

**Universidad de la República
Unidad de Capacitación
José Jorge Martínez Fontana**



Programa de Gestión Universitaria

Motivación

Adriana Briano

Motivación



Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno.

Kast, F. y Rosenzweig, J. Organization and Management: A Systems Approach. Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970. Citado por Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 1993.

Adriana Briano

Motivación



- El comportamiento es motivado

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

Motivación



- Teoría de Maslow



Adriana Briano

Motivación



Teoría de Maslow

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento: Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias
- Cuando se controlan las necesidades primarias aparecen las más elevadas.
- Las necesidades constituyen una jerarquía simultánea.

Motivación



Teoría de Herzberg

- Factores higiénicos. Condiciones en el trabajo:
 - Condiciones de trabajo y comodidad
 - Políticas de la empresa y de la administración
 - Relaciones con el supervisor
 - Competencia técnica del supervisor
 - Salarios
 - Estabilidad en el cargo
 - Relaciones con los colegas

Motivación



Teoría de Herzberg

- Factores motivacionales. Contenido del cargo:
 - Delegación de la responsabilidad
 - Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de las habilidades personales
 - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
 - Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
 - Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

Adriana Briano

Motivación



Teoría de Herzberg

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo. Factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo. Factores higiénicos.

Motivación



Teoría de Herzberg

- Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional.
- Lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.
- Para aumentar la motivación hay que enriquecer las tareas, es decir, aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Motivación



Teoría de Vroom

- Personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

Motivación



Teoría de Vroom

- Tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:
 - **Los objetivos individuales.** La fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante, etc.
 - **La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.** En función de los objetivos individuales, el trabajador evalúa que relación guardan con la productividad.
 - **La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad,** en la medida en que cree poder hacerlo. Un trabajador que cree que su esfuerzo no incide en la producción, no se esforzará.

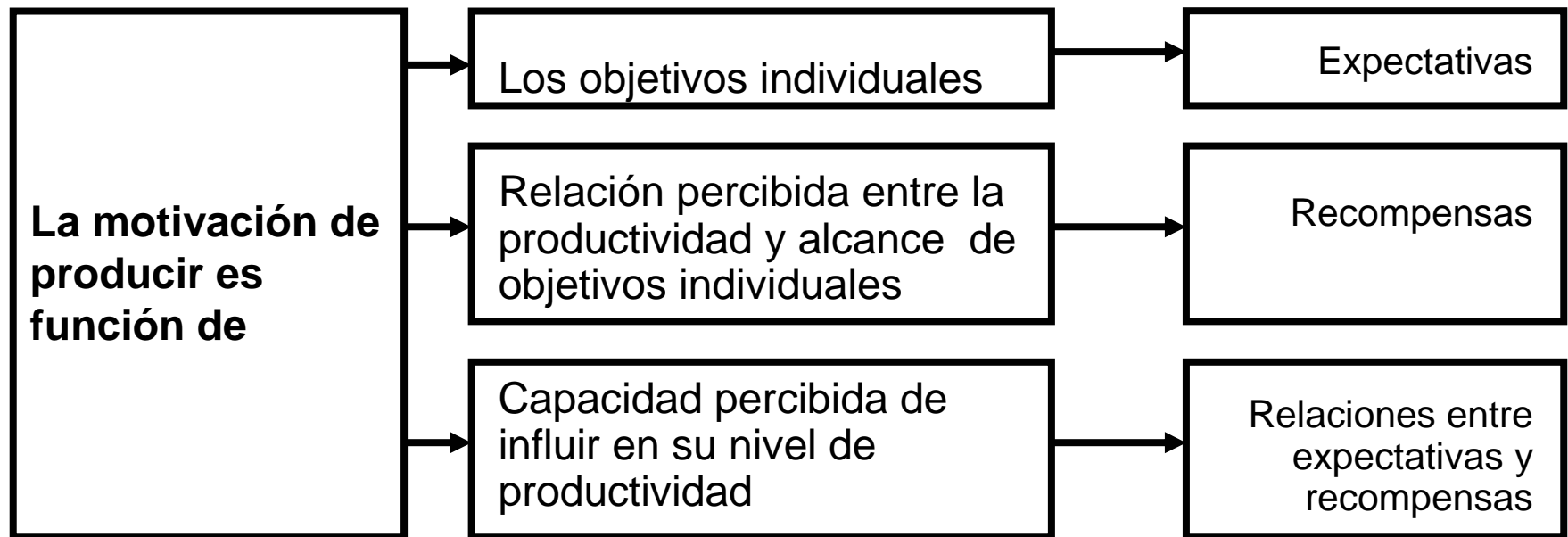
Adriana Briano

Motivación



Teoría de Vroom

Tres factores de la motivación para producir:



Adriana Briano

Motivación



Teoría de Vroom

- Modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines).
- La motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.
- El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

