

MOTIVACION

1. <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/0353/288801/material.../33798>

Motivacion

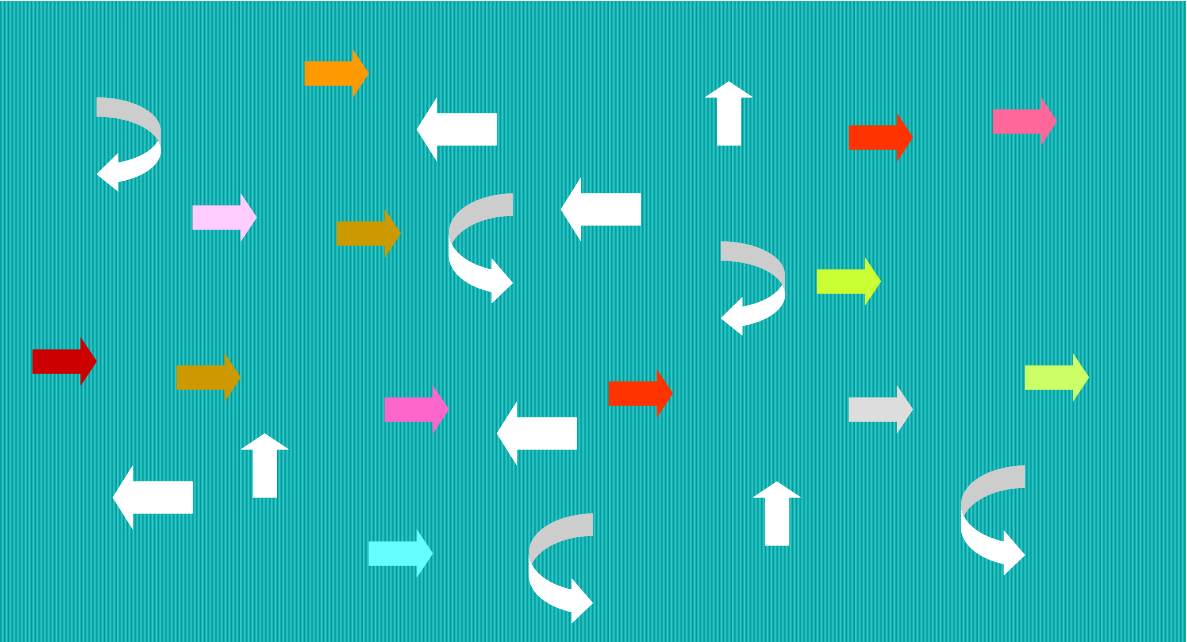
1.

MOTIVACION

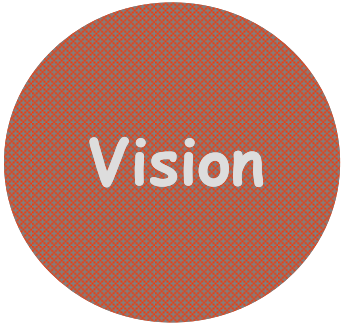
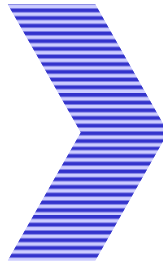
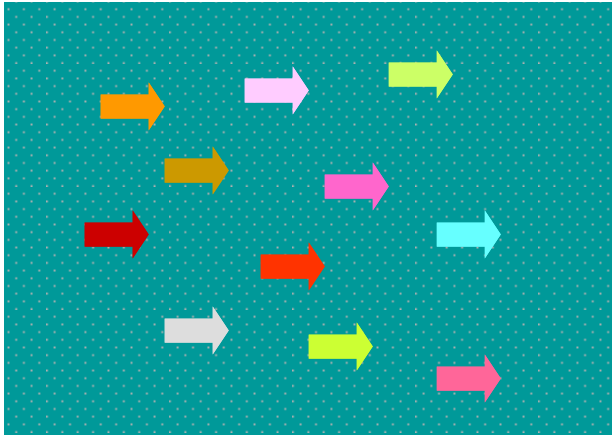
Motivacion

1.

MOTIVACION



MOTIVACION



MOTIVACION

EXPANSIÓN

SEGURIDAD

LIBERTAD

CONTRACCION

MOTIVACION

Expectativas

Necesidades

Impulsos

Factores

Entorno

y

Cultura

Conducta

Esfuerzo



Desempeño

Resultados

Personalidad

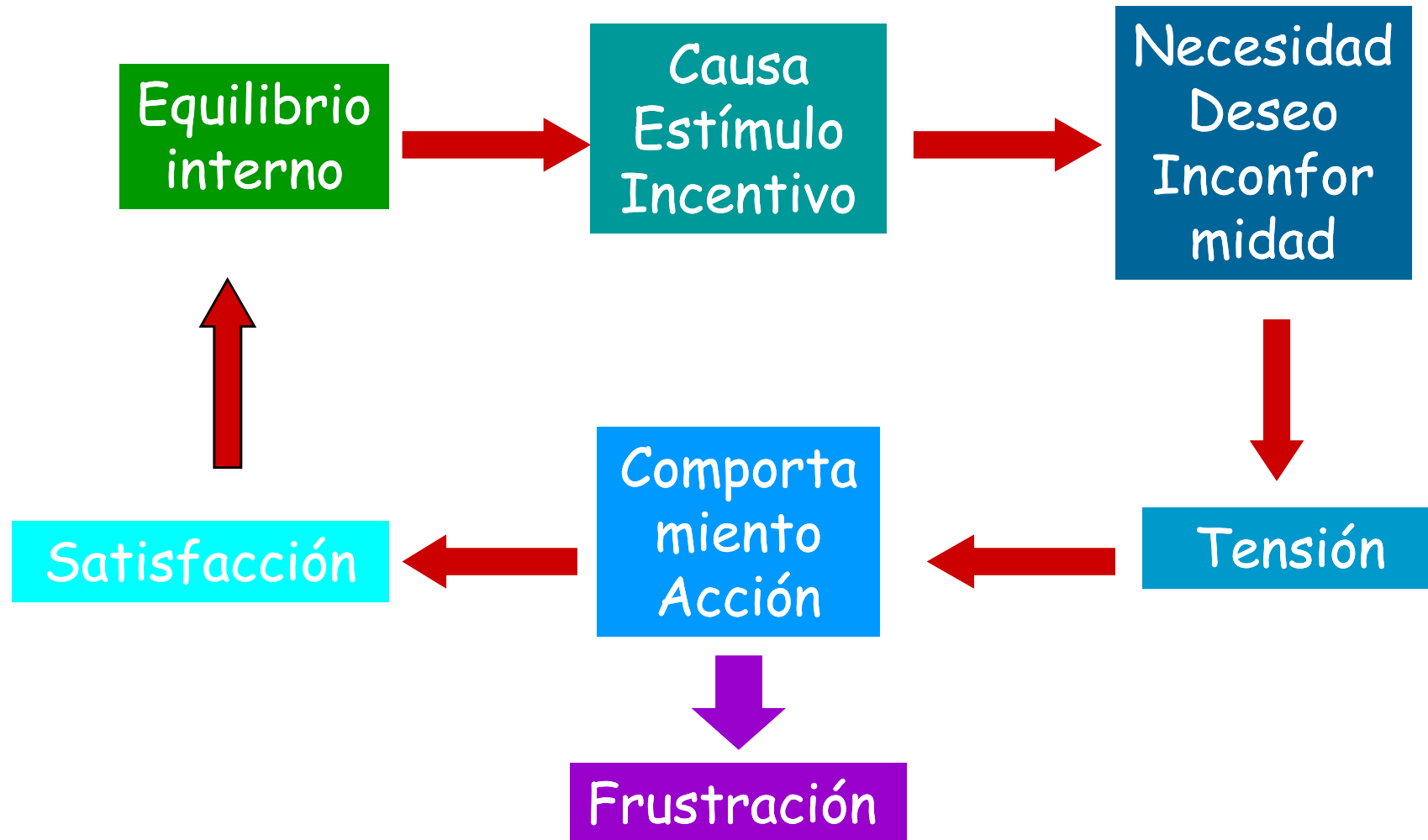
Equidad

Refuerzo y aprendizaje

Objetivos

Diseño

Ciclo Motivacional







Definición

Motivación

Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos

Supuestos:

