



Motivación

- Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- Es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel viene, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Proceso

- Metas:** La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinadas necesidades o carencias y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Necesidades:** Las necesidades y las carencias provocan tensión o incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- Esta evaluación del desempeño determina según tipo de recompensa (económica) o sanción para la persona.
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. Si la satisfacción elimina o reduce la carencia, no obstante, si por algún desarrollo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o estrés.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Teoría de Maslow

- Las necesidades que no han sido satisfechas.
- Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades psicológicas, las cuales son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de superación de nuevas pautas de necesidades.
- A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
- El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
- No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no está satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha.
- Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
- La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Detección de las sig. Necesidades

- está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden priorizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.
- Se basa en los sig. Argumentos:
 - Necesidades fisiológicas:** son las de alimentación, habitación y protección contra el frío o el sufrimiento. También se las llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
 - Necesidades de seguridad:** son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
 - necesidades sociales:** son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida en individuos en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
 - necesidades de estima:** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la suya misma, el amor propio y la confianza en uno mismo.
 - Las necesidades de autorrealización:** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizar mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencia y desarrollarla continuamente a lo largo de la vida.

Teoría de los dos factores de Herzberg

- Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores intrínsecamente relacionados.
- Los factores higiénicos:** son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.
- En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La satisfacción—ligada a ellos—tiene un carácter preventivo y profético.
- Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.
- referen al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él.
- Factores motivacionales:**
 - Uso pleno de las habilidades personales
 - Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
 - Responsabilidad total por el trabajo
 - Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
 - Autoevaluación del desempeño. Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales.
- Están relacionados con las necesidades secundarias.

Teoría de las necesidades de McClelland

- Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:
 - La necesidad de realización:** es la necesidad de éxito competitivo, basada de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas metas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal más que la recompensa por el éxito en sí.
 - La necesidad de poder:** es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adopten un comportamiento que no tendría de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando.
 - La necesidad de afiliación:** es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.
- Las personas que tienen esta elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realización y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.
- Sus investigaciones ah llevaron a las conclusiones:
 - La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
 - La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
 - Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos.

Teoría de la equidad

- Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación.
- Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.
 - Se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:
 - Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
 - Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
 - Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
 - Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.
- Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:
 - Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
 - Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
 - Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
 - Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
 - Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de comparación. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
 - Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización. La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad por sí.
 - Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual).
- Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.
- Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo y la calidad y la productividad también disminuyen.

Teorías de la definición de objetivos

- Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Este indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.
- La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de los objetivos, los deseos y la remuneración producen en el desempeño de las personas. Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:
 - La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
 - Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
 - Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
 - La remuneración generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.
 - Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que los metas amplias y generales.
 - Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuanto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.
 - La persona trabaja mejor cuando recibe remuneración sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
 - Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona sufre compromisos más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
 - La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito.
 - La definición individual de los objetivos no funciona igual para todos los niveles. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente.
 - El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes:
 - Definición de objetivos.
 - Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
 - Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.
- En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:
 - La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historia profesional o académica.
 - Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:
 - Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
 - Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
 - Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
 - Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
 - Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de comparación. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
 - Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización. La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad por sí.
 - Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual).