

Motivación



¿Qué sabemos de “La Motivación”?

- Es una disciplina de reciente desarrollo

FALSO

- Es de uso exclusivamente deportivo

- Es origen de la motivación es UNA NECESIDAD INSATISFECHA

VERDADERO

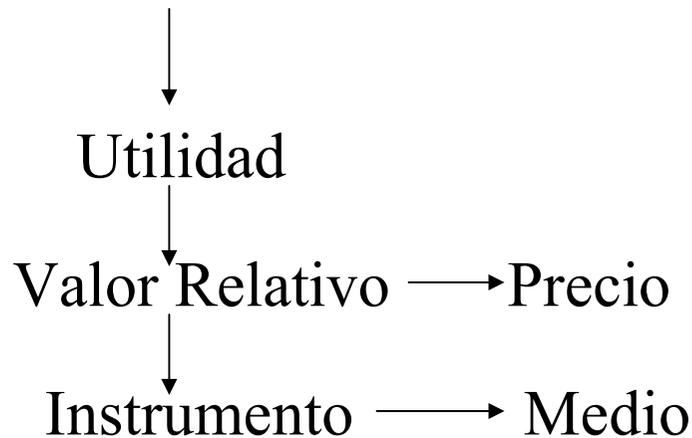
Que es la MOTIVACION?

- Se llama MOTIVACION a la fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas.
- Conocer sobre motivación nos permite saber:
 - ✓ Como se generan los comportamientos o conductas de un grupo de personas
 - ✓ Como orientar conductas y mejorar el comportamiento de un grupo de personas y alinearlos a ciertos objetivos.

Diferentes maneras de ver a las personas

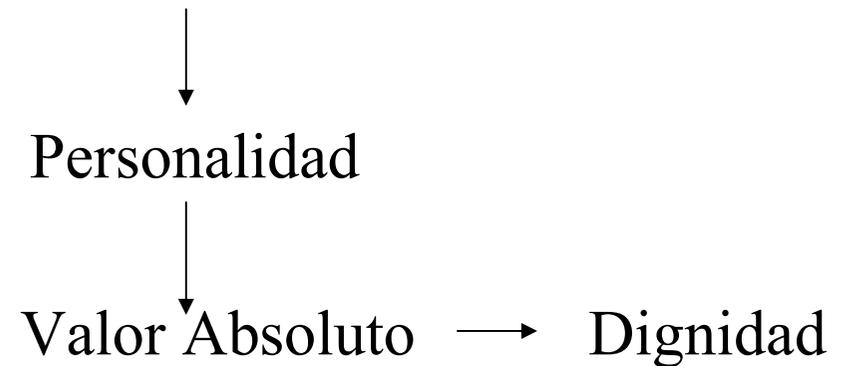
Como Recurso

- Habilidad
- Capacidad
- Destreza
- Experiencia
- Conocimiento técnico



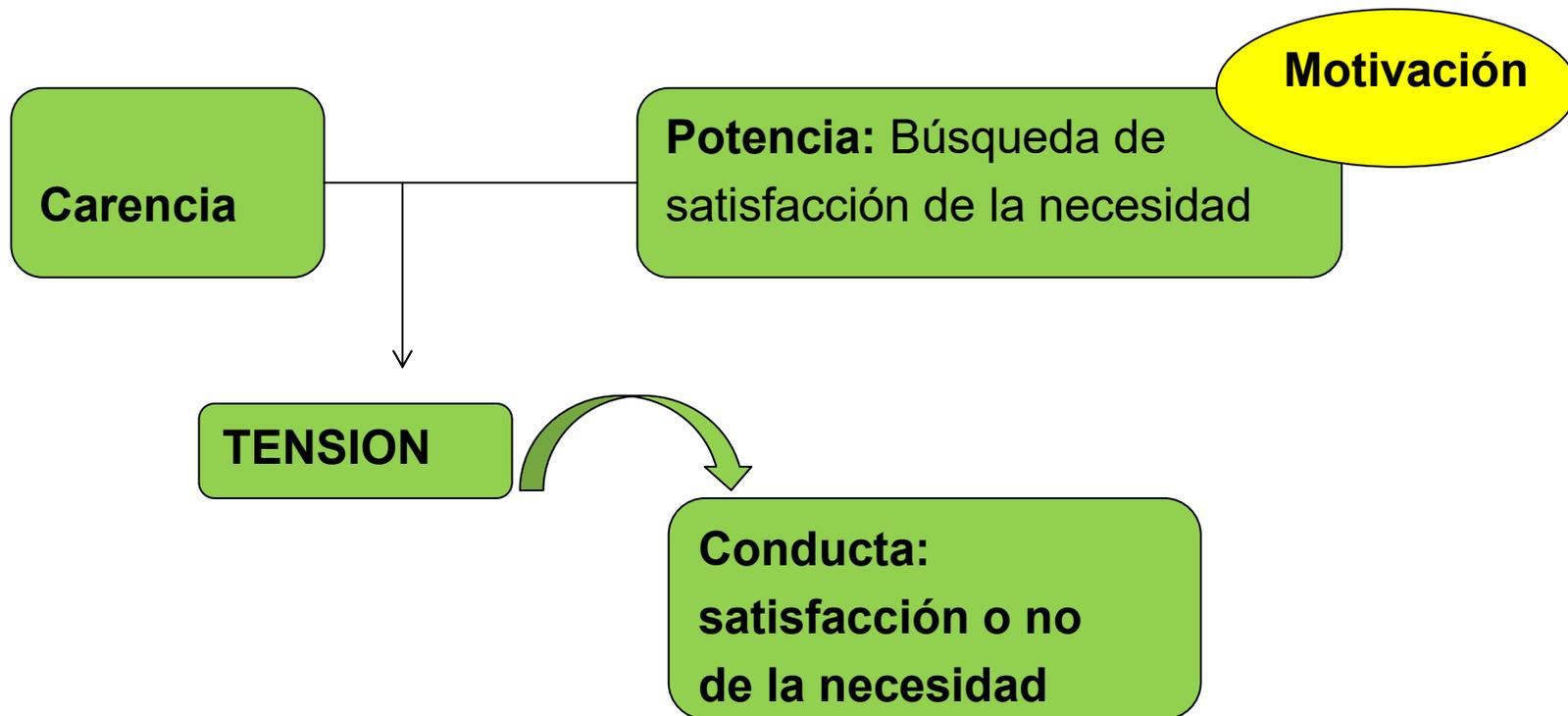
Como ser humano

- Valores
- Aspiraciones
- Actitudes
- Personalidad
- Motivación
- Deseos



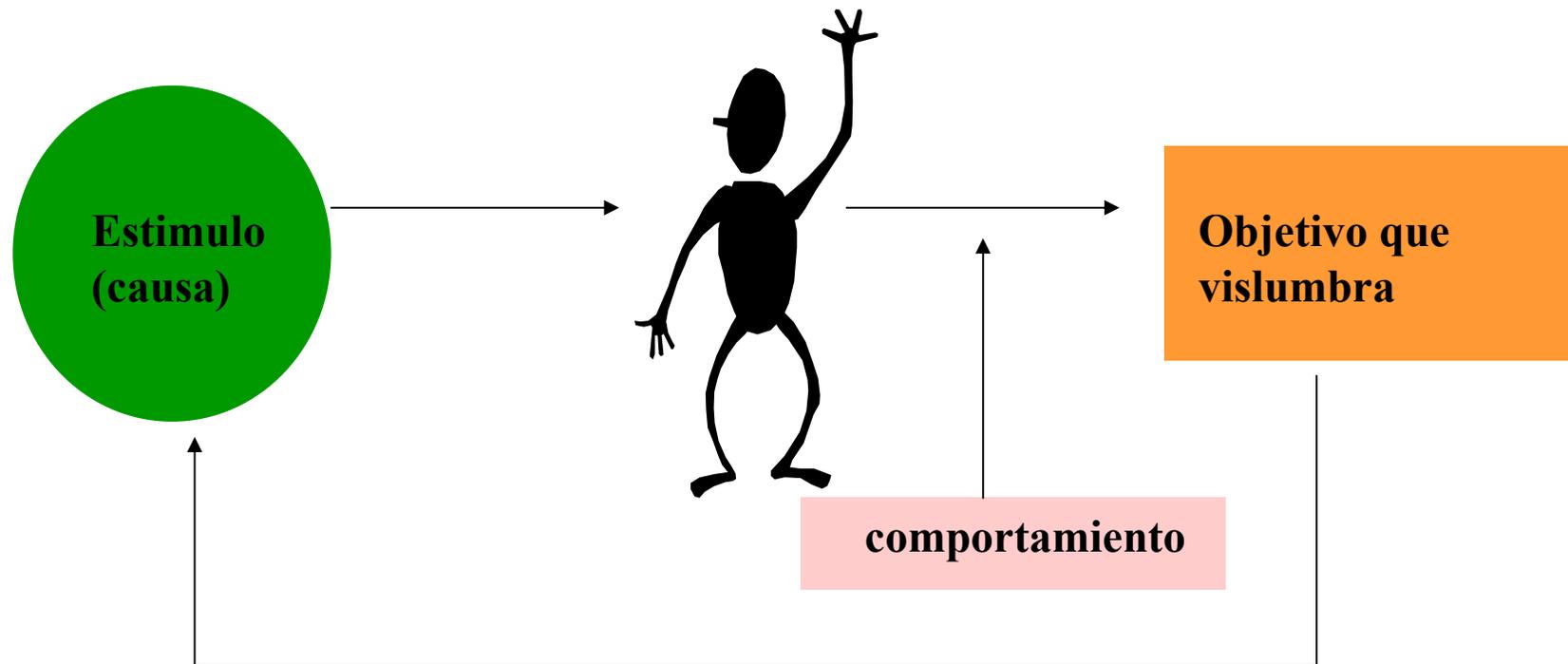
El ciclo MOTIVACION - SATISFACCION

Toda conducta humana se dispara a partir de una **tensión psíquica**: las necesidades humanas producen la **tensión** constante entre la carencia y la potencia.