-  ***El comportamiento tiene un propósito***
Las personas se comportan en forma positiva (terminar un trabajo a tiempo) o negativa (llegar tarde) por alguna razón
-  ***La motivación orienta a la acción***
Las personas resisten los cambios a menos que tengan una motivación para hacer las cosas diferente
-  ***La motivación orienta***
a las personas hacia un resultado final deseado
-  ***La motivación refuerza***
la persistencia y la necesidad de poner esfuerzo suficiente en un logro

Motivación y Desempeño

Elementos Individuales

- Habilidades
- Conocimiento del trabajo
- Actitudes
- Emociones y afectos
- Valores y creencias
- Necesidades

Habilidades

Proceso Motivacional



Conductas motivadas

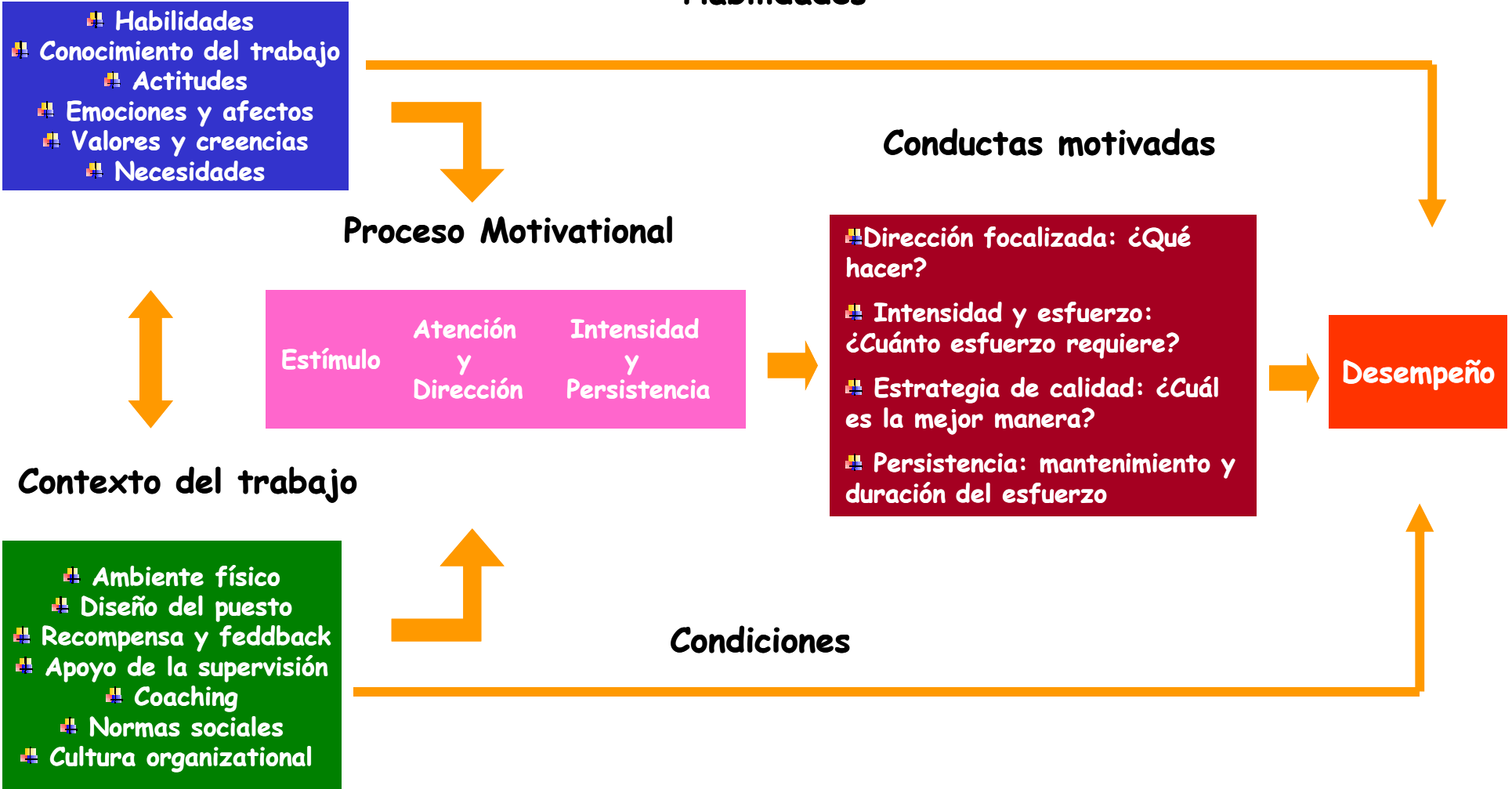
- Dirección focalizada: ¿Qué hacer?
- Intensidad y esfuerzo: ¿Cuánto esfuerzo requiere?
- Estrategia de calidad: ¿Cuál es la mejor manera?
- Persistencia: mantenimiento y duración del esfuerzo

Desempeño

Contexto del trabajo

- Ambiente físico
- Diseño del puesto
- Recompensa y feedback
- Apoyo de la supervisión
- Coaching
- Normas sociales
- Cultura organizacional

Condiciones



Motivacion I

Necesidades, Diseño del puesto y Satisfacción

Teorías de las Necesidades

Necesidades: Deficiencias fisiológicas o psicológicas que determinan la conducta

Teoría de McClelland: Basada en las necesidades de: pertenencia, poder, competencia y logro

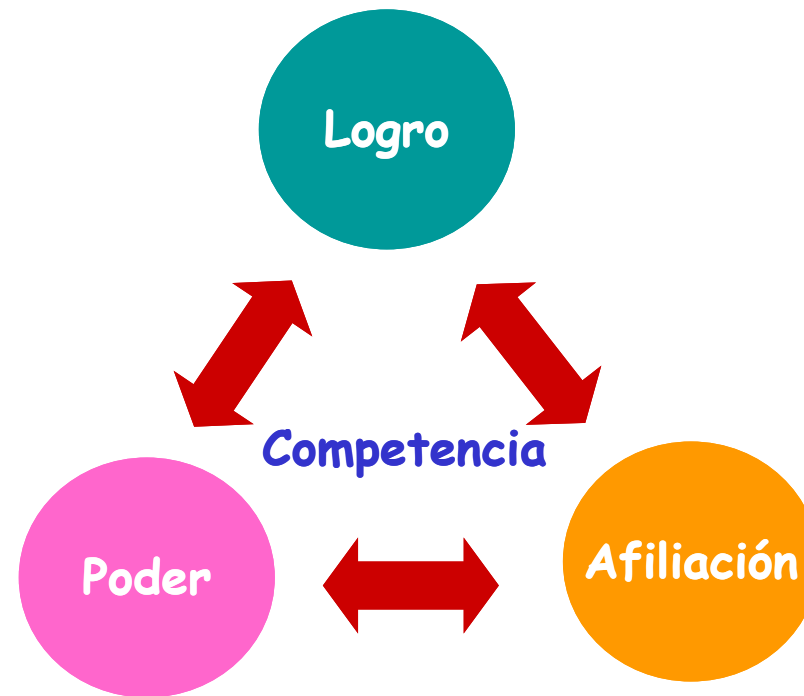
Teoría de Maslow: La motivación es función de cinco necesidades psicológicas básicas: fisiológicas, seguridad, amor, reconocimiento y autodesarrollo.

