

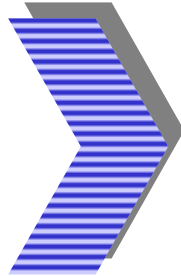
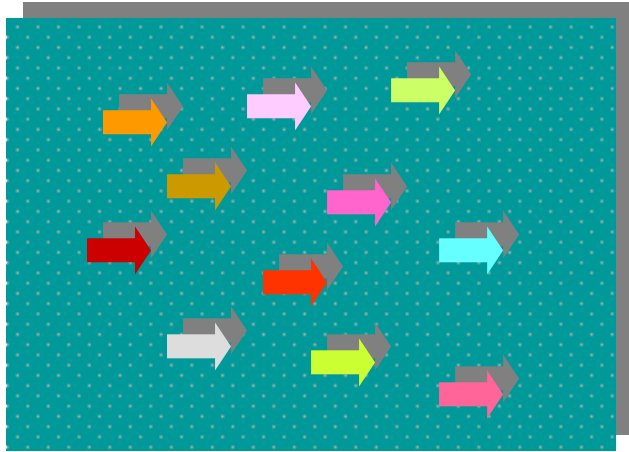
MOTIVACION

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

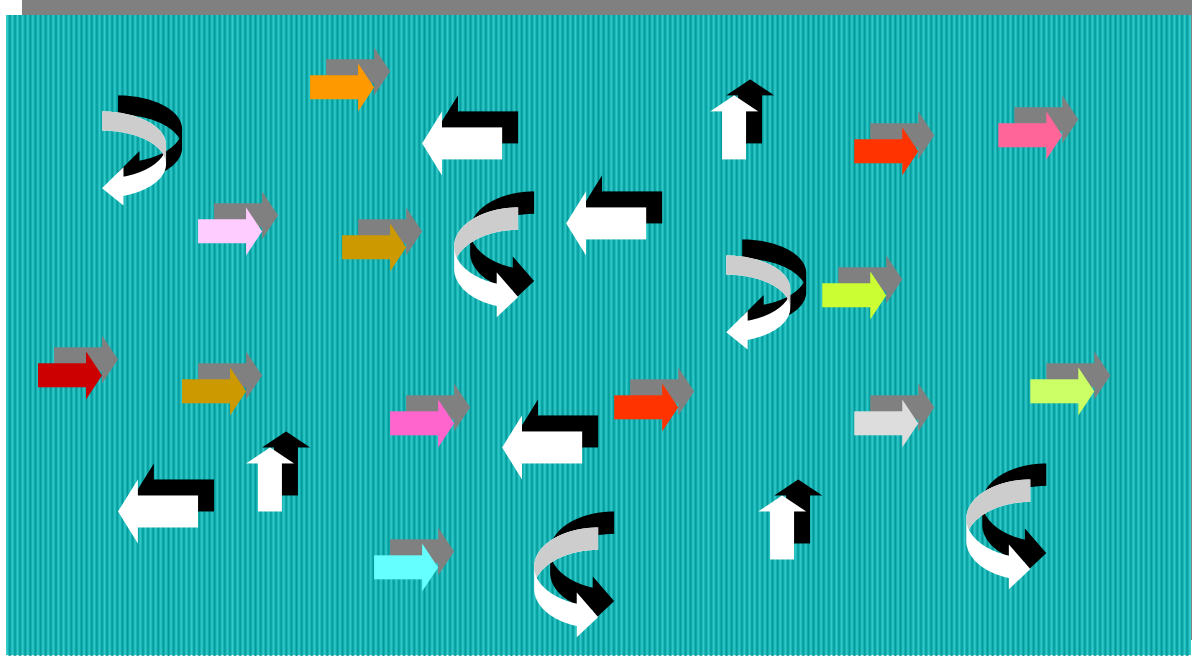
Motivacion

1.

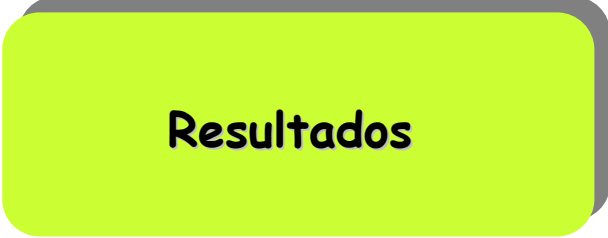
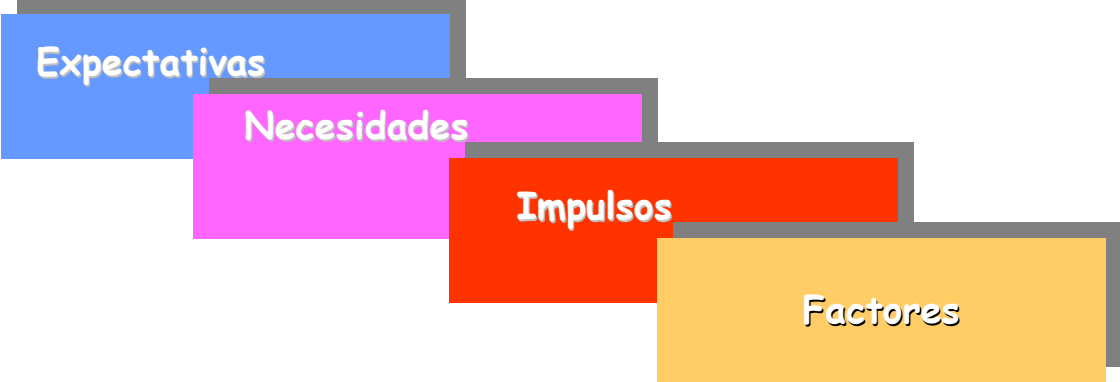
MOTIVACION