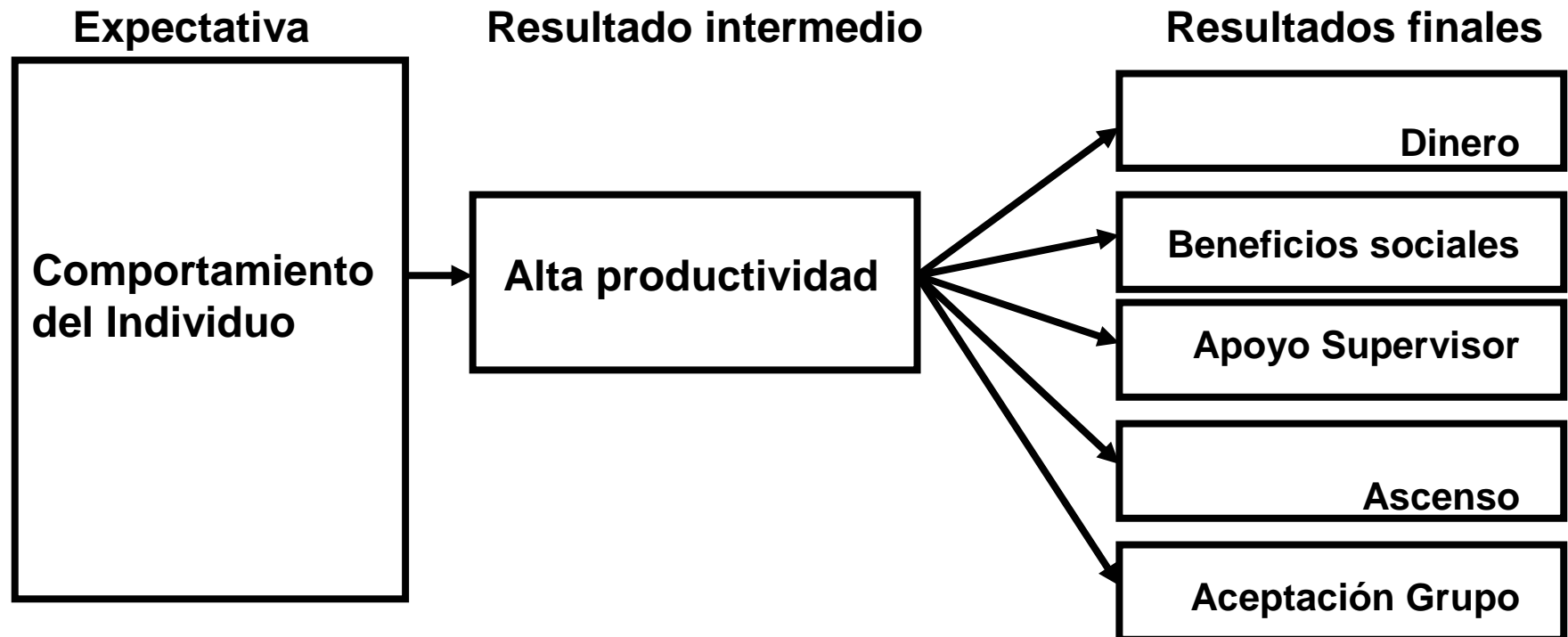
Adriana Briano

Motivación



Teoría de Vroom

Modelo de expectativa empleado:



Adriana Briano

Motivación



Teoría de la Expectativa de Lawler

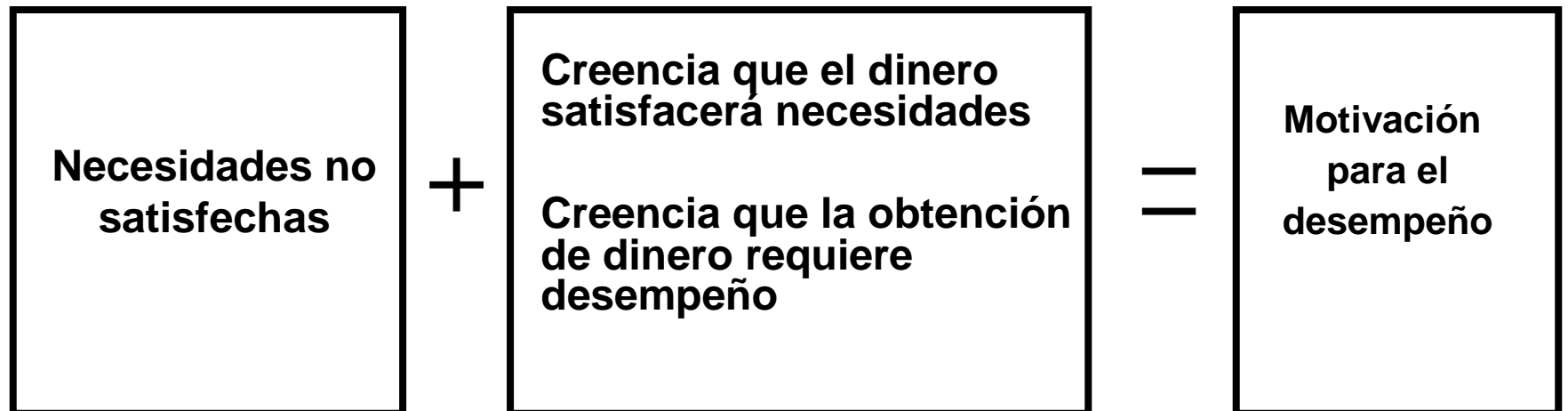
- Encontró evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación.
- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización.
- Si las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener dinero, entonces este puede ser un motivador.

Adriana Briano

Motivación



Teoría de la Expectativa de Lawler



Adriana Briano

Motivación



Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Logro.** Consiste en la motivación por alcanzar objetivos o por hacer algo mejor.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejora. No actúan en situaciones muy fáciles o muy difíciles.
- Las personas con alta motivación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

Motivación



Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Poder.** Consiste en la motivación por demostrar fortaleza física y/o psicológica.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actividades competitivas y asertivas con interés de obtener y preservar prestigio y reputación.

Motivación



Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Pertenencia.** Consiste en la motivación por estar y relacionarse con otros.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actividades donde se desarrolle la comunicación y la vinculación con personas.

Motivación



Clima Organizacional

- La motivación refiere al individuo, la noción de clima refiere a la motivación de un colectivo.
- El clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.
- El clima se compone de la motivación colectiva de los miembros y de la percepción que tienen de la organización.