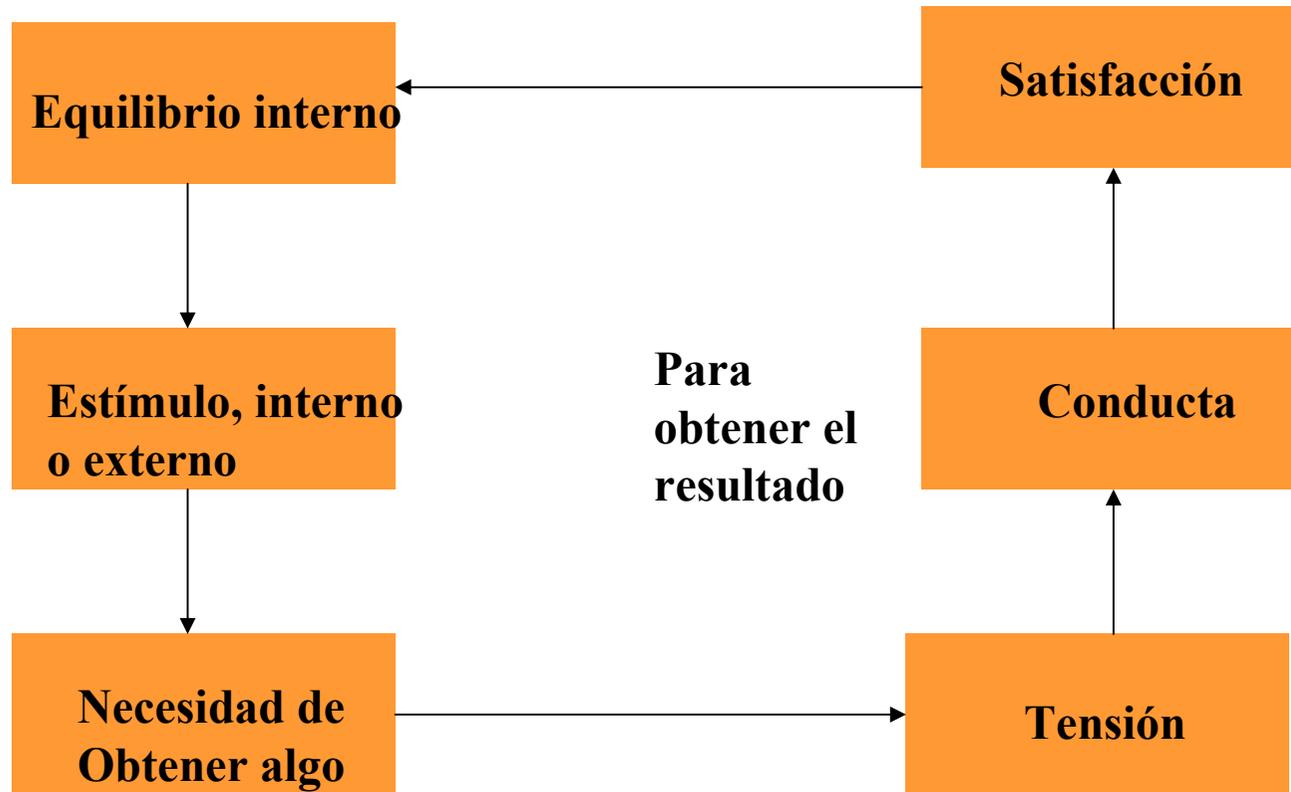


Modelo básico de motivación

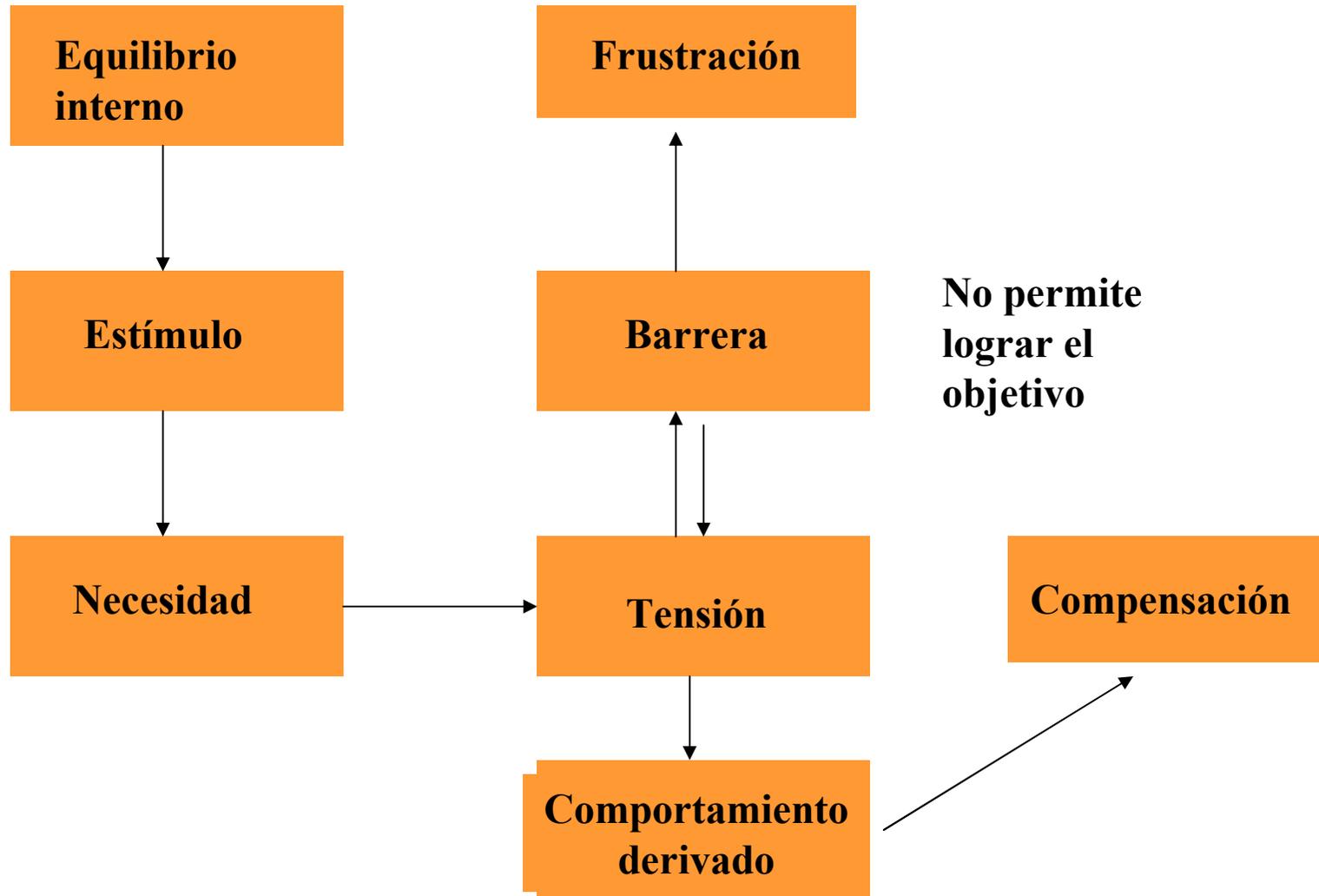
Persona con: necesidad, deseo,
tensión, inconformidad