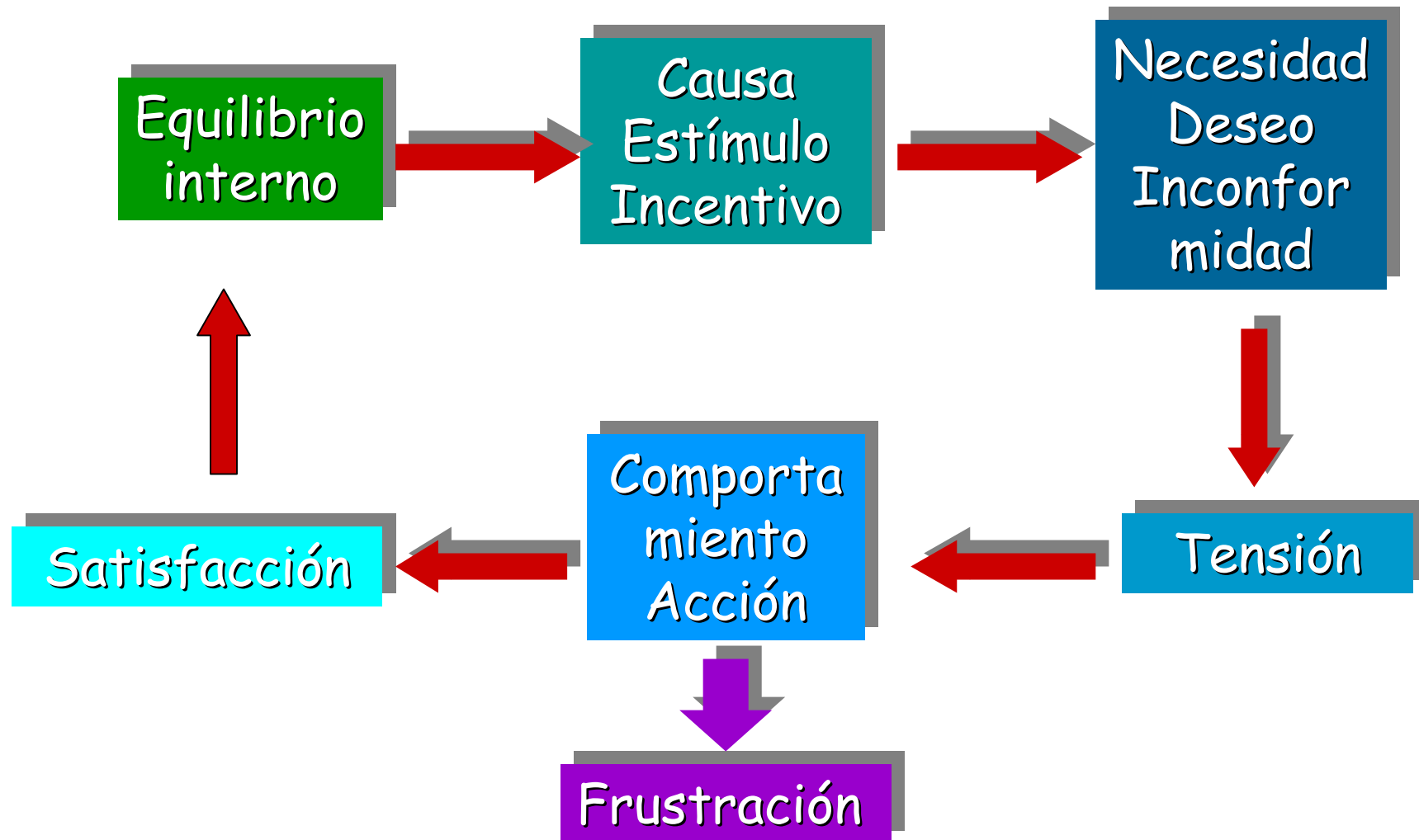
MOTIVACION



MOTIVACION



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

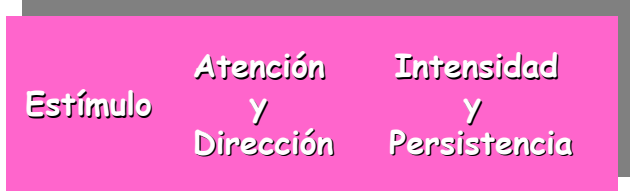
Elementos Individuales

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

Habilidades

Conductas motivadas

Proceso Motivacional



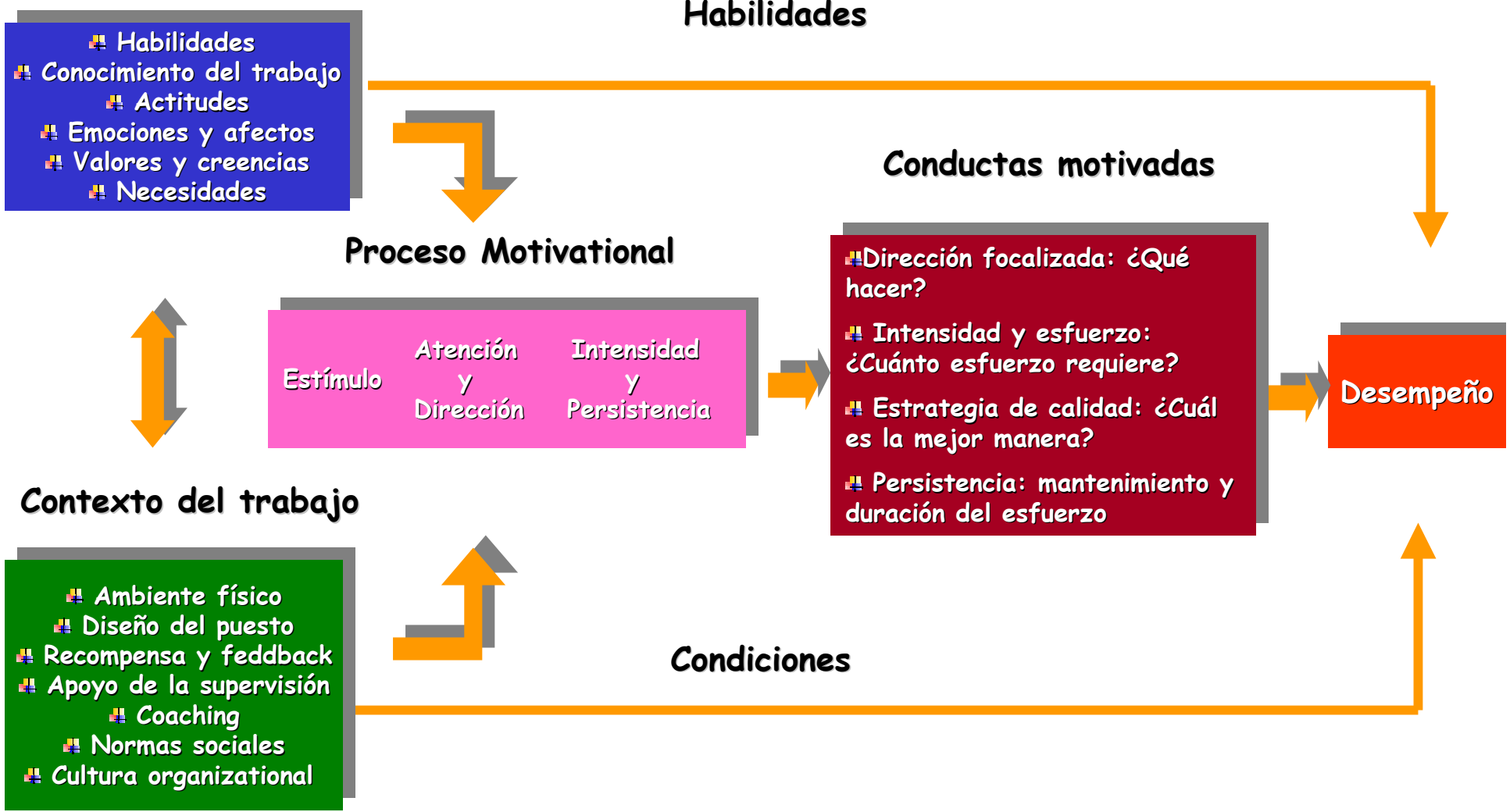
- ▣ Dirección focalizada: ¿Qué hacer?
