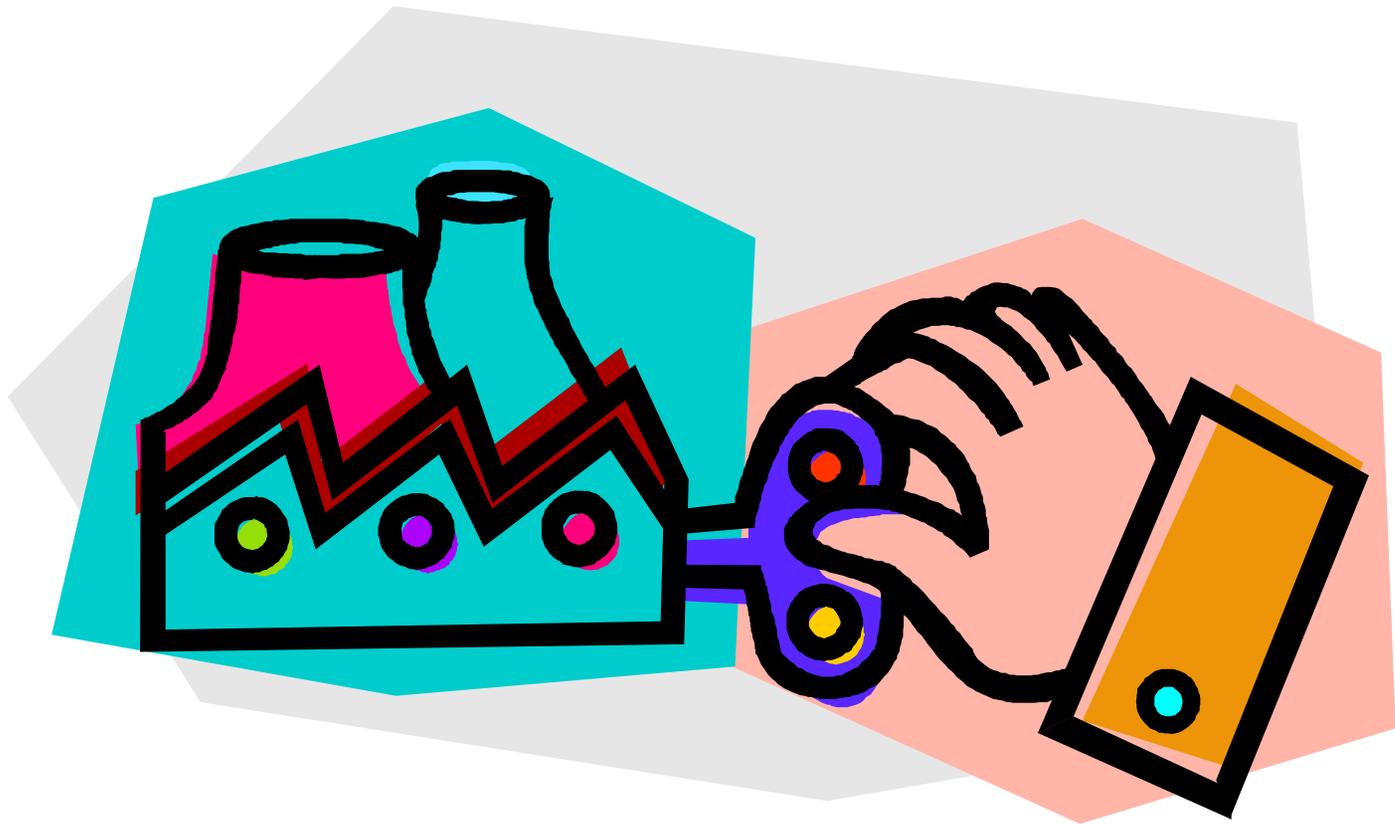


La motivación



¿Por qué estudiar motivación?

¿Por qué estudiar un tema relacionado a la psicología?