Teoría de Alderfer: La motivación es función de tres estados básicos: existencia, relación y crecimiento. La frustración en un nivel superior, implica desdender al inmediato inferior

Impulsos motivacionales (McClelland)

- 📄 **Logro:** Alcanzar metas - Avanzar
- 📄 **Afiliación:** Pertenecer - Relaciones eficaces con otros
- 📄 **Competencia:** Éxito - Mostrar las propias habilidades
- 📄 **Poder:** Aumentar la influencia sobre situaciones y personas

Impulsos motivacionales (McClelland)



Maslow



Maslow

- ❑ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- ❑ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- ❑ A partir de cierta edad, comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- ❑ Aparecen gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.
- ❑ Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido y las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

Alderfer



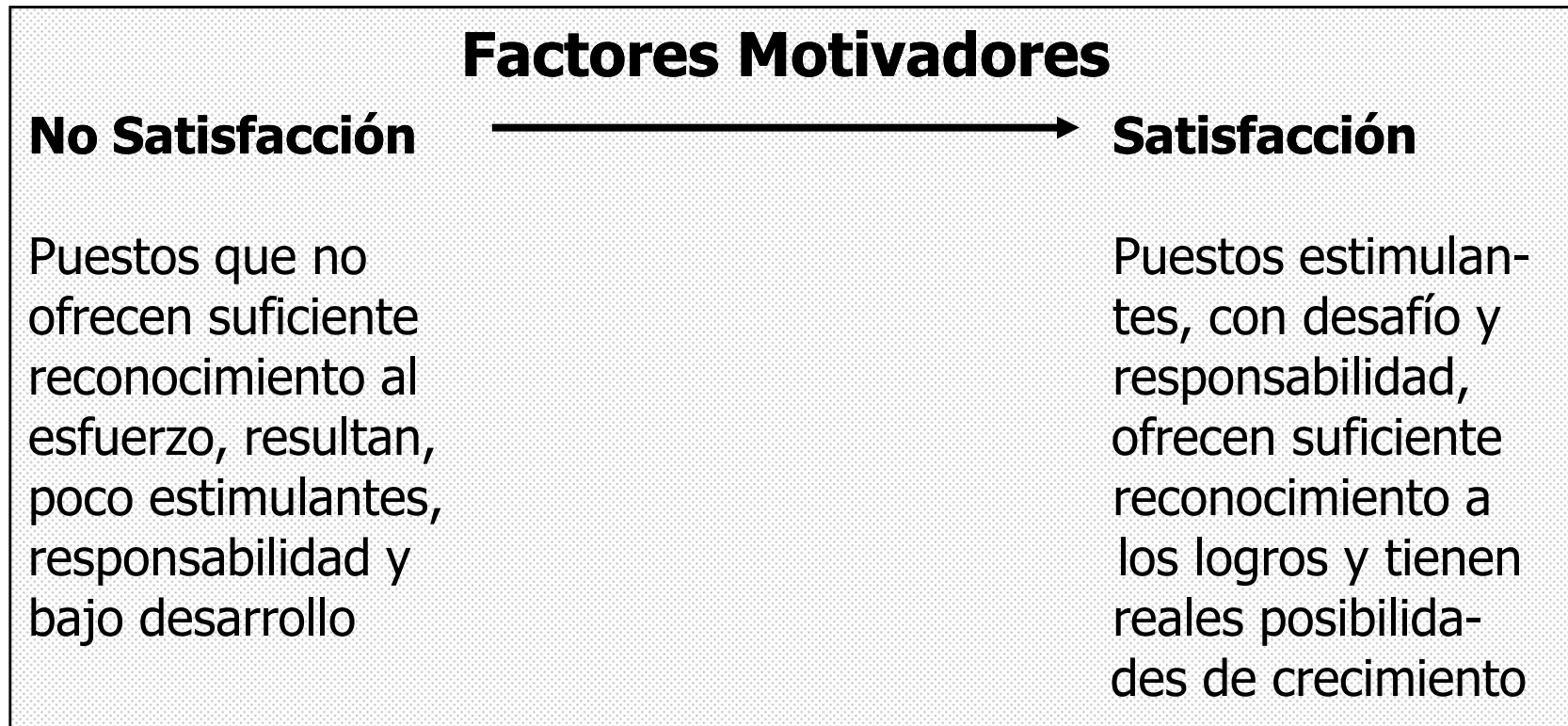
Enfoques de diseño del puesto

- 🖥️ **Enfoque mecanicista:** Enfocado en la teoría de Taylor que identifica las formas más eficientes de hacer el trabajo. El trabajador es entrenado y recompensado de acuerdo a su desempeño.
- 🖥️ **Enfoque motivacional:** Técnicas (ampliación, rotación, enriquecimiento y características del puesto), que tienen en cuenta las actitudes y preferencias de las personas hacia el trabajo
- 🖥️ **Enfoque biológico:** Enfatiza la reducción de factores que afectan la salud y seguridad física del trabajador (stress, esfuerzo, fatiga, enfermedades y accidentes), enfatiza la calidad del producto y analiza estadísticamente errores y accidentes

Herzberg

- ✚ **La satisfacción** en el cargo es función de los factores motivadores (responsabilidad, autonomía, formulación de objetivos, enriquecimiento del puesto)
- ✚ ***La insatisfacción*** en el cargo es función de los factores higiénicos (salario, beneficios sociales, clima, condiciones físicas y ambientales).

Modelo de Herzberg



Modelo de Herzberg

Factores Higiénicos

Insatisfacción

Trabajos sujetos a políticas pobres y administración no adecuada en cuanto a:

- ❑ Supervisión técnica
- ❑ Salarios
- ❑ Relaciones laborales
- ❑ Condiciones de trabajo



No Insatisfacción

Trabajos sujetos a buenas políticas y administración correcta en cuanto a:

- ❑ Supervisión técnica
- ❑ Salarios
- ❑ Relaciones laborales
- ❑ Condiciones de trabajo

Relación entre Teorías

Maslow (necesidades)

Autorrealización

Estima/Status

Pertenencia/Amor

Seguridad

Fisiológicas

Herzberg (factores)

Motivacionales: trabajo, crecimiento, responsabilidad, ascenso.