- ▣ Intensidad y esfuerzo: ¿Cuánto esfuerzo requiere?
- ▣ Estrategia de calidad: ¿Cuál es la mejor manera?
- ▣ Persistencia: mantenimiento y duración del esfuerzo

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

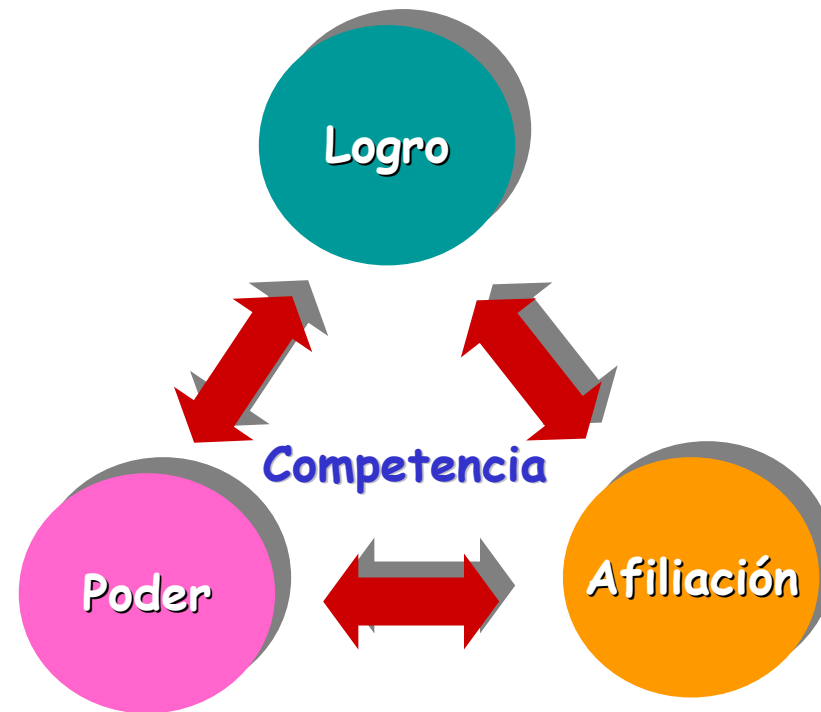
Teoría de Maslow: La motivación es función de cinco necesidades psicológicas básicas: fisiológicas, seguridad, amor, reconocimiento y autodesarrollo.