Etapas del ciclo motivacional

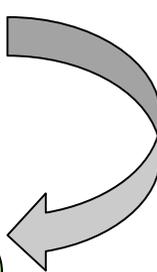


Etapas del ciclo motivacional con frustración y compensación



MOTIVACION superior e inferior

- **Motivación inferior:** surge de mecanismos, emociones e instintos. Conductas que buscan la satisfacción de necesidades.
- **Motivación superior:** surge de mecanismos, psíquicos racionales, impulsados por la fuerza de voluntad. Conductas que apuntan a lograr objetivos en el mediano o largo plazo.



La motivación superior es la única forma capaz de impulsar el desarrollo de conductas que permitan una mejora importante para la persona en el largo plazo.

MOTIVACION intrínseca y extrínseca

- **Motivación intrínseca:** cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie le ofrezca o sin que busque un incentivo externo.
- **Motivación extrínseca:** aparece cuando lo que atrae a la persona no es la acción que realiza en si, sino lo que recibirá a cambio de la actividad realizada.

Video Intrínseca vs Extrínseca

Teorías de la motivación

Abraham Maslow 1943

- Las **conductas**, tanto individuales como organizacionales, están orientadas a la **satisfacción de necesidades**
- Las necesidades se estructuran **jerárquicamente**, en distintas prioridades de satisfacción.



Teoría de ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)

Las necesidades son el motor del hombre. Maslow jerarquizó dichas necesidades en este orden:

- 1. Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (todo lo referido a la supervivencia del individuo): comer, dormir, sexo.
- 2. Satisfechas las necesidades fisiológicas surgen las de seguridad. Se refieren a sentirse seguro y protegido.
- 3. Son las relacionadas con nuestra naturaleza social. El hombre requiere de aceptación social. La necesidad de integrar una familia y de integrar un grupo de amigos o de trabajo.
- 4. El ser humano requiere de amor propio tener una buena imagen de sí mismo. Necesidades de éxito, logro y prestigio. Necesidades de reconocimiento
- 5. Autorrealización es que el individuo es consciente que ha llegado a utilizar sus capacidades al máximo posible.

Pirámide de necesidades de Maslow



Las necesidades de los niveles mas altos en la jerarquía ocupan nuestra atención solo una vez que se han satisfecho las inferiores





Teorías de la motivación

Frederick Herzberg 1959



Factores higiénicos

- Relacionados con las necesidades básicas
- Su presencia no produce motivación, pero si satisfacción, mientras que su ausencia produce insatisfacción y desmotivación.

Factores motivacionales

- Se relacionan con las necesidades mas elevadas
- Factores que pueden generar motivación y entusiasmo en las personas

Estos factores son relativos a cada individuo y a su nivel de desarrollo. Por lo tanto, toda estrategia motivacional debe ser diseñada teniendo en cuenta las características particulares de cada individuo

Teorías de la motivación

Frederick Herzberg 1959



Factores higiénicos o de mantenimiento (del entorno laboral)

- 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

Factores motivacionales (del desempeño del cargo)

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Enriquecimiento del cargo



Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud

Teorías de la motivación

Frederick Herzberg 1959

Como diseñar un puesto de trabajo de manera tal que permita satisfacer motivaciones superiores del individuo que lo ocupa?

- Control del empleado por objetivos o resultados y no por tareas
- Supresión o reducción de controles burocráticos
- Mayor margen para la toma de decisiones
- Asignación de tareas nuevas y mas difíciles
- Mayores posibilidades de aprendizaje

Teorías de la motivación

Frederick Herzberg: condiciones de trabajo

Es un factor de mantenimiento que si no esta presente puede causar gran desmotivación.

