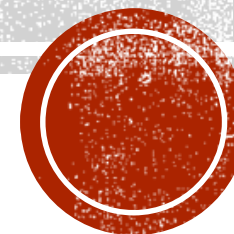




# DIRECCIÓN



Proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo



## Principio de la Armonía de los Objetivos.

A mayor armonía establecida por los administradores entre los objetivos personales de los individuos y las metas de la empresa, mayores serán la eficacia y la eficiencia de la organización.

## Multiplicidad de funciones



Los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

Son miembros de sistemas sociales, de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos



Si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Reglas,  
procedimientos,  
programas de  
trabajo, normas de  
seguridad y  
descripciones de  
puestos.  
todas las personas  
son iguales

**Principio de la Motivación.** puesto que la motivación no es un simple asunto de causa efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la contemplen desde el punto de vista situacional y de contingencia, y la integren al sistema total de la administración, más efectivo será un programa de motivación.



# HERRAMIENTAS PARA SER UN LÍDER INSPIRADOR

Obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas

Motivación personalizada

Compartir experiencias personales

Reconocer el buen trabajo

Corrección inteligente de un mal trabajo

Alinear las metas personales de los empleados con las de la empresa

**Dignidad individual** Se debe tratar a las personas con respeto, sin importar cuál sea su cargo en la organización.





# Motivación.

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes;

**Motivación** Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.



## Teoría de la Motivación



En su libro *El lado humano de las organizaciones*, Douglas McGregor describe dos formas de pensamiento denominadas teoría X y teoría Y.

# ¿Cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás?



# Motivación.



En su libro *El lado humano de las organizaciones*, Douglas McGregor describe dos formas de pensamiento denominadas teoría X y teoría Y.

**La teoría Y** es más optimista. Considera que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que en realidad la **gente quiere trabajar** y, bajo las circunstancias adecuadas, obtienen una gran satisfacción de su trabajo."

## Teoría X y teoría Y de McGregor

Dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Habría que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**teoría X** sostiene que la gente una aversión inherente al trabajo; a pesar de que lo ven como una necesidad, lo evitan siempre que es posible



El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.

El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.

- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla



# Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

## Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.



Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de la psicología humanista.



Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a **querer** ser tenidas en **alta estima, tanto por sí, como por otros**. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza

Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros

Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

Alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.





# La teoría ERG de Alderfer

**Teoría ERG de Alderfer** Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

- Necesidades de existencia Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- Necesidades de relación Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.

Necesidades de crecimiento Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia

## Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

**Teoría de dos factores de Herzberg** Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo.

Política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores.



# Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

**Teoría de dos factores de Herzberg** Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo.

Satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).

Los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción.



# Teoría de la expectativa de la motivación

Sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

“...todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza”  
**Martín Lutero**



Vivir. Ante todo

Crecer

Relacionarse.

Es importante procurar que los empleados se sientan parte de la visión de una empresa y que compartan los valores de ésta.

La motivación laboral es la mejor herramienta para crear valor en las compañías

**La motivación se construye a diario**



# Teoría de la expectativa de la motivación

## Teoría de la expectativa de

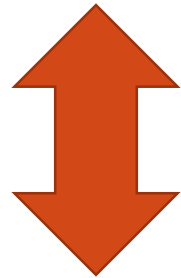
**Vroom** Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla.

$$Fuerza = valor \times expectativa$$

Donde

**fuerza** es la fortaleza de la motivación de una persona,  
**valor** es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y  
**expectativa** es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado

valor es cero: si hay indiferencia por lograr una meta  
es - negativa cuando, se opte por no lograr la meta.



