


*Póngame a hacer una tarea y es
inconcebible el deseo que tendré
de ocuparme de otra cosa*



Tema V: Motivación

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

GUIÓN DEL TEMA



1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MOTIVACIÓN
2. MOTIVACIÓN, PERSONA Y ENTORNO
3. TEORÍAS DEL CONTENIDO: NECESIDADES, INTERESES Y FACTORES DE MOTIVACIÓN
4. TEORÍAS DEL PROCESO: EQUIDAD, EXPECTATIVAS Y FIJACIÓN DE METAS
5. INTEGRACIÓN DE TEORÍAS E IMPLICACIONES

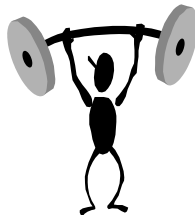
CONCEPTOS BÁSICOS DE MOTIVACIÓN

Algunas cuestiones aceptadas sobre el comportamiento:

- El comportamiento tiene unas **causas** y se dirige a unas **metas**
- Existen componentes del comportamiento que **no se pueden observar** (ej.- pensamiento, percepción...), pero también son importantes para el desarrollo de metas
- Se puede **actuar sobre las motivaciones** que determinan el comportamiento

CONCEPTOS BÁSICOS DE MOTIVACIÓN

La Motivación es el proceso que gobierna la *dirección*, la *intensidad* y la *persistencia* del **comportamiento** de las personas



CONCEPTOS BÁSICOS DE MOTIVACIÓN

“Motivar” a alguien es incitarle a dar lo mejor de sí mismo...

- ... asignando *metas atractivas*
- ... *reforzando* los comportamientos deseados
- ... satisfaciendo las *necesidades laborales* de los empleados
- ... diseñando *trabajos interesantes*
- ... ofreciendo *oportunidades* para desarrollar el talento
- ... proporcionando *recompensas en función del rendimiento*
- ... siendo *equitativos y honestos*

➤ Existen varias teorías que estudian los diferentes aspectos de la motivación

MOTIVACIÓN, PERSONA Y ENTORNO

Las diferentes teorías existentes se han centrado en torno a los dos elementos cruciales que determinan de la motivación:

- Las **Teorías de Contenido** se centran en los factores internos de la persona que impulsan, dirigen, sostienen y frenan su comportamiento
- Las **Teorías de Proceso** describen y analiza cómo se da energía, dirige, sostiene y frena el comportamiento de los individuos

➤ Ambos grupos de teorías han ido evolucionando (siendo perfeccionadas) a lo largo del tiempo

TEORÍAS DE CONTENIDO

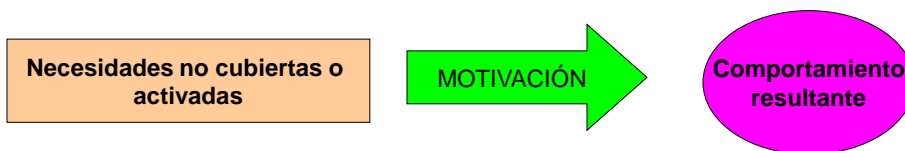
Las “Teorías de Contenido” se refieren a los factores personales de la motivación, por lo que tienen una **utilidad práctica** para:

- Determinar *qué necesidades* pueden provocar un comportamiento productivo
- *Ofrecer recompensas* significativas que ayuden a las personas a satisfacer sus necesidades
- Saber cuanto hay que ofrecer para *optimizar el comportamiento*
- No dar por hecho que las carencias en las necesidades se repetirán según un *patrón constante*

✚ Teorías: Maslow, McGregor, Alderfer, Herzberg, McClelland

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA JERARQUÍA DE MASLOW

Una de las primeras teorías de la motivación y sin duda la más conocida es la **Jerarquía de Necesidades de Maslow**:



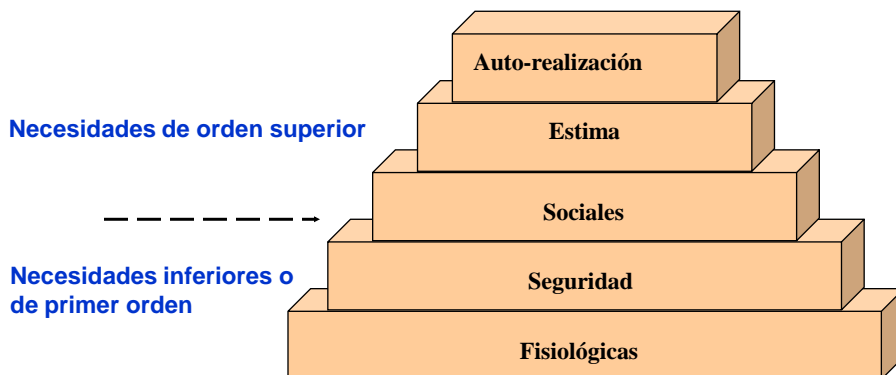
✚ El concepto de *jerarquía de necesidades* se refiere a que las personas satisfacen las necesidades en un orden determinado: de las básicas a las menos primordiales