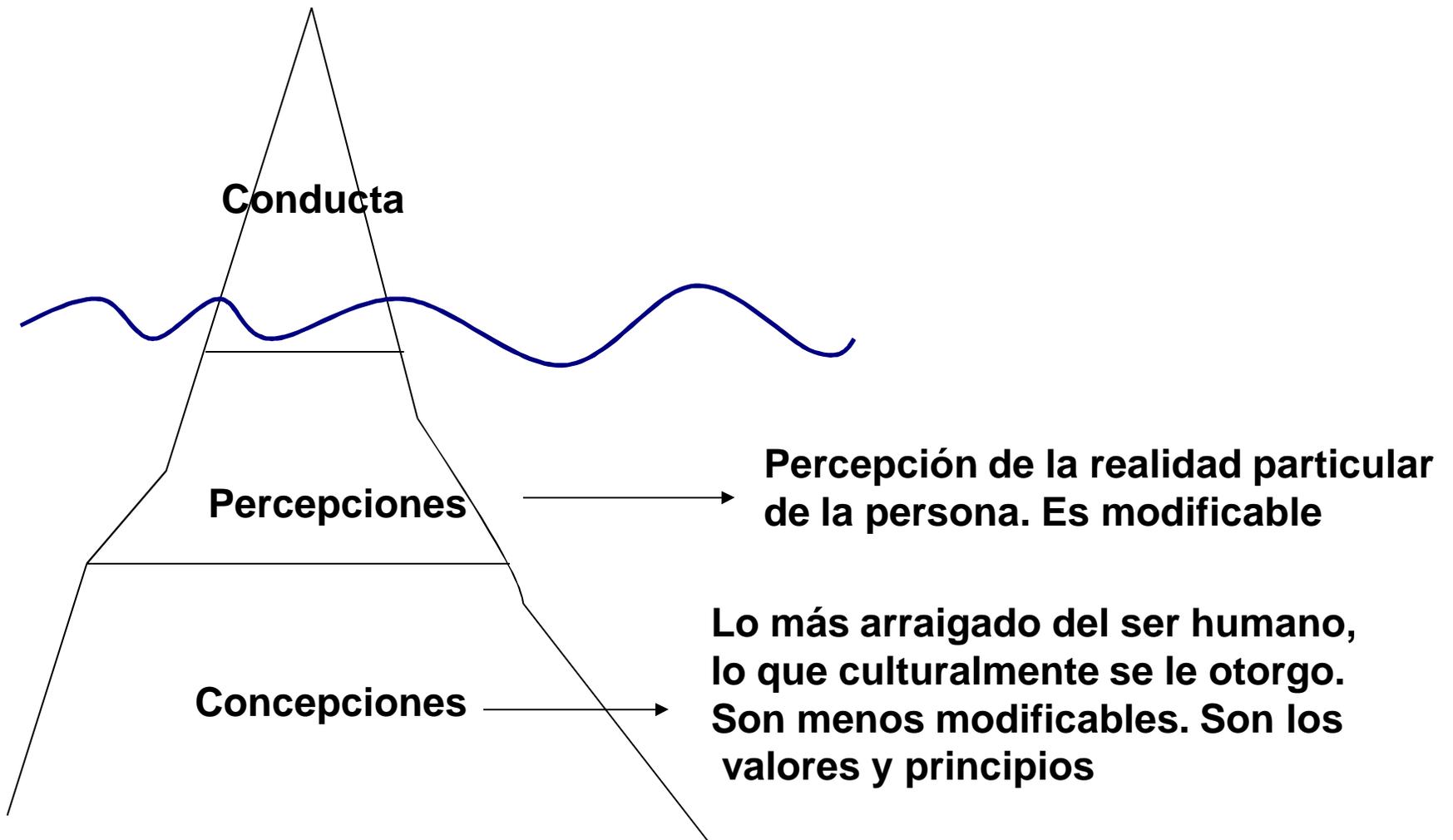
¿Cuales son los motivos para estudiar motivación?

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Fremon Kast 1971)

Algunas razones

- ❑ En el ámbito laboral, las personas se movilizan, se mueven por motivos.
- ❑ Esta teoría se enseña en todos los cursos de administración y gerencia
- ❑ Cualquier curso sobre como mejorar el relacionamiento de un equipo de trabajo estaría incompleto sin un capítulo de motivación.
- ❑ La motivación es uno de los motores fundamentales de cualquier grupo de trabajo que quiera lograr el éxito.