Logro y reconocimiento

Calidad de relaciones laborales/personales

Seguridad en el empleo

Políticas de empresa: condiciones de trabajo, remuneraciones

Alderfer (erc)

Crecimiento

Relación

Existencia

McClelland (impulsos)

Logro

Poder

Afiliación

Modelo de Características del Puesto

Aspectos esenciales del Puesto

- ▣ Variedad
- ▣ Identidad
- ▣ Significancia
- ▣ Autonomía
- ▣ Feedback

Estados Psicológicos Críticos

- ▣ Conciencia del impacto del puesto en el resultado
- ▣ Responsabilidad por la "entrega" a clientes internos o externos
- ▣ Información sobre los reales resultados de la actividad

Resultados

- ▣ Fuerte motivación
- ▣ Alta satisfacción laboral
- ▣ Satisfacción personal en crecimiento
- ▣ Mejoras en la eficiencia y la calidad

- ### Moderadores
1. Competencias requeridas
 2. Necesidad de crecimiento
 3. Contexto satisfactorio

Aplicación del Modelo

Competencias y mejores prácticas

1. Diagnosticar el nivel de motivación y satisfacción laboral
2. *Considerar rediseñar puestos cuando el nivel es inferior al esperado*
3. Determinar si el rediseño es apropiado en el contexto y la circunstancia
4. *Tener en cuenta los aportes de la gente.*

Motivación II

*Equidad, Expectativas y
Establecimiento de objetivos*

Equidad

- ❏ Sostiene que la motivación es una función de la equidad en los intercambios sociales
- ❏ Se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas.

Remuneración

- ❑ Valor motivacional del dinero
- ❑ No importa el valor absoluto
- ❑ Remuneración Base: factor higiénico
- ❑ Remuneración personalizada: factor motivacional
- ❑ Comparación ➡ equidad interna
 ➡ competitividad externa

Incentivos

Individuales

- ✚ Jornales
- ✚ Vendedores
- ✚ Ejecutivos

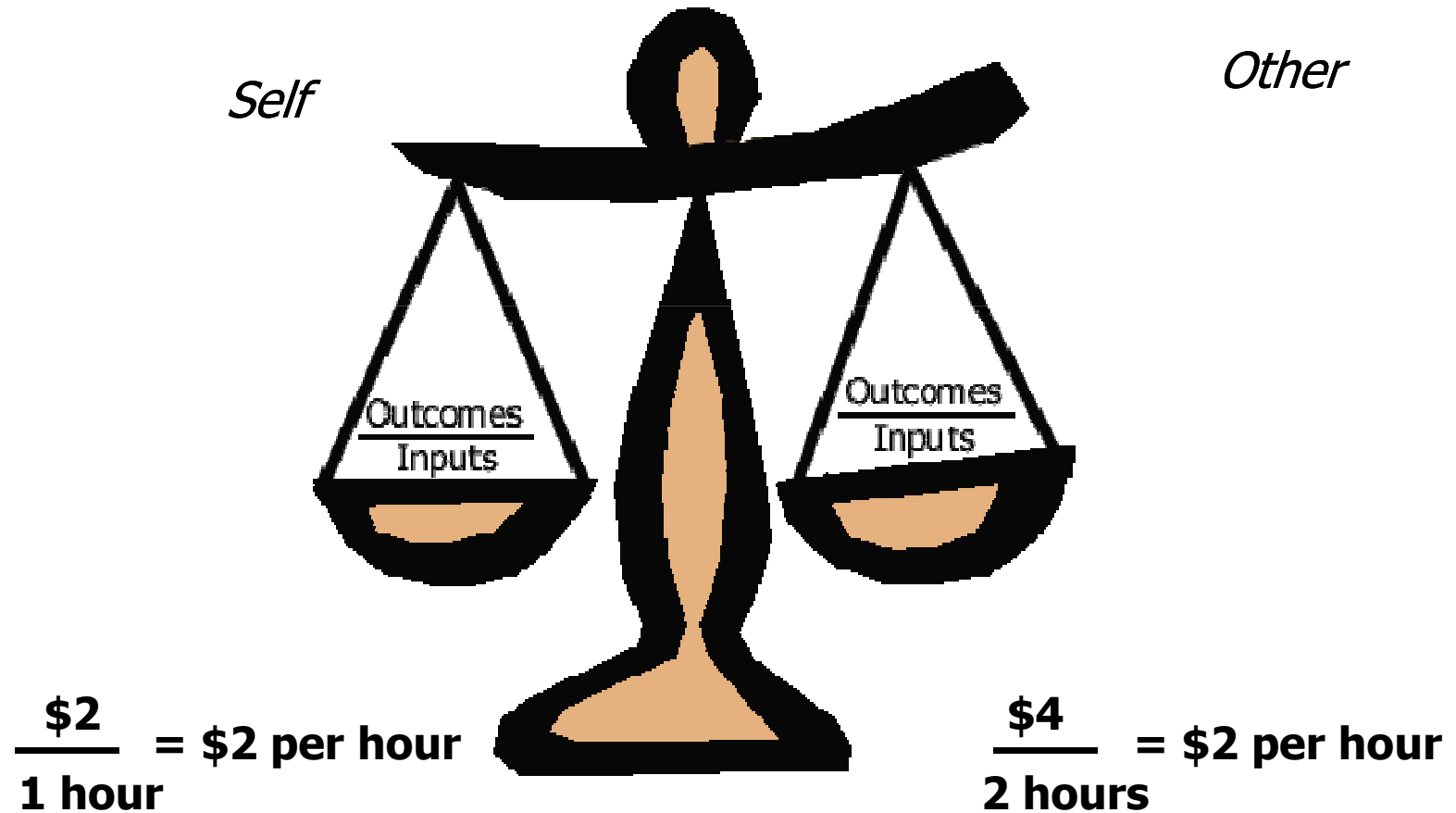
Grupales

- ✚ Productividad
- ✚ Profit Sharing
- ✚ Gain Sharing

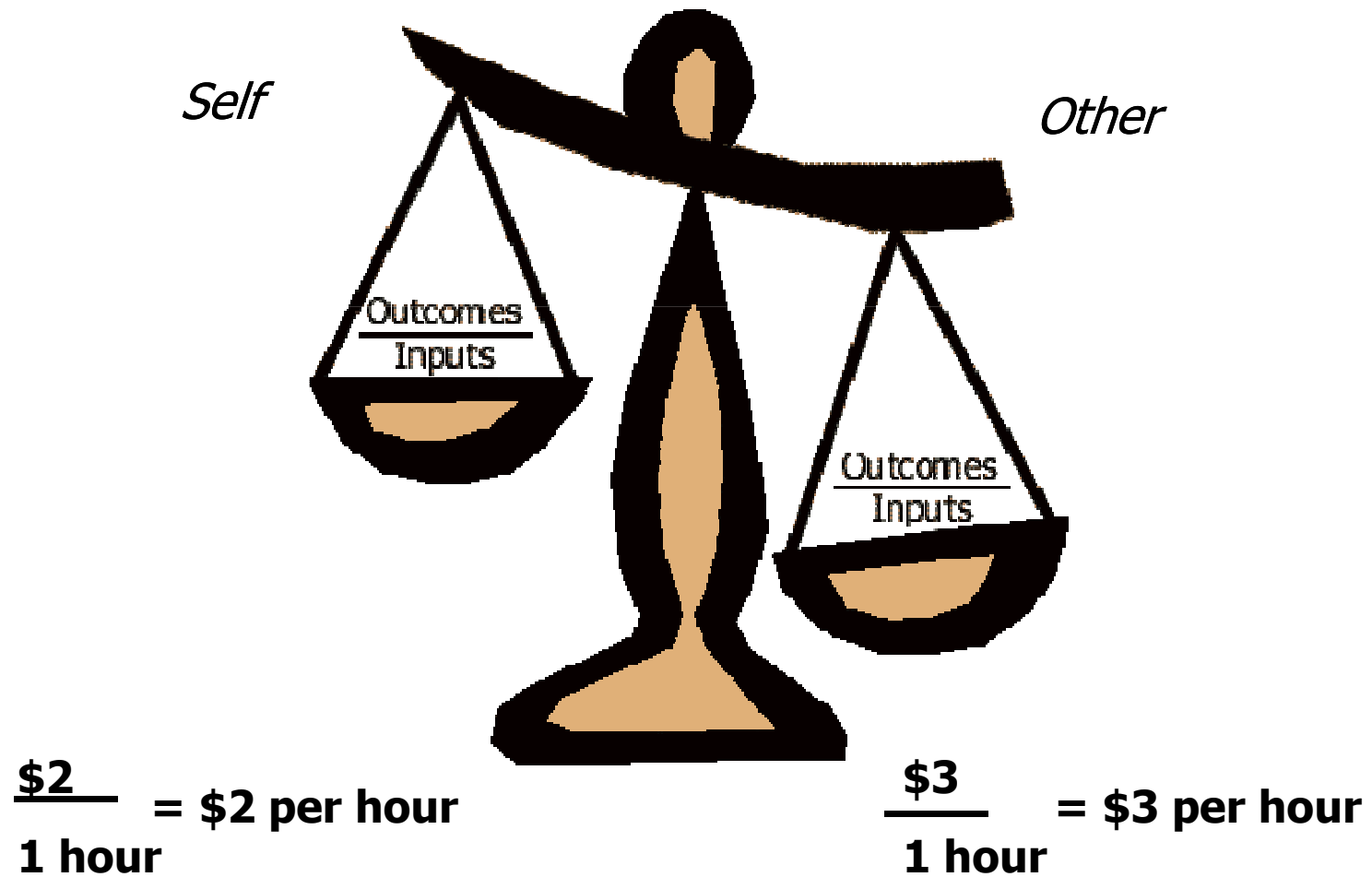
Ventajas:

- ✚ Esfuerzo \Rightarrow Desempeño \Rightarrow Meta
- ✚ Costo variable
- ✚ Estimula a quienes generan logro

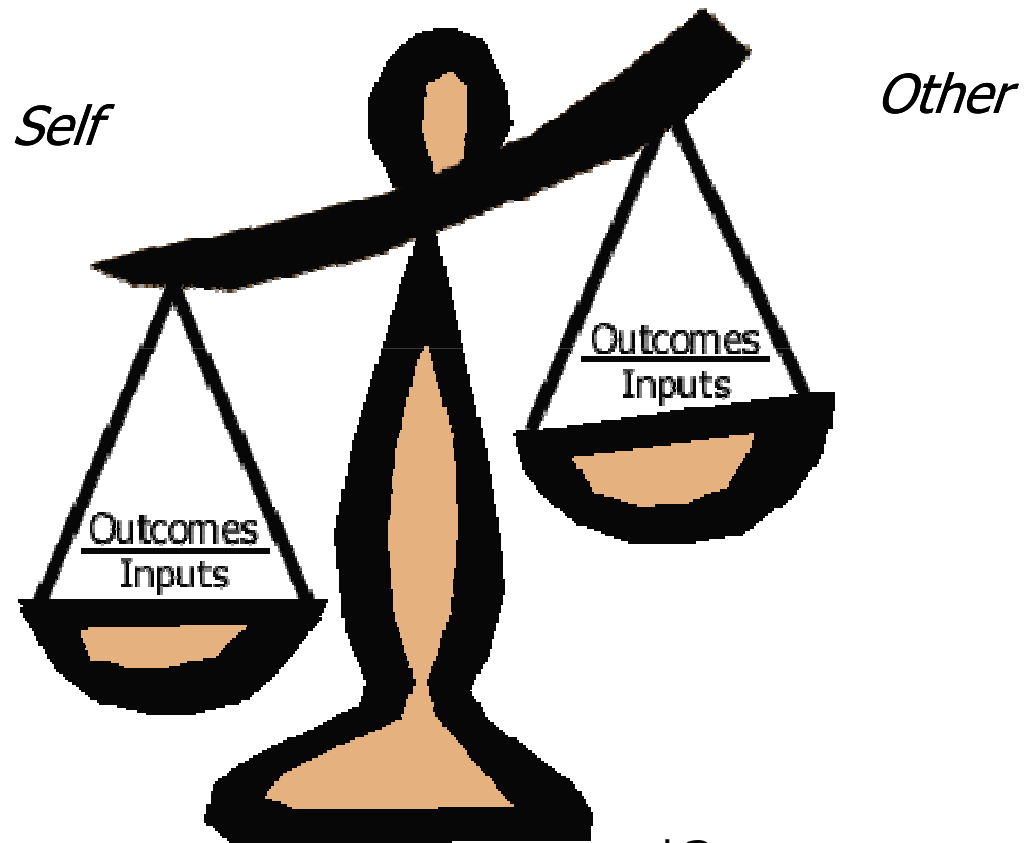
A. Situación de equidad



B. Inequidad Negativa



C. Inequidad Positiva



$$\frac{\$3}{1 \text{ hour}} = \$3 \text{ per hour}$$

$$\frac{\$2}{1 \text{ hours}} = \$1 \text{ per hour}$$

Sensibilidad a la equidad

Tolerancia de las personas hacia la inequidad percibida

 **Benevolente**

 **Sensible**

 **Excluyente**

Expectativas

- ❏ Expectativa esfuerzo-rendimiento (creencia de que los esfuerzos producen un nivel específico de rendimiento).
- ❏ Las personas se automotivan para comportarse de manera que produzcan resultados valiosos.

Factores que influyen en la expectativa:

- Autoestima
- Autoeficacia
- Exitos previos en la tarea
- Ayuda recibida del supervisor o subordinados
- Información necesaria para completar la tarea
- Buenos materiales y equipos para el trabajo

Expectativas

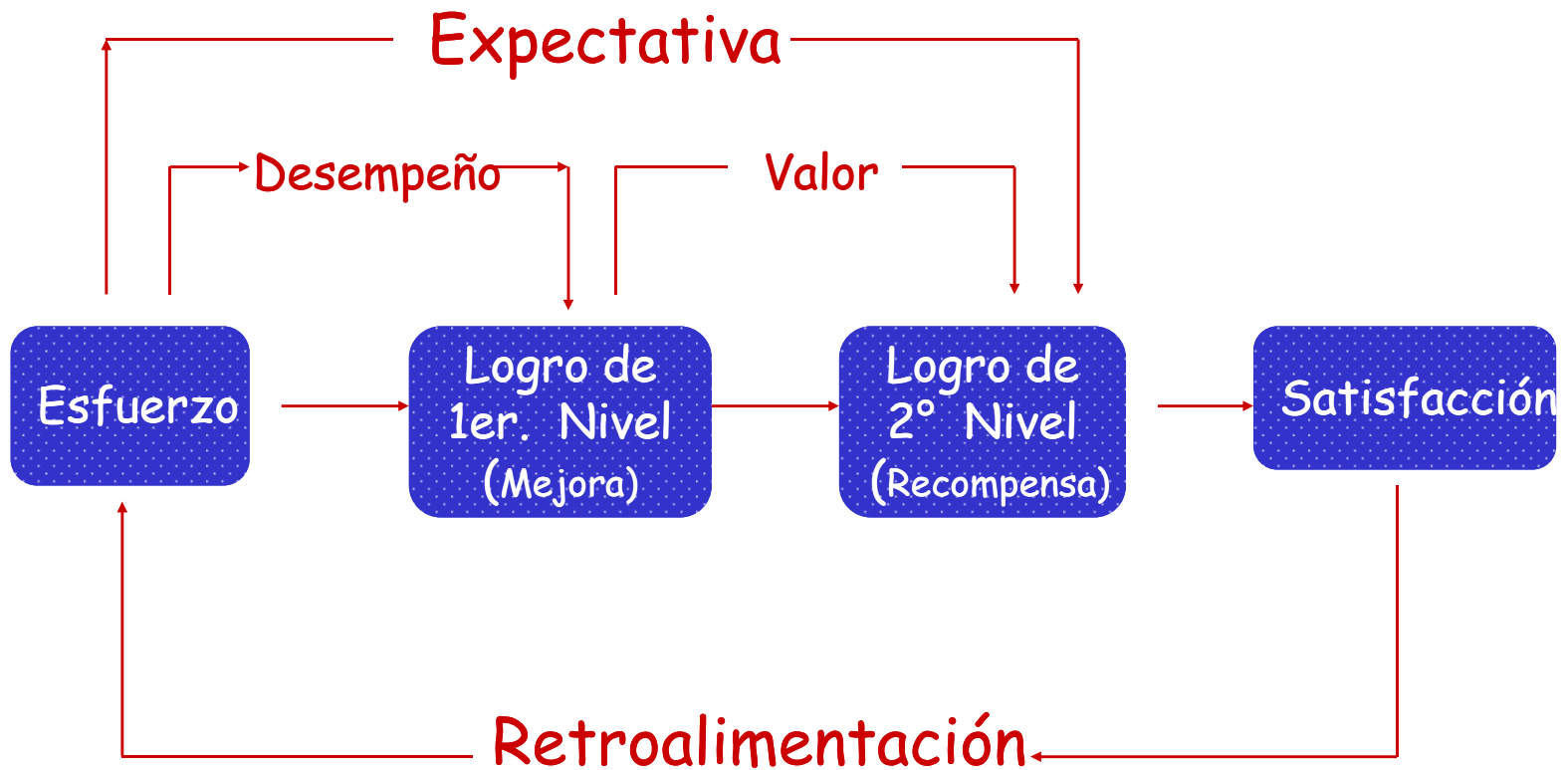
Expectativa: Convencimiento de que haciendo un esfuerzo obtendremos un determinado nivel de desempeño.