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA JERARQUÍA DE MASLOW

Las necesidades categorizadas en la **jerarquía** de Maslow son:

- **Fisiológicas**: alimento, bebida, resguardo y alivio del dolor
- **De seguridad**: estar libre de amenazas, estar fuera de sucesos o entornos amenazantes
- **De pertenencia (sociales)**: socialización , sensación de formar parte de un grupo, aceptación, amistad y amor
- **De estima**: autoestima y estima de los demás
- **De autorrealización**: Desarrollar al máximo las capacidades propias, habilidades y potencial

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA JERARQUÍA DE MASLOW



TEORÍAS DE CONTENIDO: McCLELLAND

Las *Necesidades Dominantes* de McClelland:

Se introduce el concepto de **aprendizaje**: *muchas de nuestras necesidades se adquieren de la cultura social*

Una persona con una *fuerte necesidad* estará más motivada para satisfacerla

Identifica tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro
- Necesidad de afiliación
- Necesidad de poder

TEORÍAS DE CONTENIDO: McCLELLAND

• **Necesidad de logro:** Fuerte impulso por alcanzar unos objetivos personales que proporcionan gran satisfacción al individuo

↳ Búsqueda de éxito

• **Necesidad de afiliación:** Intenso deseo de ser apreciado por los demás, de recibir aprobación social y de establecer estrechas relaciones interpersonales

↳ Búsqueda de prestigio

• **Necesidad de poder:** Deseo de influir o controlar otras personas

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA ERG

La Teoría ERG es una revisión de la teoría de Maslow que no presupone una *jerarquía rígida*

Propone tres grupos fundamentales de necesidades básicas: *existencia, relaciones sociales y crecimiento* (ERG)

Rasgos importantes:

- ▾ Pueden coexistir dos o más necesidades al mismo tiempo
- ▾ Si se reprime la recompensa de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores

TEORÍAS DE CONTENIDO: LOS INTERESES DE MCGREGOR

Teoría X

- A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, evitándolo cuando pueden
- Deben ser controlados o amenazados
- Evitarán asumir responsabilidad y buscarán una dirección formal
- Colocan seguridad por encima de los demás factores; poca ambición

Necesidades inferiores

Teoría Y

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego
- Pueden ejercer autodirección y autocontrol
- Puede aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades
- La capacidad de tomar decisiones está dispersa en la población

Necesidades superiores

Maslow

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZGER

Herzger investigó la relación de los individuos con su trabajo, que determina la sensación de éxito o fracaso

Según sus resultados dos tipos de **actitudes** que **orientan** el comportamiento de las personas:

Factores higiénicos o extrínsecos:

- Rodean a las personas y abarcan las condiciones del trabajo
- En principio, están fuera del control de las personas (salario, beneficios sociales, políticas de empresa, etc)
- Cuando están provistos de forma óptima, se evita insatisfacción

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZGER

Factores motivacionales o intrínsecos:

- Están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas
- Están bajo control del individuo (sentimiento de crecimiento individual, creatividad, etc)
- Cuando están presentes se produce **satisfacción en el cargo** (progreso, reconocimiento, autorealización y trabajo en sí)
- Cuando no están presentes puede producirse apatía, desinterés, desmotivación, etc.