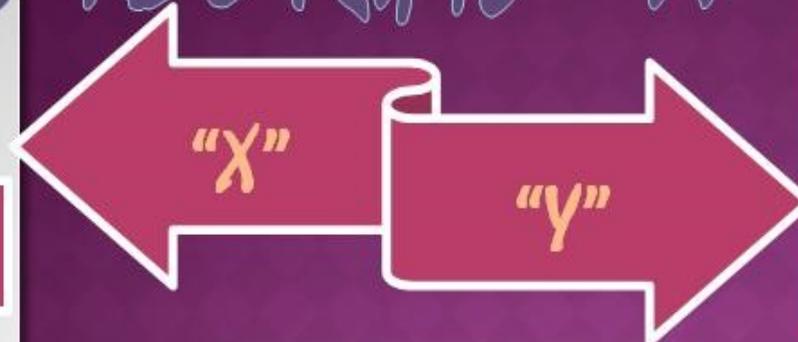
- ¿Se reúne Ud. con los miembros de su equipo cuando están cansados y deseando irse a casa?
- ¿Se reúne durante la hora del almuerzo?
- ¿Dónde se reúne? ¿Hay suficiente espacio, o se encuentran todos apretados e incómodos?
 - Considerar la iluminación, la temperatura, etc...
- ¿Proporciona usted el tiempo suficiente como para cubrir todo lo que se quiere tratar?
- ¿Ha programado ya tantas reuniones que los miembros de su equipo detestan asistir a otra más?

Teorías X e Y Douglas McGregor 1960

- La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones”, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management.
- Ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional, etc.
- En ellas se describen dos modelos contrastantes de motivación basados en la visión que tiene la dirección de los trabajadores.



LAS TEORÍAS "X" - "Y"



CONSIDERA A LAS PERSONAS COMO SIMPLES RECURSOS O MEDIOS DE PRODUCCIÓN.

SE TOMAN EN CUENTA SOLOS LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

SON PEREZOSOS E INDOLENTES
EVITAN EL TRABAJO

NECESITAN SER CONTROLADOS Y DIRIGIDOS. * NO POSEEN INICIATIVA



DOUGLAS MCGREGOR: PSICÓLOGO SOCIAL, COMPARO DOS ESTILOS ANTAGÓNICOS DE ADMINISTRAR

*DESARROLLA UN ESTILO ABIERTO, DINÁMICO Y PARTICIPATIVO.
* CREA OPORTUNIDADES

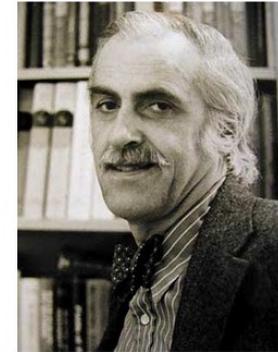
*LIBERA POTENCIAS Y REMUEVE OBSTÁCULOS.

*IMPULSA EL CRECIMIENTO INDIVIDUAL Y PROPORCIONA ORIENTACIÓN HACIA LOS OBJETIVOS.

*SE ESFUERZAN, LES GUSTA TENER QUE HACER *EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD TAN NATURAL COMO DIVERTIRSE O DESCANSAR.
*SON CREATIVOS Y COMPETENTES



Teorías de la motivación: David McClelland 1959



Una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, su conducta pasa a estar dominada por 3 tipos de necesidades:

MOTIVACION DE LOGRO: Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

- Deseo de la excelencia.
- Trabajo bien realizado.
- Acepta responsabilidades
- Necesita feedback

MOTIVACION DE PODER: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y Status.
- Le gusta que predominen sus ideas
- Suele tener mentalidad política

MOTIVACION DE AFILIACION: Necesidad de formar parte de un grupo

- Le gusta ser popular.
- Le gusta el contacto con los demás.
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo
- Le gusta ayudar a otra gente

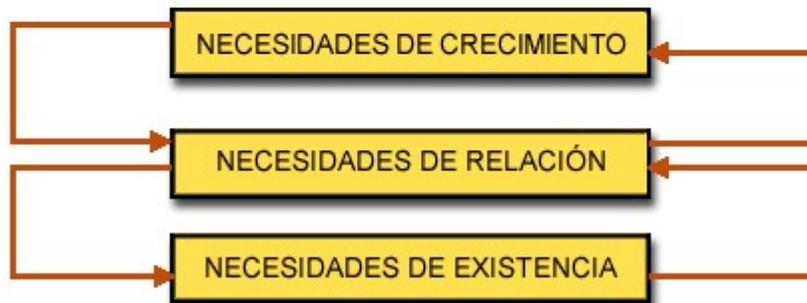


Teorías de la motivación: ERC – Alderfer 1972

MODELO ERG DE LA MOTIVACIÓN

REGRESIÓN DE LA FRUSTRACIÓN

PROGRESIÓN DE LA SATISFACCIÓN



E: provisión de los elementos y materiales básicos para la subsistencia (fisiológicos y seguridad)

R: el deseo de mantener vínculos personales importantes (sociales y reconocimiento)

C: el anhelo interior de desarrollo personal (estima y autorrealización)

Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.469

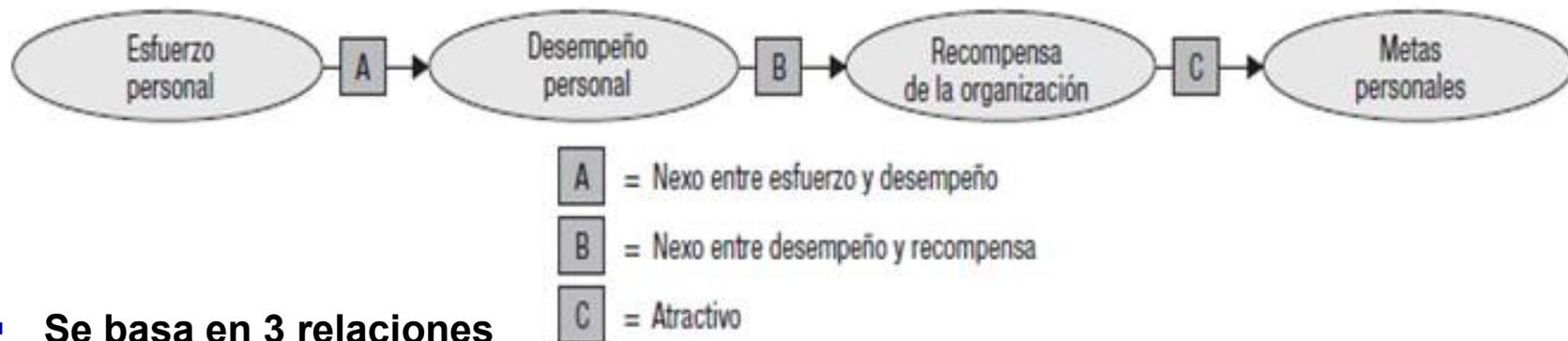
La energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse desde las necesidades más concretas a las menos concretas: **satisfacción - proyección**. Pero también puede darse un fenómeno de **frustración – regresión**, donde el individuo retoma con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta.

Teorías de la motivación:

De las expectativas - Víctor Vroom 1964



La fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa, de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo.



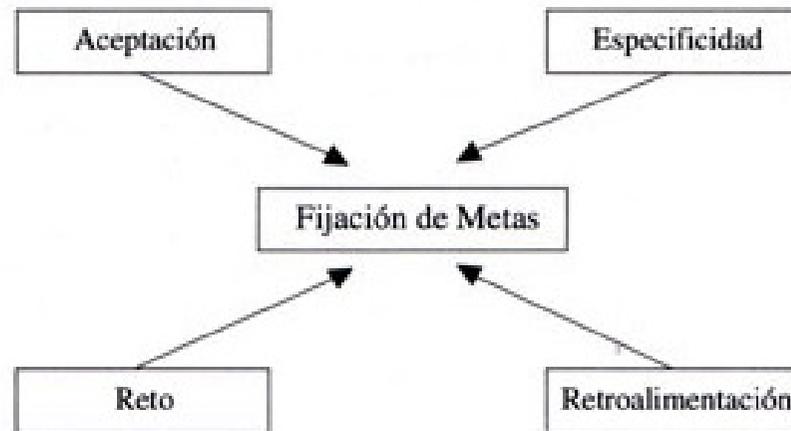
- Se basa en 3 relaciones
 - 1 Esfuerzo-Desempeño: ¿Cuanto me tengo que esforzar para lograrlo ?
 - 2 Desempeño - Recompensa: ¿Por cuanto esfuerzo tendré la recompensa ?
 - 3 Recompensa- Metas Personales: ¿ Me interesa la recompensa ?
- Aporte: Ayuda a entender como algunos trabajadores calculan cual es el mínimo esfuerzo que necesitan hacer.

Teorías de la motivación:

Fijación de metas – Edwin Locke 1969

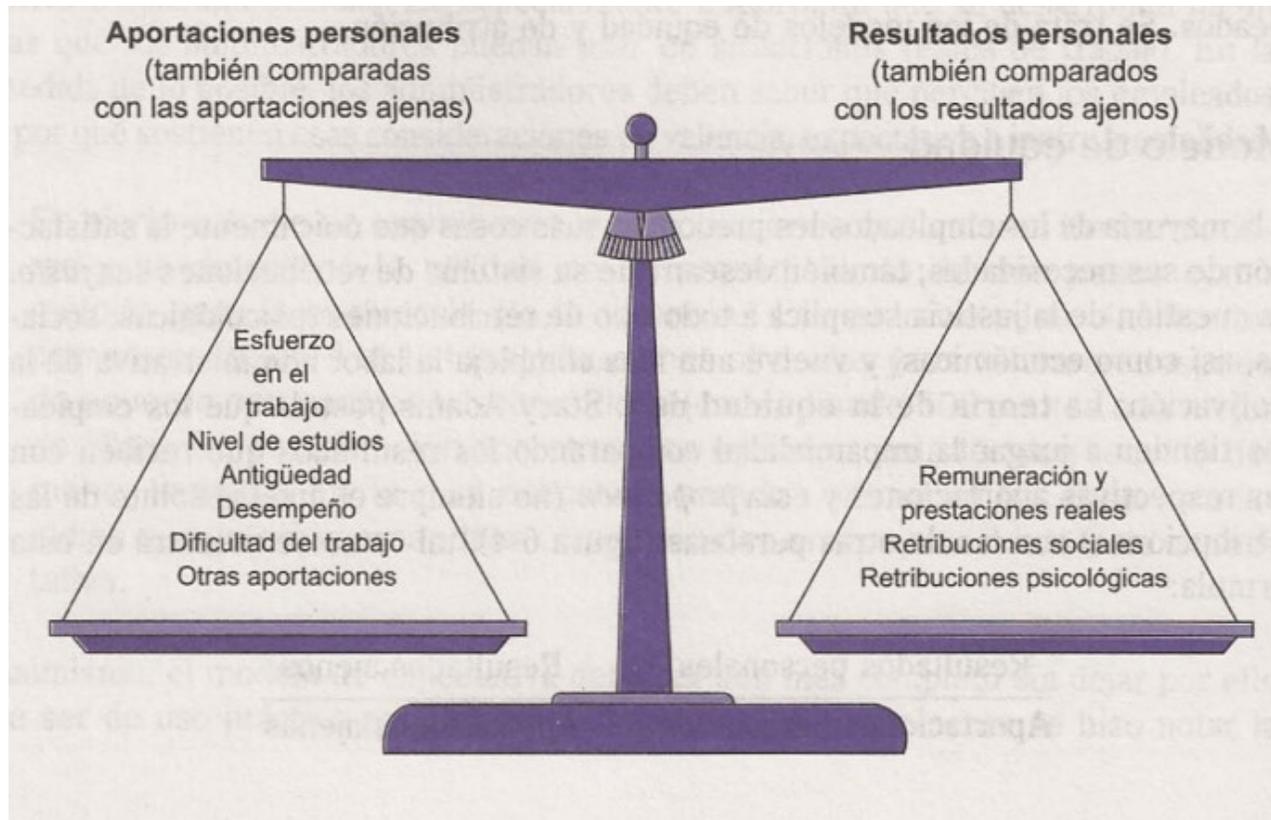
- Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr.
- Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el ámbito laboral.
- Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.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