Instrumentalidad: El desempeño produce una mejora de resultados.

Valencia: El valor de la recompensa o resultado producido

Expectativas

Vroom - Porter - Lawler



Expectativas

Implicancias para la gerencia

- ❏ Determina los resultados valiosos para la gente
- ❏ Identifica los comportamientos que producen buenos resultados
- ❏ Contribuye a que la gente alcance los niveles de desempeño previstos
- ❏ Relaciona los resultados esperados con los niveles de desempeño requeridos para alcanzarlos
- ❏ Motiva el esfuerzo orientado a resultados superiores
- ❏ Permite evitar inequidad en los sistemas de recompensas

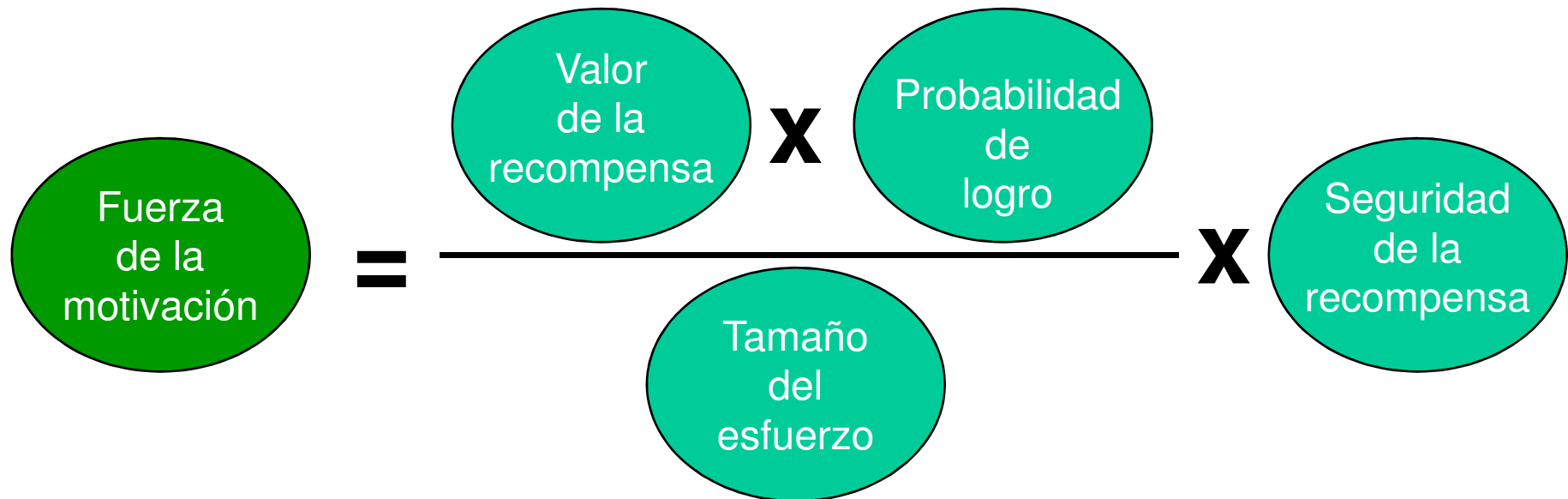
Expectativas

Implicancias para la organización

- ❑ Recompensa a quienes alcanzan el desempeño esperado
- ❑ Contribuye al diseño de puestos con desafío
- ❑ Relaciona las recompensas con el desempeño grupal fomentando la cooperación
- ❑ Recompensa a los gerentes que fomentan, administran y mantienen las expectativas de logro
- ❑ Facilita comprender las diferencias individuales para desarrollar los programas de motivación
- ❑ Permite determinar los reales niveles de motivación de la gente a través de cuestionarios y entrevistas

MOTIVACION

PARA INGENIEROS:



Inspiración vs Enloquecimiento

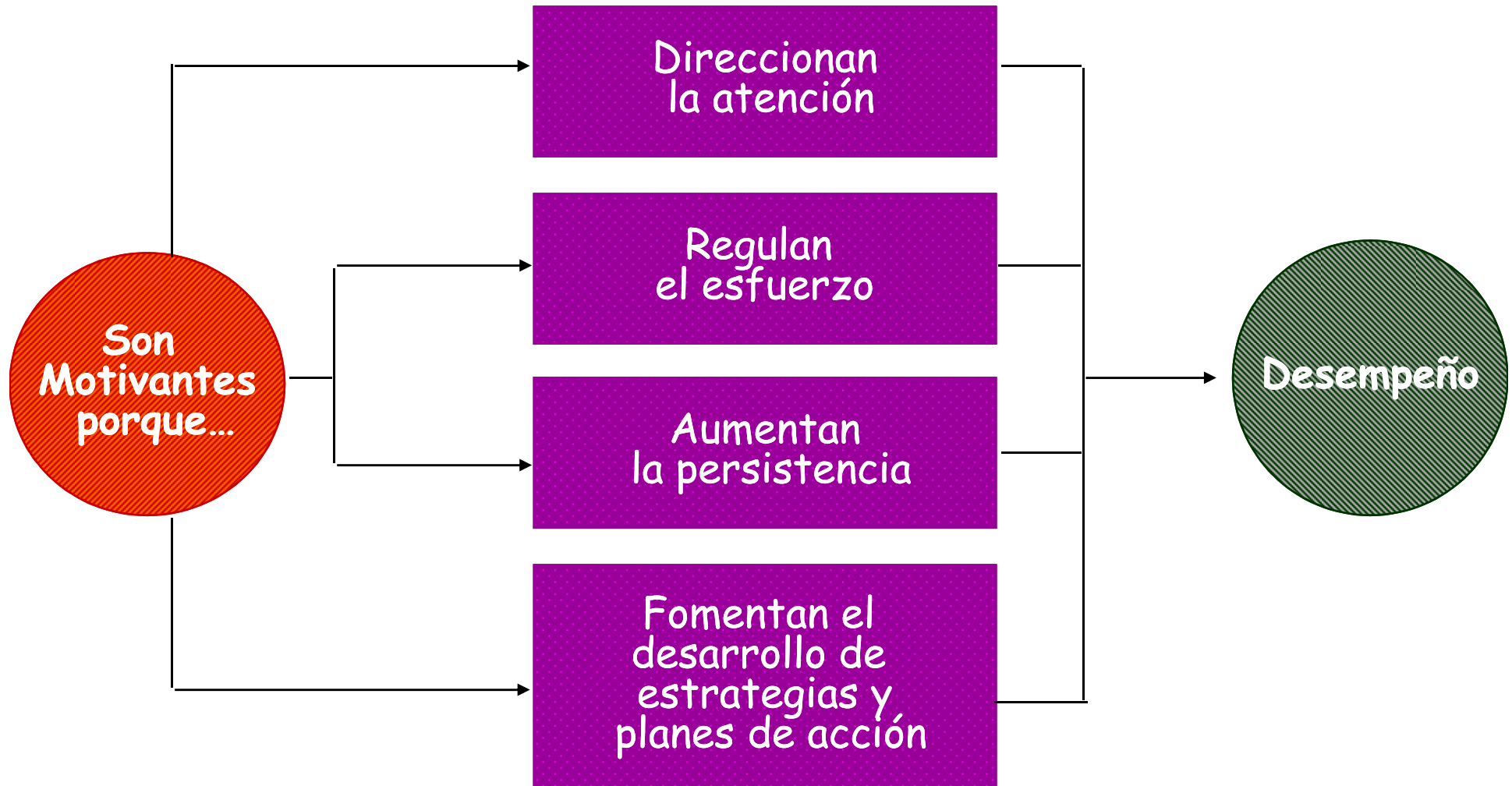
Función motivadora	Función enloquecedora
Respetar los tiempos y prioridades.	Superpone pedidos.
Inspira pero no acosa.	Modifica las consignas antes de que puedan ser realizadas.
Da la consigna y deja en paz para poder desarrollar la tarea.	No da tiempo para que los proyectos maduren y los aborta por apurarlos.
Genera un buen clima de trabajo.	Genera irritabilidad, desasosiego y malestar.

D.P.O.

- ❏ Sistema de gestión que incorpora la participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y feedback.
- ❏ Los programas de **DPO** aumentan la productividad y la satisfacción de los empleados cuando existe un fuerte compromiso de la alta dirección en su puesta en práctica.

Objetivos

Lo que las personas se proponen alcanzar



Características de los objetivos



Mejora del Desempeño

*Feedback, recompensa y
refuerzos positivos*

Aplicaciones

Dirección por objetivos

- ✚ Misión y Valores
- ✚ Objetivos de la organización
- ✚ Objetivos del área
- ✚ Objetivos del grupo
- ✚ Objetivos individuales

Modificación de la Conducta

- ✚ Identificar comportamientos relacionados
- ✚ Medirlos
- ✚ Identificar las desviaciones
- ✚ Estrategia de intervención
- ✚ Evaluar mejora

Involucración del Personal

- ✚ Participación y compromiso
- ✚ Administración participativa
- ✚ Participación representativa
- ✚ Círculos de calidad
- ✚ Participación accionaris

Pago Variable

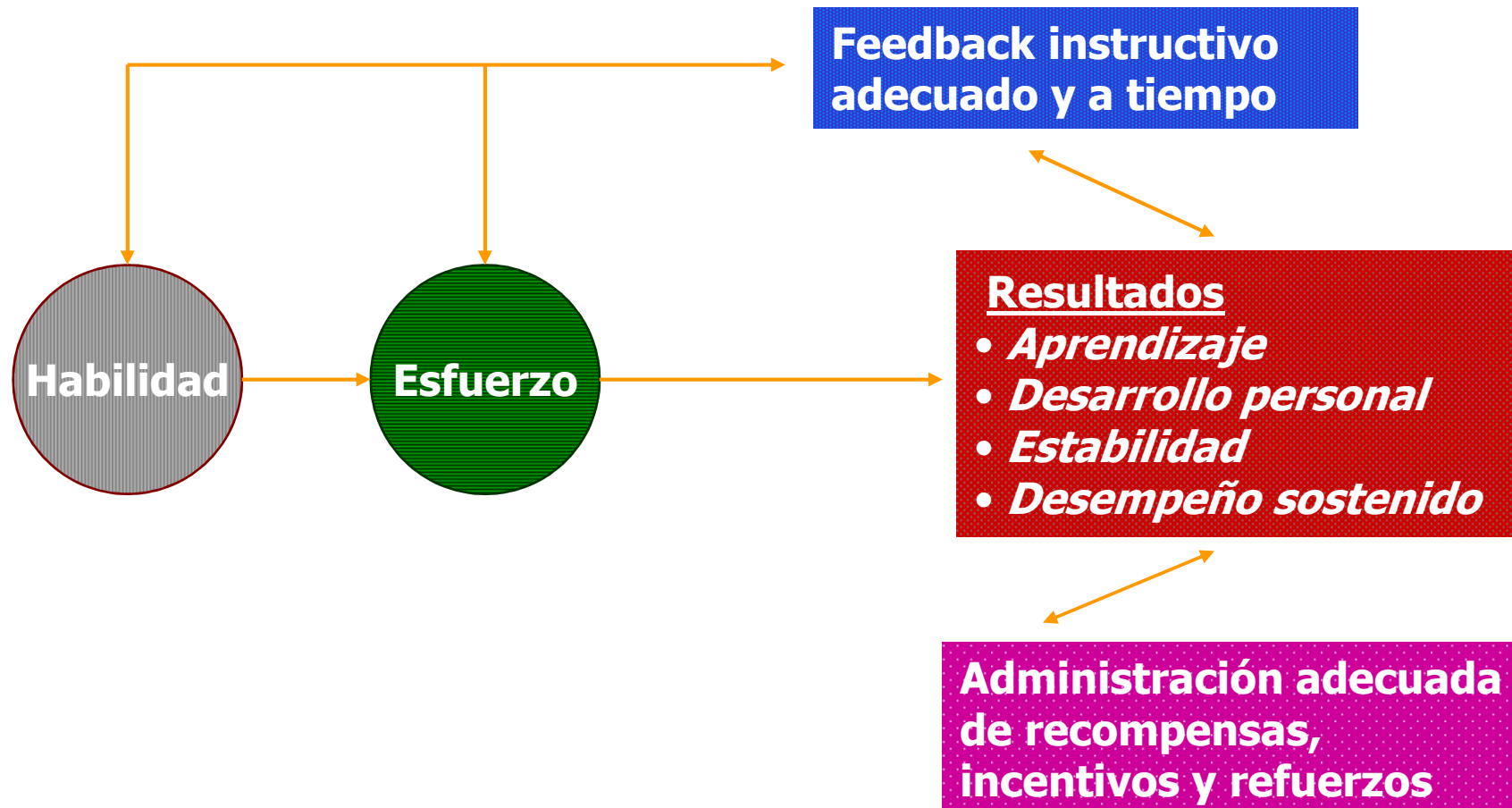
- ✚ Destajo
- ✚ Premios e incentivos
- ✚ Comisiones
- ✚ Reparto de utilidades
- ✚ Participacion en las ganancias