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

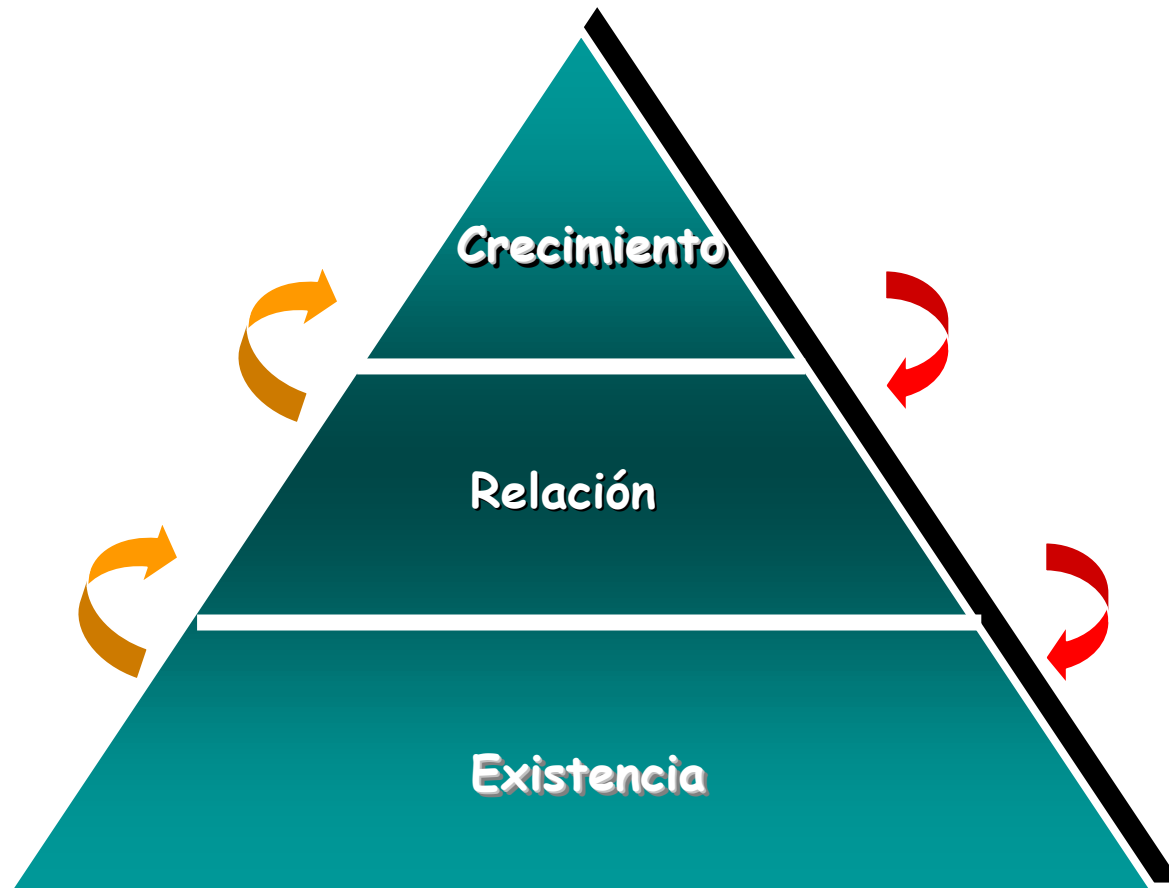


Maslow


- ❑ 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.


MOTIVACION


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.