Herzger enfatiza la importancia de este tipo de factores para motivar

TEORÍAS DEL PROCESO

Las “Teorías del Proceso” pretenden explicar cómo se induce, sostiene y frena el comportamiento:

- Teoría de la equidad (Adams)
- Modelo de características del puesto
- Teoría de las expectativas (Vroom)
- Teoría de la fijación de metas
-
- Teoría del reforzamiento
- Teoría evaluación cognoscitiva

TEORÍAS DEL PROCESO: LA EQUIDAD

Según la **teoría de la equidad**, los empleados comparan el esfuerzo (input) que **aportan** y los resultados (output) que **obtienen** en relación con lo de otros

$(O/A)_1 < (O/A)_2$	→	Desigualdad (remuneración insuficiente)
$(O/A)_1 = (O/A)_2$	→	Igualdad
$(O/A)_1 > (O/A)_2$	→	Desigualdad (remuneración excesiva)

El empleado hace su comparación en al referencia “individuo 2”:

1. *Yo interior*: Experiencias propias en otro puesto dentro de la empresa
2. *Yo exterior*: Experiencias propias en otras organizaciones
3. *Otro interior*: Situación de compañeros dentro de la misma empresa
4. *Otro exterior*: Situación de empleados en otras organizaciones

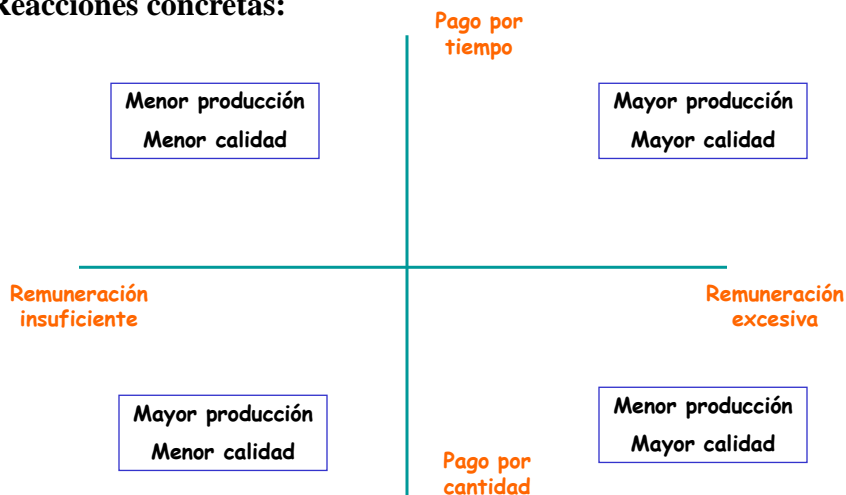
TEORÍAS DEL PROCESO: LA EQUIDAD

El punto clave de la **teoría de la equidad** es que **los empleados reaccionan para eliminar las desigualdades**:

1. **Cambiar sus aportaciones** (tendencia a reducir el esfuerzo cuando la remuneración es insuficiente y aumentarlo cuando es excesiva)
2. **Intentar cambiar los resultados** (por ejemplo, tendiendo a sacrificar calidad por cantidad en el destajo o las ventas por comisión)
3. **Distorsionar la percepción del yo** (“*en realidad trabajo más/menos de lo que pensaba*”)
4. **Distorsionando la percepción de los otros** (“*en realidad, su puesto no es tan bueno como el mío*”)
5. **Escoger otra referencia** (*estoy peor que Juan, pero mejor que Pepe*)
6. **Abandonar** (renunciar)

TEORÍAS DEL PROCESO: LA EQUIDAD

Reacciones concretas:



TEORÍAS DEL PROCESO: LA EQUIDAD

Algunas Conclusiones:

- Los individuos tienden más a cambiar de conducta si la remuneración es insuficiente que si es excesiva
 - ↳ Mayor propensión a cambiar de percepción en vez de cambiar de conducta ante una situación no equitativa que nos favorece
- La percepción de un individuo sobre la equidad de su situación laboral puede tanto a su productividad como a su nivel de absentismo y a su propensión a dejar el trabajo

TEORÍAS DEL PROCESO: MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO



TEORÍAS DEL PROCESO: LAS EXPECTATIVAS

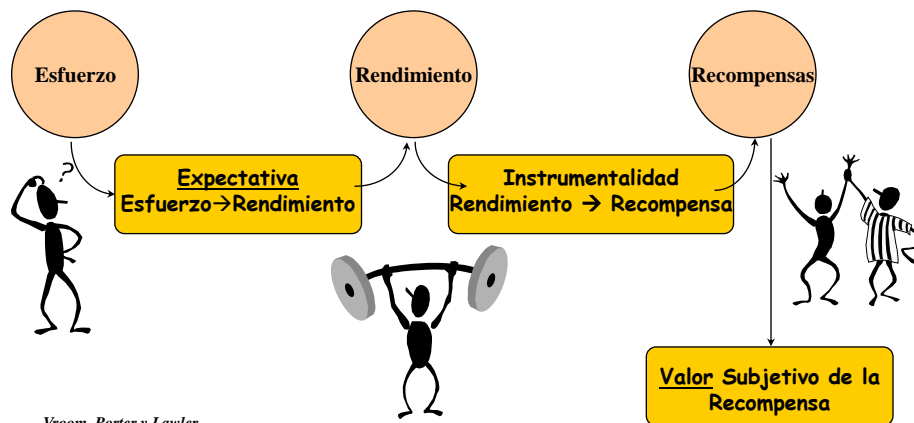
La Teoría de las expectativas (Victor Vroom) afirma que **la tendencia a un comportamiento depende de la expectativa de que a esa conducta le seguirá cierto resultado atractivo**