Pago por competencias

- ✚ Flexibilidad por habilidades intercambiables
- ✚ Mejorar las capacidades
- ✚ Adquirir nuevas competencias
- ✚ Desafío adicional de logro
- ✚ Mejora comunicación y trabajo en equipo

Mejorar el ciclo de Desempeño

Feedback, Recompensa y Refuerzo



Feedback

Respuesta que brinda información objetiva acerca del desempeño individual o colectivo

Funciones del Feedback

- Instruccional
- Motivacional

Fuentes de Feedback

 Trabajo

 Propio

 Otros

Feedback no tradicional

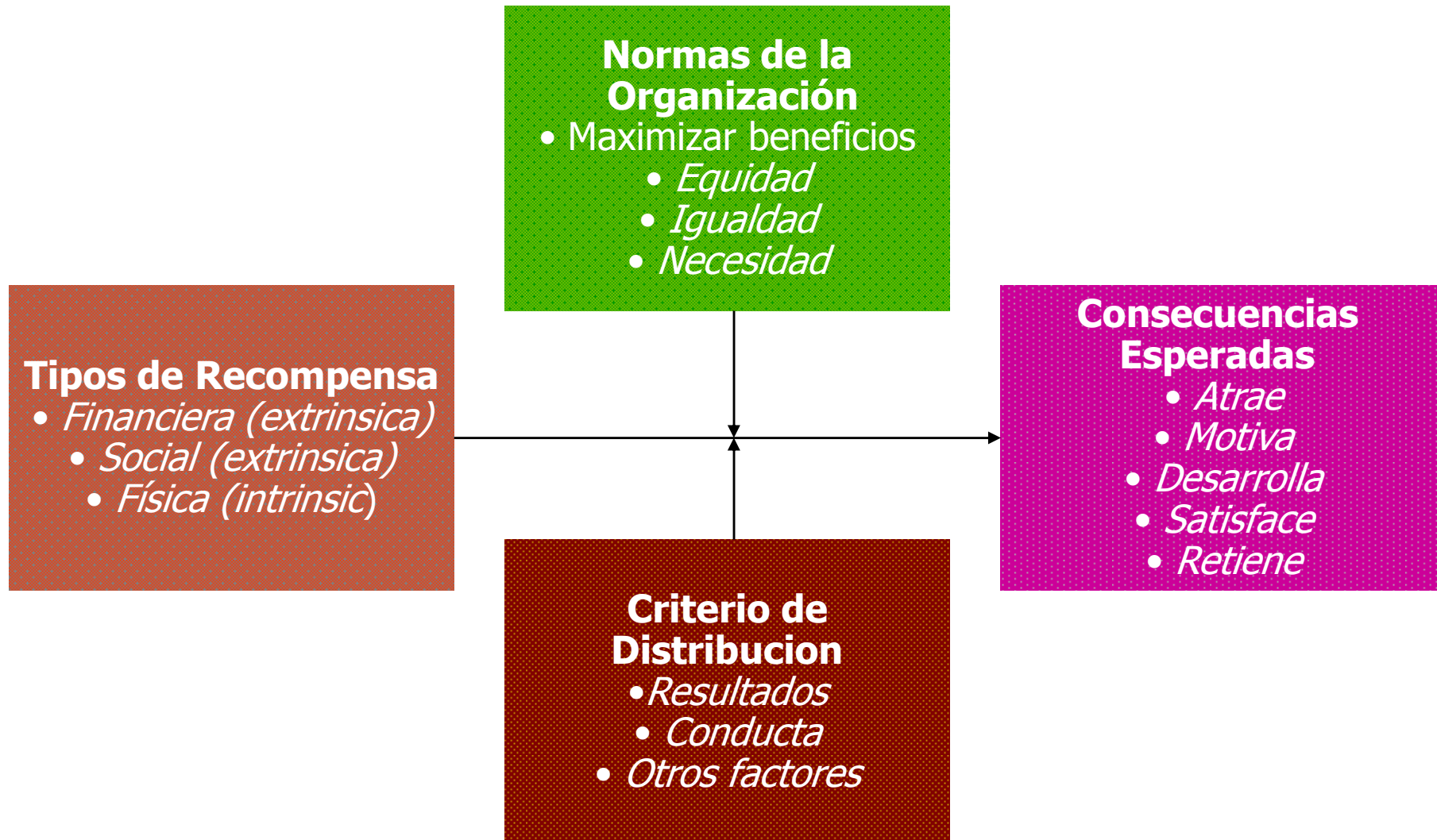
- ➔ **De abajo hacia arriba:** Los subordinados evalúan el comportamiento, estilo y desempeño del superior.
- ➔ **360 Grados:** Evaluación específica (puede ser anónima), generado por superiores, pares, subordinados, proveedores, clientes y otras personas interesadas en el desempeño..
- ➔ **Discusión:** Existen opiniones a favor y en contra de estas nuevas tendencias: ¿Cuáles deberían ser los límites?

Best Practices

Cómo asegurar los resultados del Feedback

- ❏ Relacionar el feedback a objetivos de desempeño existentes y claramente explicados
- ❏ *Dar feedback específico ante resultados medibles y comportamientos realmente observados*
- ❏ Dirigir el feedback hacia áreas clave de resultado
- ❏ *Dar el feedback inmediatamente despues del comportamiento observado*
- ❏ Brindar feedback positivo para mejorar. No esperar al resultado final
- ❏ *Focalizar el feedback en el desempeño, no en la persona*
- ❏ Fundamentar el feedback en información segura y creible

Los sistemas de recompensa



Porqué las recompensas suelen fallar

- ❑ Demasiado énfasis en recompensas monetarias
- ❑ Escaso efecto de apreciación
- ❑ Habitualidad la transforma en obligación
- ❑ Se recompensan comportamientos no productivos
- ❑ Demora entre el comportamiento y la recompensa
- ❑ Uso extendido de prácticas desmotivantes: despidos, reducciones de costos, reestructuraciones, pobre comunicación, excesiva recompensa a los directivos.

Programas de refuerzo

<u>Programa</u>	<u>Descripción</u>
<i>Continuo</i>	El refuerzo sigue a cada respuesta
<i>Intermitente</i>	El refuerzo no sigue a cada respuesta
<i>Razón Fija (FR)</i>	<i>Una cantidad determinada de respuesta debe suceder antes del refuerzo</i>
<i>Razón Variable (VR)</i>	<i>Una cantidad variada de respuestas debe suceder antes del refuerzo</i>
<i>Intervalo Fijo (FI)</i>	<i>La primera respuesta despues de un período fijo genera el refuerzo</i>
<i>Intervalo Variable (VI)</i>	<i>La primera respuesta despues de un período variable genera el refuerzo</i>

Mejores prácticas

Cómo ajustar el desempeño laboral

- ① **Ajustar los comportamientos al proceso de cambio**
- ② **Definir específicamente las nuevas pautas de comportamiento.**
- ③ **Dar feedback a todos sobre su desempeño.**
- ④ **Reforzar los comportamientos positivos.**
- ⑤ **Utilizar refuerzos significativos.**
- ⑥ **Programar los refuerzos para generar nuevos comportamientos**
- ⑦ **Recompensar al equipo (competencias), no a la competición**
- ⑦ **Construir el desempeño excelente**
- ⑧ **Recompensas acordes con el desempeño.**
- ⑨ **Jamás el desempeño excelente está garantizado.**