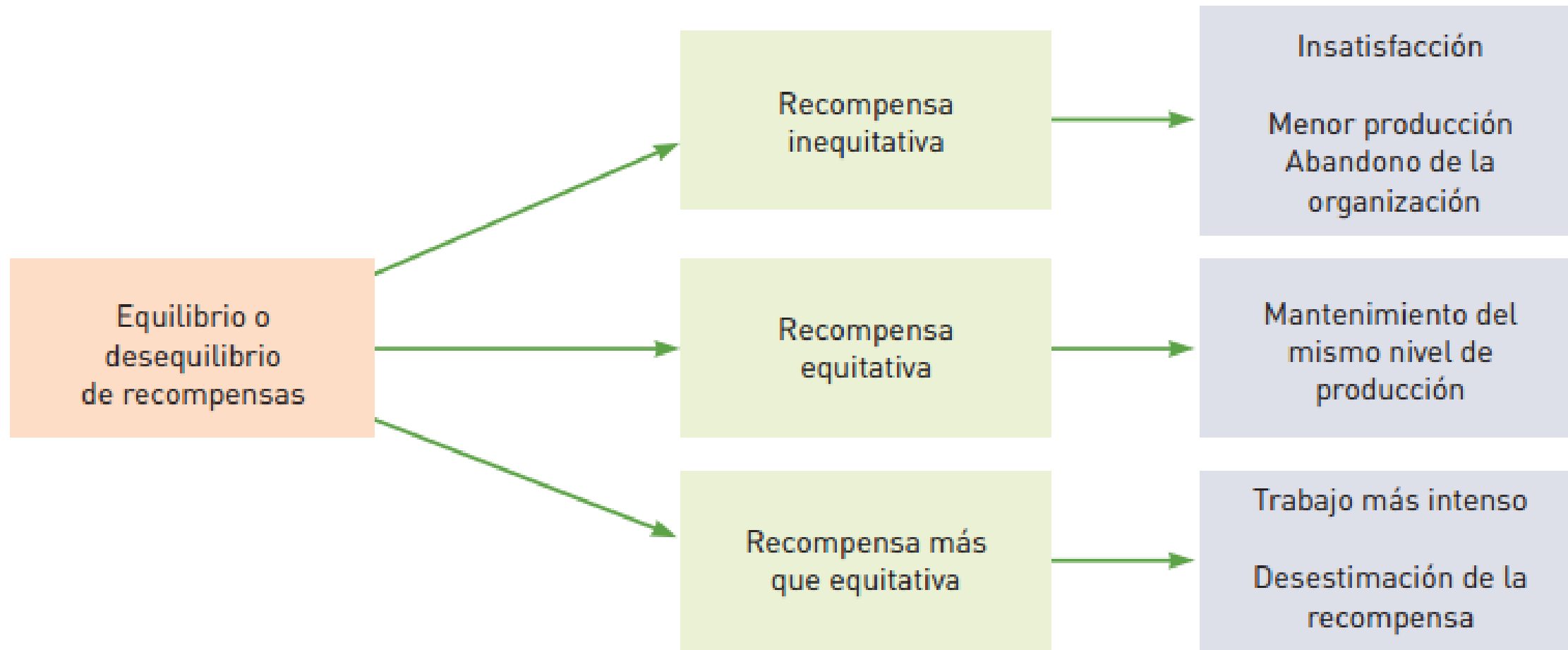
Motivación nula



# Teoría de la equidad

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

**Teoría de la equidad** La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.





# Teoría de la equidad

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.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del trabajador en la tarea?

Haciendo la tarea más interesante para la persona.



# Teoría de la equidad

## FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN

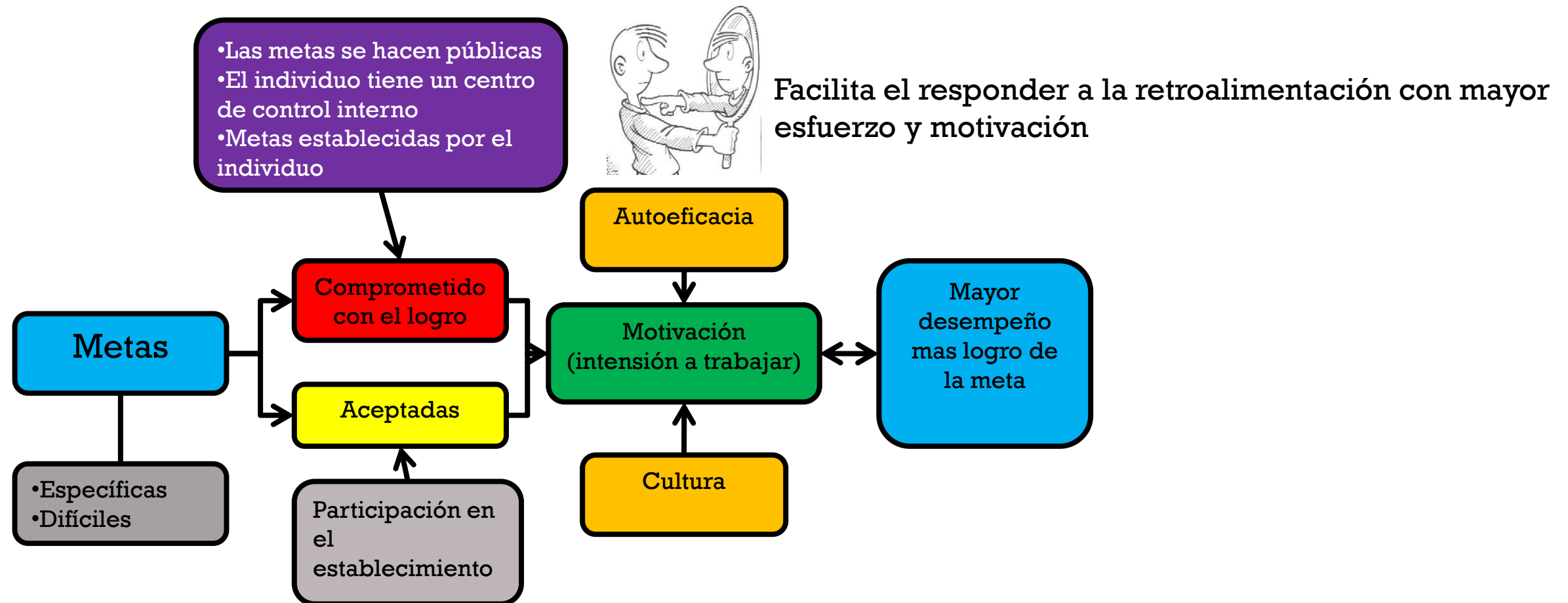
- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.
- Proporcionar recompensas y alabanzas.
- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.
- Animar y favorecer la creatividad.
- Involucrar a las persona en la solución de los problemas.
- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.
- Indicar como el trabajo de las personas contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

## FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN

- Fuerte crítica hacia el trabajo.
- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
- Supervisión de las tareas no adecuada.
- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.
- Adoptar decisiones unilaterales.
- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
- Ocultar la verdad.
- No dar elogios por el trabajo bien realizado.
- Asignar trabajos aburridos o tediosos.
- Falta explícita de reconocimientos.
- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
- Sentimiento de no formar parte del equipo.