Teorías de la motivación: Fijación de metas – Edwin Locke 1969



- ✓ Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser:
 - Específicas (concretas, claramente definidas, mensurables)
 - Difíciles y desafiantes (Reto)
 - Posibles de lograr.
 - Feedback o retroalimentación: la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros

Teorías de la motivación: De la equidad – Stacy Adams 1963



Explica los efectos que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación y la de otras personas o grupos que se toman como referencia

En una organización cada individuo:

- Percibe que brinda ciertos aportes
- Percibe que recibe un conjunto de recompensas

***EL ROL MOTIVADOR
DEL LIDER***

Motivar al personal es:

- Ayudarlos a identificar objetivos personales
- Conducirlos a establecer la correlación entre sus objetivos personales y los de la empresa.
- Eliminar las barreras que impiden al personal alcanzar sus objetivos (su autodesarrollo)
- Proveer los apoyos logísticos necesarios
- Evaluar y compensar equitativamente sus resultados
- Reconocer y comunicar los resultados exitosos.

***Motivar al personal es
asegurar que los
integrantes del equipo
tengan deseos genuinos
de realizar su trabajo.***

A tener en cuenta

- ✓ Es factible lograr una conducta necesaria, sin acuerdo previo y sin deseos genuinos de realizarla a través de:
 - Remuneración económica suficientemente atractiva
 - Presión
 - Obligación
 - Otros medios
- ✓ Pero
 - Lograran lo mejor de dicha persona ?
 - Aprovecharan al máximo sus capacidades físicas y mentales?

A considerar

- ✓ Las competencias de una persona son activadas o desactivadas por su nivel de motivación o desmotivación
- ✓ Las capacidades de una persona solo se ponen en juego al máximo si sus emociones así lo permiten
- ✓ El líder debe trabajar sobre las emociones de las personas con a fin de:
 - Generar compromiso real con al tarea para
 - Maximizar la productividad de la organización y
 - La satisfacción del personal

3 reglas básicas del desempeño

- ✓ El buen desempeño que es reforzado con consecuencias positivas, tiende a continuar o mejorar
- ✓ El desempeño que es desmotivado con consecuencias negativas, tiende a decrecer
- ✓ El buen desempeño que pasa desapercibido tiende a decrecer con el tiempo

***Las seis
acciones de
conducción***

Las 6 acciones de conducción

1. Utilice un reforzamiento positivo
2. Pregunte que dudas, problemas y preocupaciones tiene el personal y pregunte como usted puede ayudar a resolverlos.
3. Solicite opiniones antes de tomar decisiones
4. Proporcione información y retro información de manera oportuna
5. No dirija en exceso o precariamente
6. Trate a la gente con respeto

1 Utilice un reforzamiento positivo

Que es reforzamiento positivo ?

- ✓ Aquella acción del conductor que se realiza inmediatamente después de un desempeño específico
- ✓ Aquella acción del conductor que es percibida por la persona como agradable y sincera
- ✓ Recompensas tangibles e intangibles

La importancia del reforzamiento positivo en la creación de un buen ambiente de trabajo

- ✓ LAS PERSONAS LO NECESITAN
- ✓ GENERA UN CLIMA PROPICIO PARA LA
ACEPTACION DE RESPONSABILIDADES

Como descubrir reforzadores?