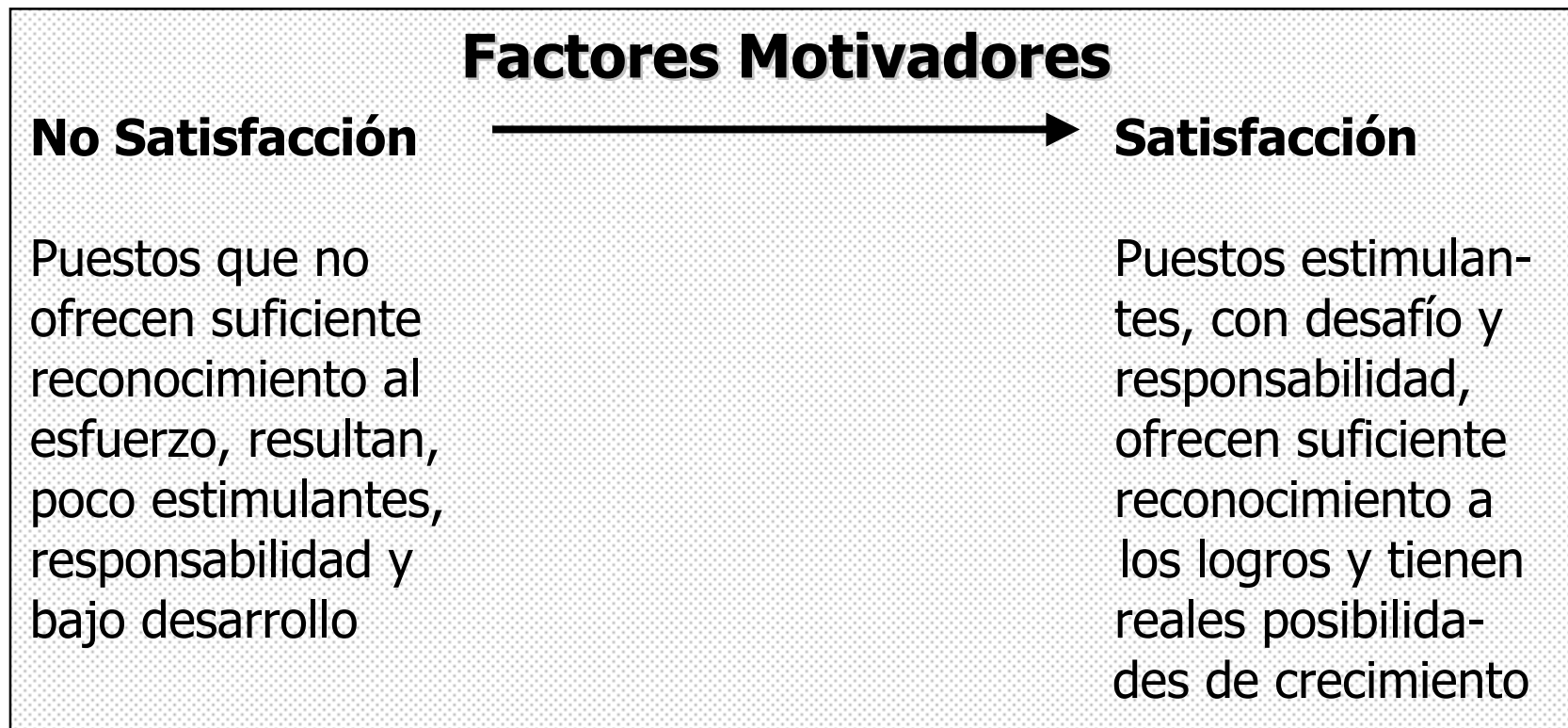
 **Enfoque motivacional:** Técnicas (ampliación, rotación, enriquecimiento y características del puesto), que tienen en cuenta las actitudes y preferencias de las personas hacia el trabajo

 **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  Desempeño  Meta
- + Costo variable
- + Estimula a quienes generan logro

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

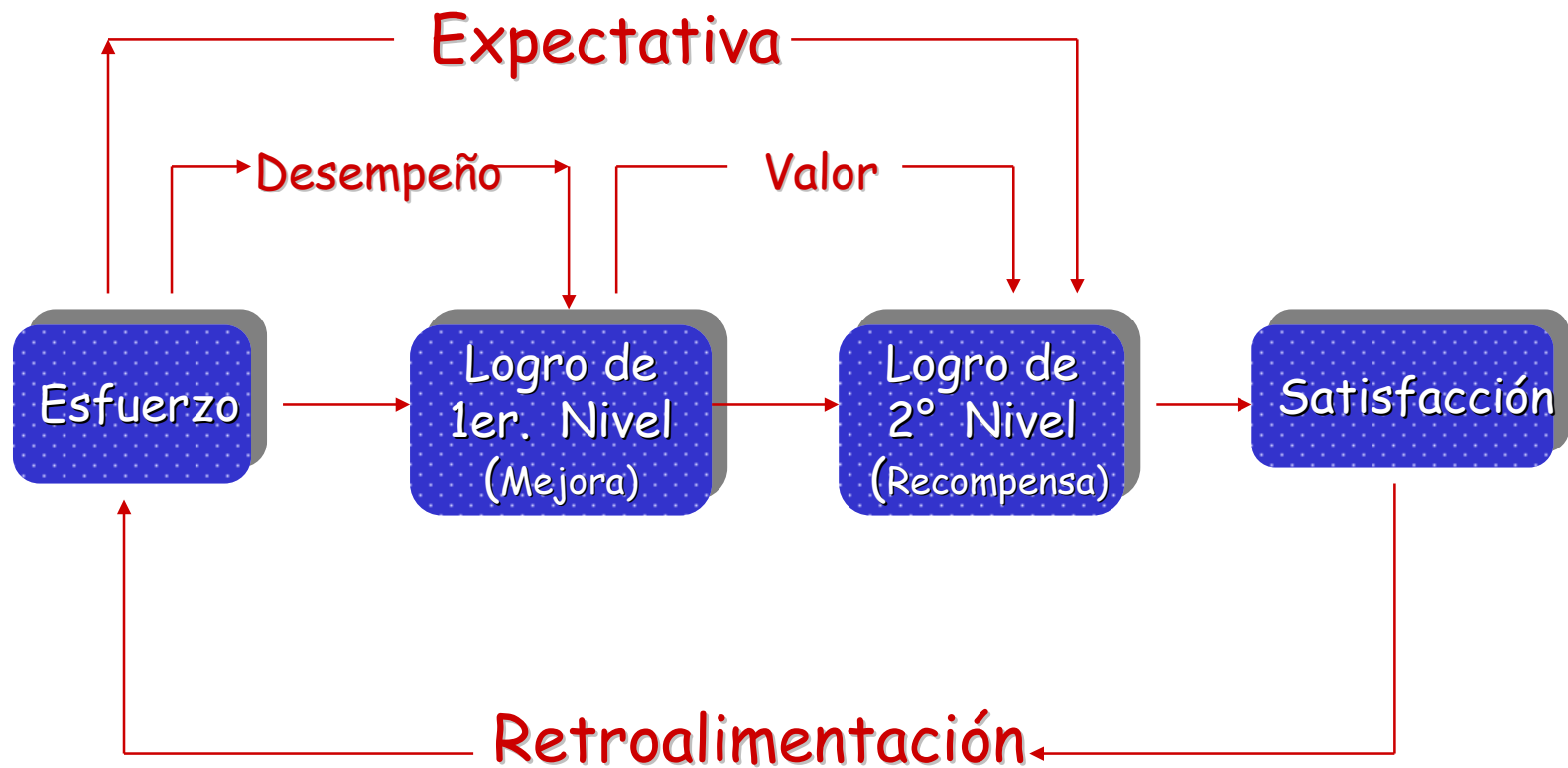
Expectativa: Convencimiento de que haciendo un esfuerzo obtendremos un determinado nivel de desempeño.