En términos prácticos, la motivación por expectativas es: los individuos realizan un **esfuerzo** en el trabajo para lograr un **rendimiento** que dé como resultados las **recompensas** deseadas

Puntos clave para realizar un esfuerzo:

- ✚ Si me esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación del rendimiento?
- ✚ Si tengo una buena evaluación, ¿me premiará la empresa?
- ✚ ¿Me resultan atractivos los premios de la empresa?

TEORÍAS DEL PROCESO: LAS EXPECTATIVAS



Vroom, Porter y Lawler

TEORÍAS DEL PROCESO: LAS EXPECTATIVAS

La utilidad de la teoría de las expectativas para predecir la motivación dependerá de una serie de variables:

- **Opción:** libertad del individuo para elegir (al menos) entre varias conductas alternativas
- **Expectativas:** creencia que una determinada conducta tendrá éxito o no (es una probabilidad en cierto modo subjetiva)
- **Preferencia (valencia):** valores que una persona atribuye a diferentes resultados

TEORÍAS DEL PROCESO: LAS EXPECTATIVAS

- Un elemento importante es la **instrumentalidad**: probabilidad que una persona atribuye al nexo entre rendimiento y resultado

↳ En concreto, se refiere a la probabilidad de que un nivel de rendimiento particular de un resultado específico

La motivación para trabajar será

$$M = O \times E \times I \times P$$

TEORÍAS DEL PROCESO: LA FIJACIÓN DE METAS

Las personas están más motivadas cuando se enfrentan a metas concretas

- ✎ Los empleados deben creer en las metas (aceptación)
- ✎ Los objetivos asignados deben suponer un reto para las personas y ser realistas al mismo tiempo
- ✎ Los objetivos deben ser específicos y cuantificables para dar una orientación clara de cómo conseguirlos

El ejemplo más claro de la aplicación de esta teoría es la *dirección por objetivos* (DPO)

TEORÍAS DEL PROCESO: LAS FIJACIÓN DE METAS

¿Por qué el establecimiento de objetivos concretos mejora la motivación?:

- Focalizan la atención del empleado
- Ayudan a auto-regularse
- Aumentan la persistencia en el esfuerzo
- Fomentan la creatividad en el desarrollo de estrategias y planes alternativos

TEORÍAS DEL PROCESO: EL REFORZAMIENTO

La Teoría del reforzamiento propone que la **conducta está dirigida por las motivaciones causadas por el ambiente a través de los procesos de refuerzo**

- ✎ *Se ignora el estado interior del individuo: sentimientos, actitudes o esperanzas resultan irrelevantes*
- ✎ Los conceptos de *refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción* definidos para el aprendizaje pueden usarse análogamente para la motivación
- ✎ En la práctica, los reforzamientos tienen una influencia importante en el comportamiento pero *no están aceptados como causa única*

TEORÍAS DEL PROCESO: FLUJO Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Experiencia de flujo: **el individuo se implica tanto en una tarea que le absorbe y le hace a perder el sentido del tiempo**

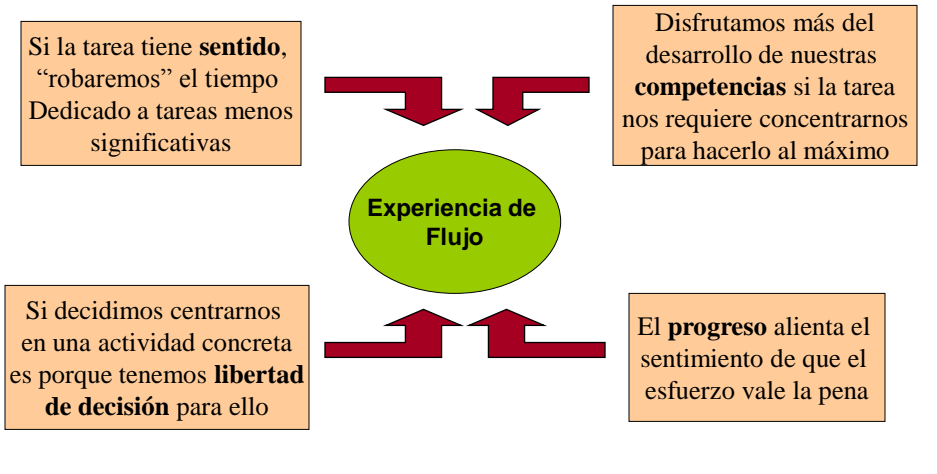
- ✎ Tareas que requieren *mucha concentración y creatividad*
- ✎ Tareas *dirigidas a una meta, con retroalimentación rápida*
- ✎ Tareas *relacionadas más con el trabajo que no con el ocio*