# Teoría del establecimiento de metas de la motivación

- En el establecimiento de metas, las metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores, maximizan la motivación.
- Estimulo interno “**siempre hacer lo mejor posible**”.



# Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.

- Sostiene que hay tres necesidades adquiridas(no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo:
- (1) logro,
- (2) poder y
- (3)afiliación.



# Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.

**Teoría de las necesidades de McClelland** Las necesidades motivadoras básicas son la de poder, la de afiliación y la de logro.



## Logros

- Triunfar y sobresalir en relación con los demás



## Poder

- Influir en los demás para que se comporten de manera diferente a la que lo harían en otras circunstancias



## Afiliación

- Relaciones interpersonales cercanas y de amistad

Tiene deseos de ser mejor y hacer las cosas de manera mas eficiente cada día.

No siempre es un buen gerente porque se enfoca en sus propios logros.



Los mejores gerentes tienen alta necesidad de poder y una baja necesidad de filiación.





# SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

■ Aun cuando no hay un grupo de reglas sencillas y globales, las siguientes sugerencias abarcan lo que conocemos sobre la motivación de empleados

Reconozca las diferencias individuales

- Los empleados tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad.

Hagan que coincidan personas y puestos

- Hacer que personas y puestos coincidan tienen buenos efectos motivacionales.

Utilice metas

- Los empleados deben tener metas difíciles y específicas y retroalimentar los logros.

Asegúrese de que las metas parezcan alcanzables

- Los gerentes deben hacer que los empleados estén seguros de alcanzar sus metas.

Individualice las recompensas

- Se debe establecer las recompensas de acuerdo a las necesidades del empleado.

Vincule las recompensas y el desempeño

- El gerente necesita vincular la recompensa con el desempeño.

Verifique si el sistema es equilibrado

- El empleado debe percibir que las recompensas son iguales a los insumos.

Utilice el reconocimiento

- Usar el reconocimiento como un medio de bajo costo para recompensar al empleado

Muestre atención e intereses por sus empleados

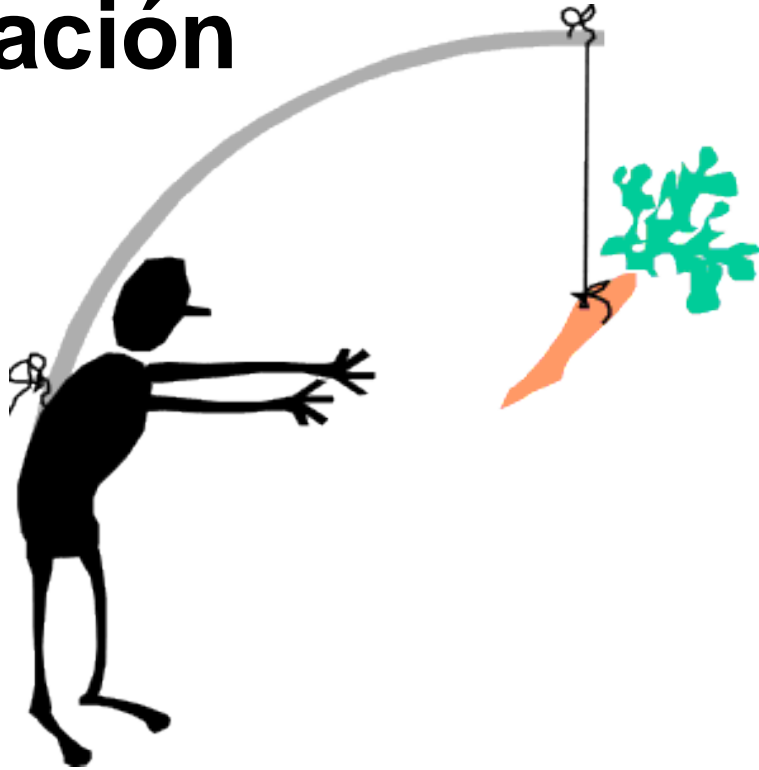
- Los empleados trabajan mejor para los gerentes que se interesan en ellos.

No ignore el dinero

- No olvidar que el dinero es la razón principal por la que las personas trabajan.

❖ Es el proceso por el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y sostienen hacia el logro de una meta.

# Motivación



- **Energía:** Es una medida de intensidad o impulso. Persona motivada pone mayor empeño y trabajo duro.
- **Dirección:** El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos en nuestros empleados.
- **Perseverancia:** empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar sus metas.