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

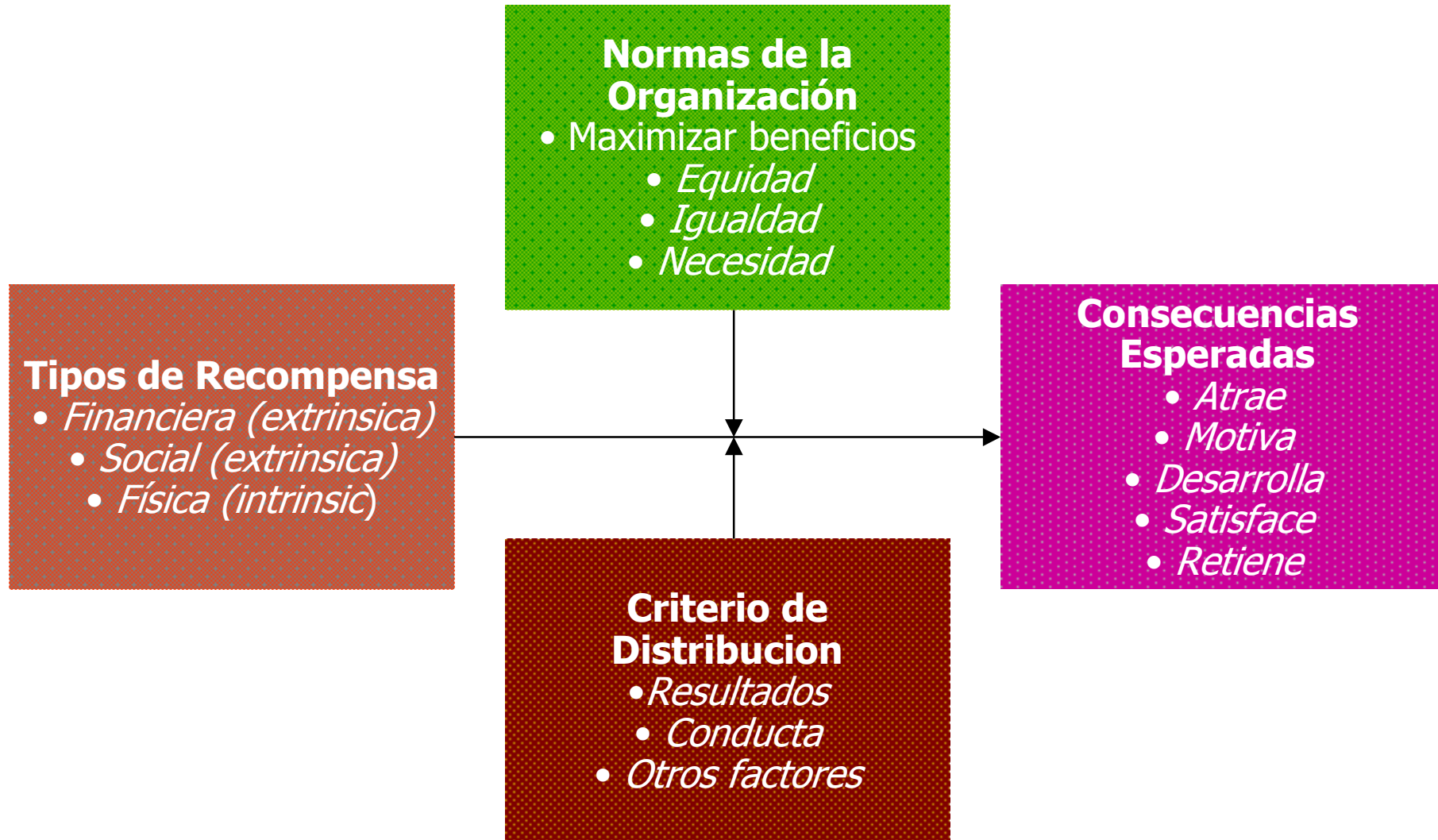
- ❑ Determina los resultados valiosos para la gente
- ❑ Identifica los comportamientos que producen buenos resultados
- ❑ Contribuye a que la gente alcance los niveles de desempeño previstos
- ❑ Relaciona los resultados esperados con los niveles de desempeño requeridos para alcanzarlos
- ❑ Motiva el 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

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>