Motivación intrínseca: **Interés genuino por el trabajo, tratar de mejorar y llenarse de satisfacción al realizarlo. Requiere :**

- ✎ *Libertad de decisión* sobre qué y cómo hacer las cosas
- ✎ *Competencia:* Sensación de logro al realizar bien esa actividad
- ✎ *Sentido* de las tareas (que persigan un objetivo valioso)
- ✎ *Progreso:* Sensación de que se está avanzando

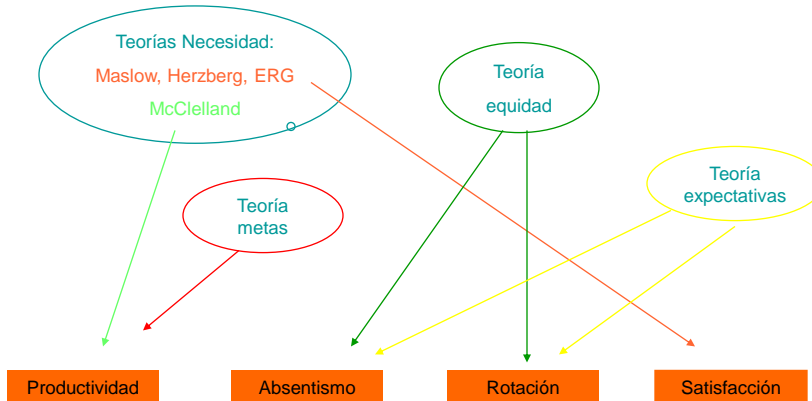
TEORÍAS DEL PROCESO: FLUJO Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

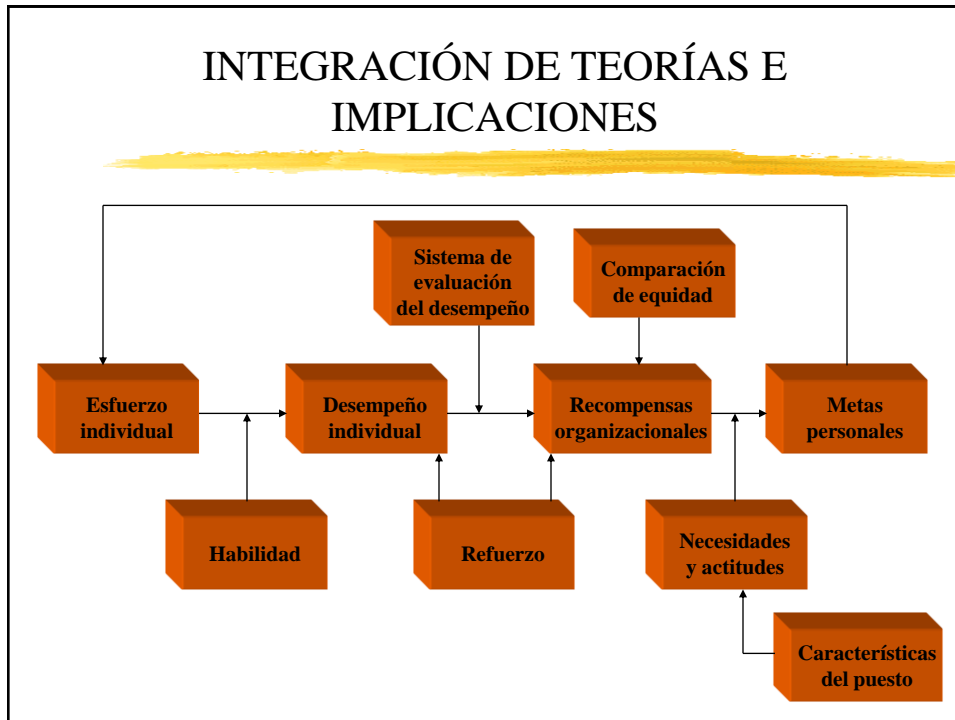
Relación entre experiencia de flujo y motivación intrínseca:



INTEGRACIÓN DE TEORÍAS E IMPLICACIONES

Aplicación práctica de las diferentes teorías a cuestiones laborales:





ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

En los sistemas de DPO, los empleados y supervisores llegan a un acuerdo sobre un conjunto de metas observables que han de ser cumplidas en un plazo definido de tiempo

- ✎ Es un proceso en cascada: Los objetivos generales de la empresa se desglosan en objetivos específicos de la unidad
- ✎ Determina una jerarquía de objetivos
- ✎ Cada persona sabe lo que se espera de ella
- ✎ La participación del empleado mejora el flujo de información
- ✎ Inconveniente: Se da más importancia a los aspectos cuantificables del trabajo

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

Los **programas de reconocimiento** a los empleados **instauran mecanismos** (premios, condecoraciones, etc.) **que manifiesten interés y aprecio por el trabajo bien hecho**

- ✎ Ejs.- *Empleado del mes, carteles conmemorativos...*
- ✎ Consistente con la teoría de las expectativas y la teoría del reforzamiento
- ✎ Ventaja: Es una práctica *relativamente barata*
- ✎ Inconveniente: No debe entenderse como un sustituto de la retribución pecuniaria

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN

En general, los **programas de participación** son **procesos que hace participar a los trabajadores en la toma de decisiones para aprovechar su capacidad y fomentar su nivel de compromiso**

- ✎ A menudo los trabajadores tienen *mejor información local* para la toma de decisiones (especialmente en tareas complejas)
- ✎ La participación en la toma de decisiones aumenta la *implicación (compromiso) en su implementación*
- ✎ Requiere que la decisión sea relevante para el empleado y que éste sea competente
- ✎ Investigaciones empíricas: Poca importancia sobre la productividad y satisfacción

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN

Algunas formas estructuradas de participación de los empleados:

- **Los círculos de calidad** son grupos de empleados y supervisores que se reúnen regularmente para discutir los problemas de calidad, investigar causas y recomendar e implementar soluciones

✚ *La administración* retiene el control final de las decisiones

✚ Muy de moda en los años 80, muchos desaparecieron por la *falta de resultados mensurables*

- **Los planes de propiedad de acciones para los empleados** (ESOP) convierten a los empleados en propietarios de la empresa

✚ Efecto positivo sobre la satisfacción, no sobre la productividad

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE PAGO VARIABLE

El pago variable es parte de la retribución de un trabajador que se basa en alguna medida individual o colectiva del rendimiento

✚ Dan una incentivo al esfuerzo y pueden ayudar a *atraer a trabajadores de alta capacidad y calificación*

✚ El salario deja de verse como una especie de derecho y pasa a ser un compensación por las aportaciones

✚ Permiten a las empresas *reducir su coste de mano de obra en épocas de recesión*

✚ *Imponen un riesgo* sobre la parte que más aversión tiene (el trabajador) y pueden *desplazar a la motivación intrínseca*

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE PAGO VARIABLE

Algunas formas típicas de pago variable:

- **El destajo** (piece rate) se basa en pagar una cantidad por cada unidad de producción realizada.
 - ✚ Normalmente complementan un salario base fijo, la cantidad por unidad producida puede fija, variable o tener un tope
- **Los bonos** suelen ser cantidades fijas que se pagan a los empleados (especialmente ejecutivos) por llegar a ciertas metas
 - ✚ Refuerzan un sistema de motivación por fijación metas
 - ✚ Pueden introducir una discontinuidad no deseable en los pagos

ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS: PROGRAMAS DE PAGO VARIABLE

- **En los planes de participación en beneficios** se paga a los empleados una parte variable proporcional a los beneficios obtenidos
 - ✚ Útil únicamente cuando los empleados tienen la sensación de poder afectar a los beneficios obtenidos
 - ✚ Las *opciones sobre acciones* incentivan una mejor toma de decisiones en el largo plazo que el simple reparto de beneficios anuales
- Los **programas de ganancias compartidas** premian las mejoras en la **productividad** de la unidad o el equipo
 - ✚ Al estar ligados sólo a la productividad, implican un riesgo menor que la participación en beneficios (dependiente de factores externos)