- ✓ Pregunte al personal que le agrada
- ✓ Observe su comportamiento en el trabajo
- ✓ Este consciente de lo que el personal habla
- ✓ Experimente y pruebe con el reforzador y vea si funciona
- ✓ Características de los reforzadores
 - Fácilmente al alcance del líder
 - Pueden ser utilizados frecuentemente
 - Efectivos con relación al costo
 - Controlables

2 Pregunte que dudas, problemas y preocupaciones tiene el personal ...

- ✓ Llegue a ser accesible
- ✓ Proyecte una imagen de cercanía
- ✓ Evite una actitud defensiva
- ✓ Reste importancia a las quejas y concéntrese en el proceso de mejoramiento
- ✓ No utilice las opiniones de la gente en contra de ellos.
- ✓ Ayude al individuo tímido a superar su introversión
- ✓ Refuerce la expresión de preguntas, problemas y preocupaciones
- ✓ Desarrolle la habilidad para comunicar y escuchar mas eficazmente.

3 Solicite opiniones antes de la toma de decisiones

- ✓ Reconozca que opiniones personales conducirán a mejores decisiones
- ✓ Reconozca que el solicitar opiniones no significa renunciar a su autoridad
- ✓ No se sienta amenazado por argumentos que no puede refutar
- ✓ Para obtener opiniones se requerirá tiempo
- ✓ Utilice reuniones formales y técnicas de tormenta de ideas para estimular opiniones

3 Solicite opiniones antes de la toma de decisiones

- ✓ Evite una actitud mental negativa y defensiva
- ✓ Refuerce las opiniones cuando sean expresadas
- ✓ Responda a sugerencias imprácticas de forma tal que no se desanimen futuras opiniones

4 Proporcione información y retroalimentación de manera oportuna

- ✓ Rompa sus propias barreras personales para dar información oportuna
- ✓ No se sienta amenazado por preguntas que no pueda responder en ese momento
- ✓ Proporcione una explicación precisa, completa y sincera de su posición, con relación a preguntas y sugerencias
- ✓ De reforzamiento a aquellas personas que hacen preguntas y manifiestan preocupaciones
- ✓ Dese tiempo para informar al personal lo mas pronto posible acerca de los cambios de política o procedimientos.

5 No dirija en exceso o precariamente

NO

- ✓ Trate de especular en cuanto a la decisión de los otros
- ✓ Invente excusas para abandonar su responsabilidad de supervisión o liderazgo
- ✓ Dirija en forma tal que la gente se sienta insegura para asumir responsabilidades

5 No dirija en exceso o precariamente

SI

- ✓ Defina claramente las responsabilidades del puesto
- ✓ Permita que la gente tome decisiones que son de su responsabilidad
- ✓ Estimule a las personas que están dispuestas a aumentar el alcance y la complejidad de su trabajo
- ✓ Este disponible y accesible para ofrecer consejo sin interferir para que el trabajo se haga
- ✓ Reconozca el poder de delegar como una herramienta gerencial

Recuerde ...

***Todo lo que no se aclare
específicamente tiende a
ser interpretado;
reconfirme si fue
entendida la consigna***

6 Trate a la gente con respeto

- ✓ Pida, no ordene
- ✓ Haga un esfuerzo consciente para saludar
- ✓ Sonría aun cuando duela
- ✓ Dese tiempo para conversar con la gente
- ✓ Pregunte como se siente la gente acerca de decisiones de política y procedimientos
- ✓ Acepte la condición humana de la gente

Delegación

- Acto de aportar derechos o de asignar responsabilidades a otra persona (tiene su riesgo)
- Beneficios
 - Mayor tiempo para dedicar a tareas de máxima prioridad
 - Mayor motivación de los empleados
 - Mayores logros de desempeño
 - Desarrollo de carreras individuales
 - Lograr sinergia en el equipo

Delegación

- ¿Porque no delegan algunos jefes o gerentes?
 - Falta de confianza en los subordinados
 - Falta de confianza en sí mismos
- La delegación requiere planificación
 - Antes de delegar, debemos analizar todas las tareas que involucren un proceso,
- La delegación no pensada puede hacer tanto daño como bien.
 - Delegar una tarea a una persona que no tiene las herramientas para resolverla puede frustrar a la persona y causar atrasos al proyecto.

Planeando la delegación

- 1. Analice las tareas que realiza e identifique alguna que considere que le proporcionaría libertad adicional, así como un beneficio para el empleado a quién le asignaría la responsabilidad.
- 2. Seleccione al individuo más adecuado para la tarea que identificó y deléguesela. Tenga cuidado de no sobrecargar al empleado.
- 3. Instruya al individuo seleccionado sobre cómo realizar la tarea, hágalo con detalles tanto al explicar como al demostrar. Explique por que es importante la tarea para la operación completa.

Planeando la delegación

- 4. Solicite retroalimentación y asegúrese de que el empleado está preparado para asumir la nueva responsabilidad. Dé oportunidad al empleado de hacer preguntas.
- 5. Otorgue al empleado que elige la libertad de practicar la nueva asignación por unos días. La supervisión en exceso puede matar la motivación.
- 6. Realice seguimientos en forma positiva. Felicite al empleado cuando lo merezca. Si se requieren mejoras, repita el proceso de instrucción.

Planeando la delegación

- 7. Considere la rotación de tareas; si se realiza esto adecuadamente, los empleados aprenden más y el aburrimiento es menos probable. También es posible una comparación de productividad objetiva entre los empleados.
- 8. Delegue aquellos deberes que preparen a los empleados para hacerse cargo durante la ausencia de otros, incluyendo la de usted mismo.

