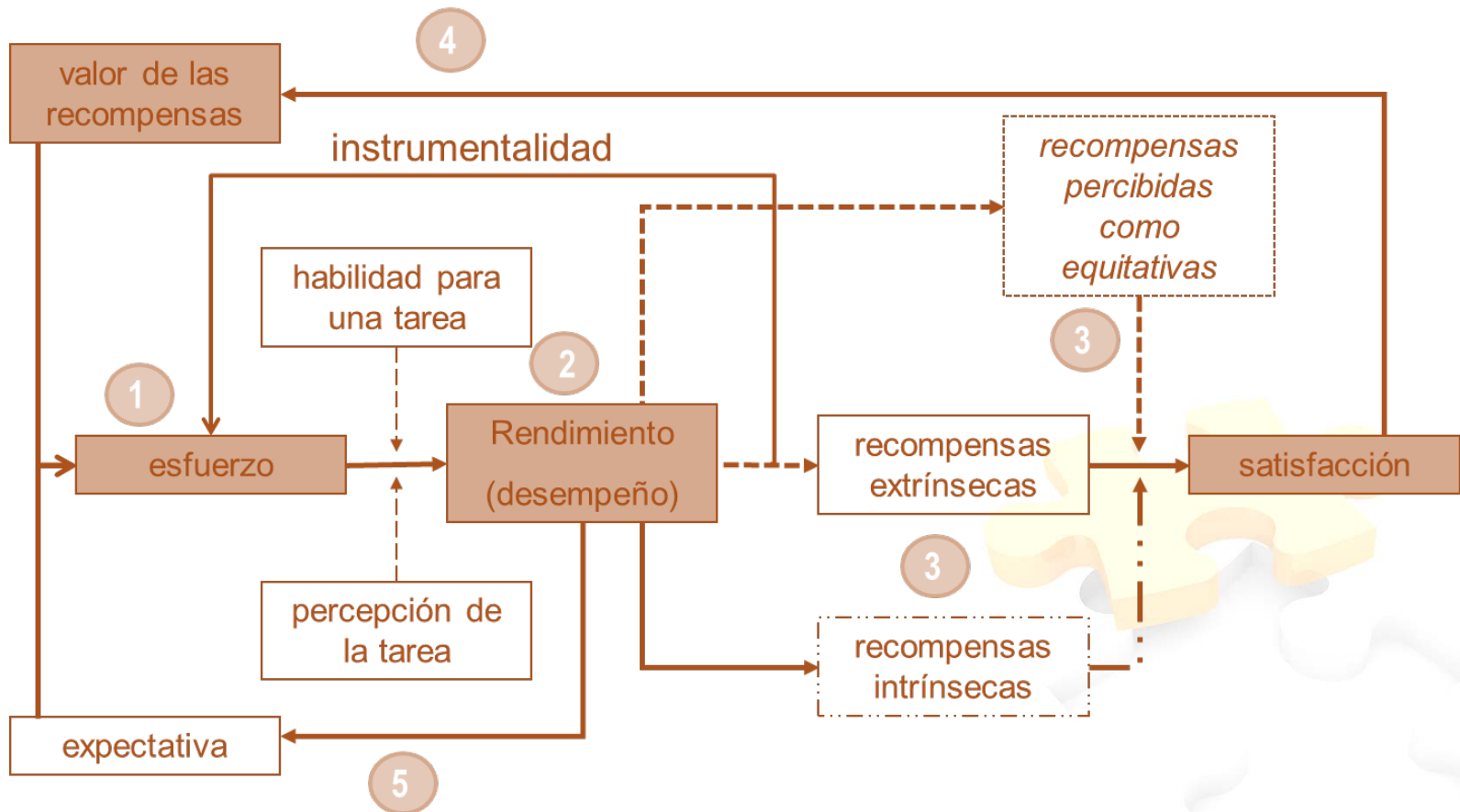
- Ejemplo:



# Teorías de proceso: teoría de las expectativas de Vroom

- La teoría de las expectativas ayuda al gerente a centrarse en puntos clave de apalancamiento para influir en la motivación. Son cruciales tres implicaciones:
  - Incrementar las EXPECTATIVAS. Proporcionar un ambiente de trabajo que facilite una buena realización y establecer metas de desempeño que sean realmente alcanzables. Proporcionar capacitación, apoyo y aliento para que la gente confíe en que puede desempeñarse en el nivel que se espera de ella.
  - Identificar los resultados con VALENCIA positiva. Entender qué desea obtener la gente de un trabajo.
  - Orientar el desempeño INSTRUMENTAL hacia resultados positivos. Asegurarse de que al buen desempeño siga el reconocimiento y elogios personales, análisis favorables, incrementos de sueldo y otros resultados positivos. Además, garantizar que trabajar duro y hacer las cosas bien tendrán tan pocos resultados negativos como sea posible. Por último, confirmar que el desempeño deficiente tiene menos resultados positivos, y más negativos, que el buen desempeño.

# Teorías de proceso: el modelo de Porter y Lawler



# Modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham



# Modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham

$$\text{PPT} = \frac{\text{variedad de destrezas} + \text{identidad de la tarea} + \text{importancia de la tarea}}{3} \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$$



Fuente: Sánchez et al (2011)

# Resumen

- La motivación es la predisposición a esforzarse en las tareas laborales para la consecución de los objetivos organizacionales a cambio de satisfacer alguna necesidad individual.
- Modelos que explican el comportamiento humano:
  - Teorías de contenido:
    - Teoría de las necesidades de Maslow: propone una jerarquía de 5 necesidades.
    - Teoría bifactorial de Herzberg: propone dos factores. Los de mantenimiento no motivan, los motivadores sí.
    - Teoría de las necesidades de McClelland.
    - Teoría X e Y de McGregor: el empleado que no quiere y el que sí quiere trabajar.
    - Teoría ERG de Alderfer.

# Resumen

- Teorías de proceso:
  - Teoría de la fijación de metas de Locke.
  - Teoría del reforzamiento de Skinner.
  - Teoría de la equidad de Adams.
  - Teoría de las expectativas de Vroom.
  - Modelo integrador de Porter y Lawler.
- Modelo de características laborales de Hackman y Oldham.

# 9 Motivación

