

## **TECNICAS DE MOTIVACION DEL EMPLEADO**

### **1. ¿QUE ES LA MOTIVACION?**

#### **1.1 INTRODUCCION**

#### **1.2 CONCEPTO DE LA MOTIVACION**

### **MOTIVACION SEGÚN LA PSICOLOGIA**

### **RESEÑA HISTORICA SOBRE LA MOTIVACION**

#### **TEORIA XY**

#### **TEORIA DE LAS NECESIDADES**

##### **TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

##### **TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACION**

##### **TEORIA ERG**

##### **TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES**

#### **TEORIA DE LA EQUIDAD**

#### **TEORIA DE LA EXPECTATIVA**

#### **TEORIA DE VROOM**

#### **TEORIA DEL REFORZAMIENTO**

#### **TEORIA DE LAS METAS**

### **ETAPAS DE LA MOTIVACION**

### **MOTIVACION VS. SATISFACCION**

### **INFLUENCIA DE GRUPO EN LA MOTIVACION**

### **BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ENLACES RECOMENDADOS**

## **TECNICAS DE MOTIVACION DEL EMPLEADO**

### **1. ¿QUE ES LA MOTIVACION?**

#### **1.1 INTRODUCCION**

#### **1.2 CONCEPTO DE LA MOTIVACION**

Diversos autores que trabajaron con el concepto a traves de los tiempos formulan los siguientes conceptos, veamos:

**“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”**

**“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”**

**“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.**

**Además podemos decir que los administradores la utilizan como herramienta para que sus subordinados realicen cosas con las que esperan satisfacer estos impulsos y deseos, induciendolos así a actuar de determinada manera.**

Al parecer todos coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

## **MOTIVACION SEGÚN LA PSICOLOGIA**

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

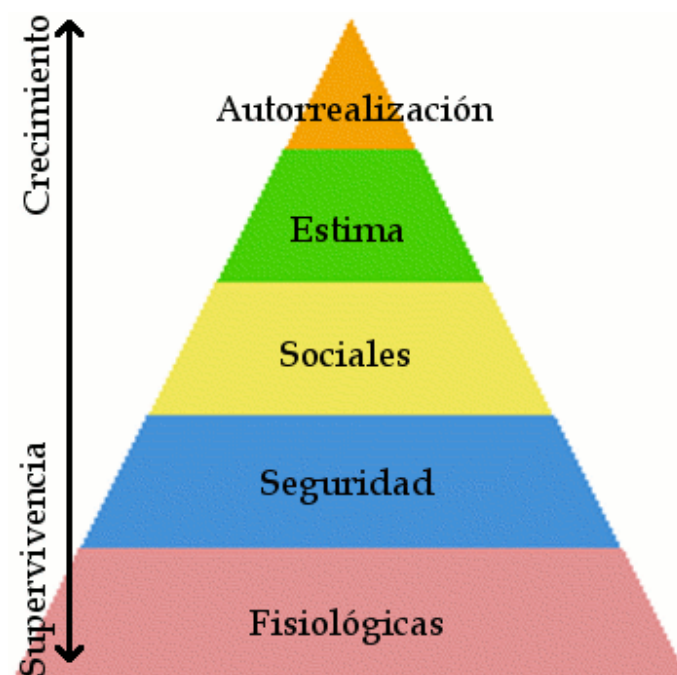
## RESEÑA HISTORICA SOBRE LA MOTIVACION

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

### 1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho.

Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.



<b>Autorrealización</b>	<b>Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.</b>
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

## 2. Teoría del factor dual de Herzberg

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización)

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.</li> <li>- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</li> <li>- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</li> <li>- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.</li> <li>- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</li> <li>- Control técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</li> <li>- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</li> <li>- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</li> <li>- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</li> <li>- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</li> </ul>

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de job **enrichment** (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de mas alto valor.

Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

### 3. Teoría de McClelland

**McClelland** enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

#### 4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Mas adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización.

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"><li>- La gente no quiere trabajar.</li><li>- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li><li>- La gente tiene poca creatividad.</li><li>- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li><li>- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li><li>- La gente prefiere autonomía.</li><li>- Todos somos creativos en potencia</li><li>- La motivación ocurre en todos los niveles</li><li>- Gente Motivada puede autodirigirse</li></ul>

Mc Gregor promueve una clasificación que comprende tres tipos de necesidades, estas son:

- Las físicas y de seguridad (fisiológicas y de seguridad física y emocional)
- Las sociales (de amor y de estima)
- Las egocéntricas (de realización)

#### 5. Teoría de las Expectativas.

El autor mas destacado de esta teoría es **Vroom**, pero ha sido completada por **Porter-Lawler**. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos

futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

**Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa \* Probabilidad de logro.**

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

### Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	"Iniciación a la estructura" (orientar definir y organizar el trabajo). "Consideración" (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

### 6. Teoría ERC de Alderfer

Esta muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.



## **7. Teoría de Fijación de metas de Locke**

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros

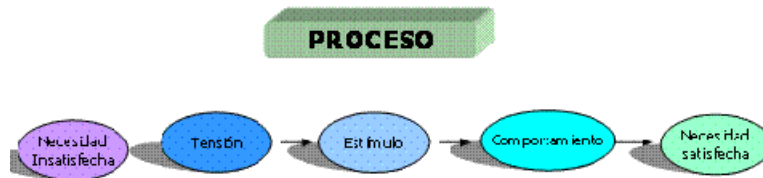
## **8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.**

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

## **ETAPAS DE LA MOTIVACION**

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

## Proceso de Motivación.



La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o que se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, se provoca la frustración, que no es más que el encontrarse con un obstáculo al querer una persona alcanzar una meta. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- 1) Desorganización del comportamiento
- 2) Agresividad
- 3) Reacciones emocionales
- 4) Alineación y apatía.

### **MOTIVACION VS. SATISFACCION**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

## **INFLUENCIA DE GRUPO EN LA MOTIVACION**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadapado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

## **BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

### **BIBLIOGRAFIA**

**Diseño de tareas y motivación del personal, 2.ed**

México : Trillas, 1989

Aldag, Ramón J; Brief, Arthur P

**La motivación en el trabajo : el desarrollo de una actitud positiva en el empleado**

México : Trillas, 1991

**Formación de equipos de trabajo**

México : Trillas, 1991

Dell, Twyla

**Coaching efectivo : cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral**

Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Cook, Marshall J

**Atraer, gestionar y retener el capital humano : cumplir lo prometido**

Barcelona : Paidós, 2000

Friedman, Brian; Hatch, James ; Walker, David M

**Administración de los recursos humanos**

Ciudad de México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1994

Sherman, Arthur W; Bohlander, George W

**1001 formas de motivar a los empleados**

Bogotá : Norma, 1997

Nelson, Bob

**El valor del capital humano : cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos**

Barcelona : Paidós, 2001

Smart, Bradford D

**ENLACES RECOMENDADOS**

<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

[www.microsoft.com/.../motivar\\_10pasos.msp](http://www.microsoft.com/.../motivar_10pasos.msp)

[www.gestiopolis.com/canales2/.../motcomporg.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/.../motcomporg.htm)

<http://www.life123.com/es/carrera-dinero/desarrollo-carrera/motivar-a-empleados/motiv>

[http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=104149&RUTA=1-3-2071-104149ar-empleados.shtml](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=104149&RUTA=1-3-2071-104149ar-empleados.shtml)