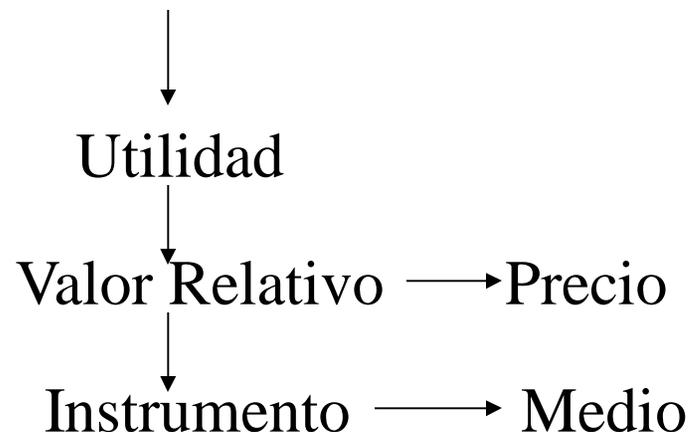
La conducta



Diferentes maneras de ver a las personas

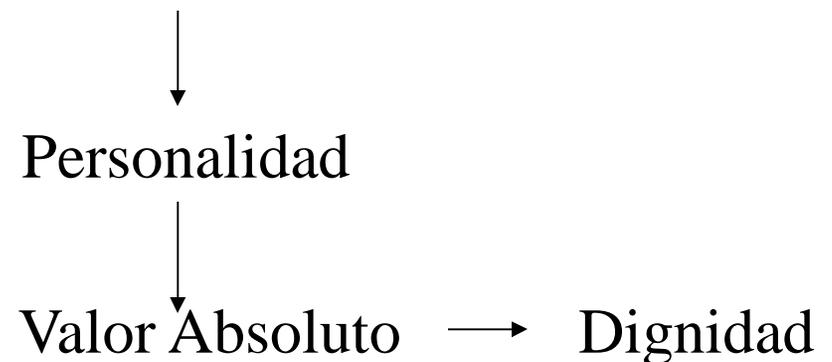
➤ Como Recurso

- Habilidad
- Capacidad
- Destreza
- Experiencia
- Conocimiento técnico



➤ Como ser humano

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

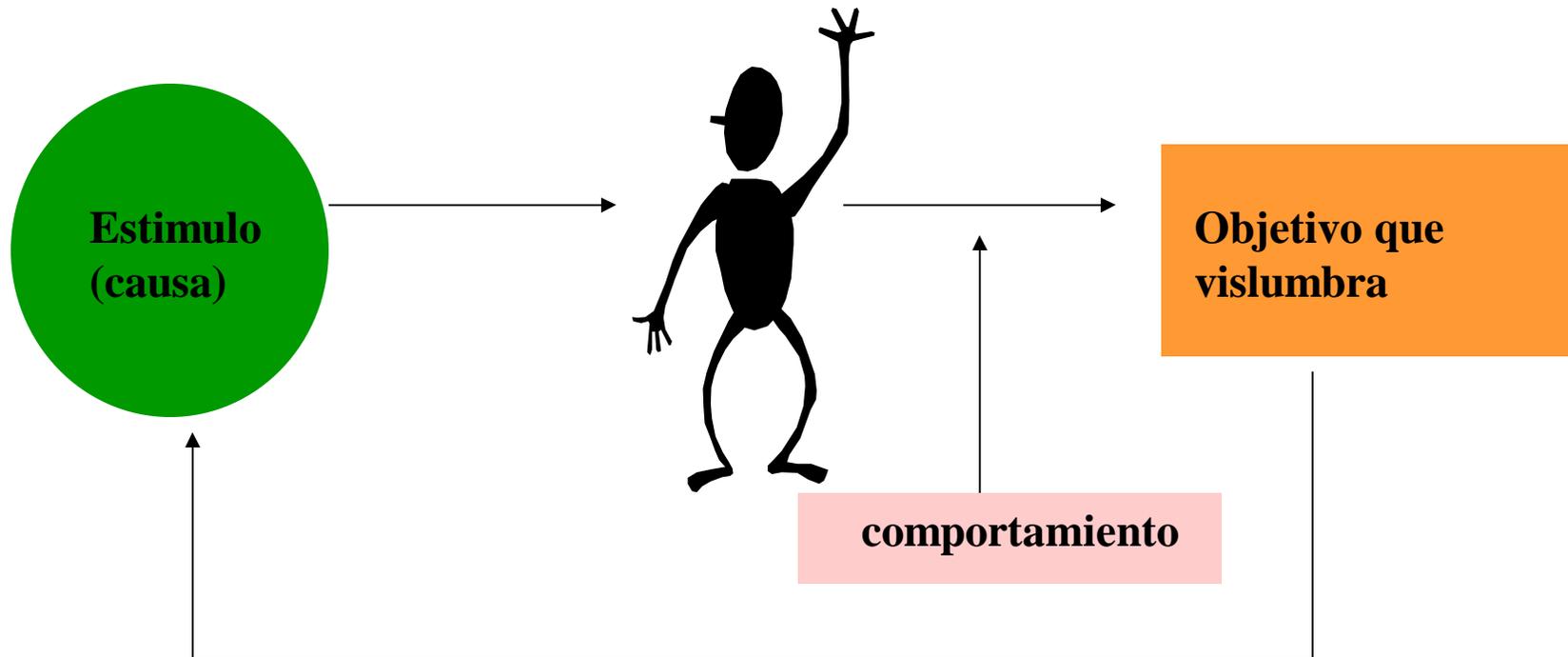


Motivación

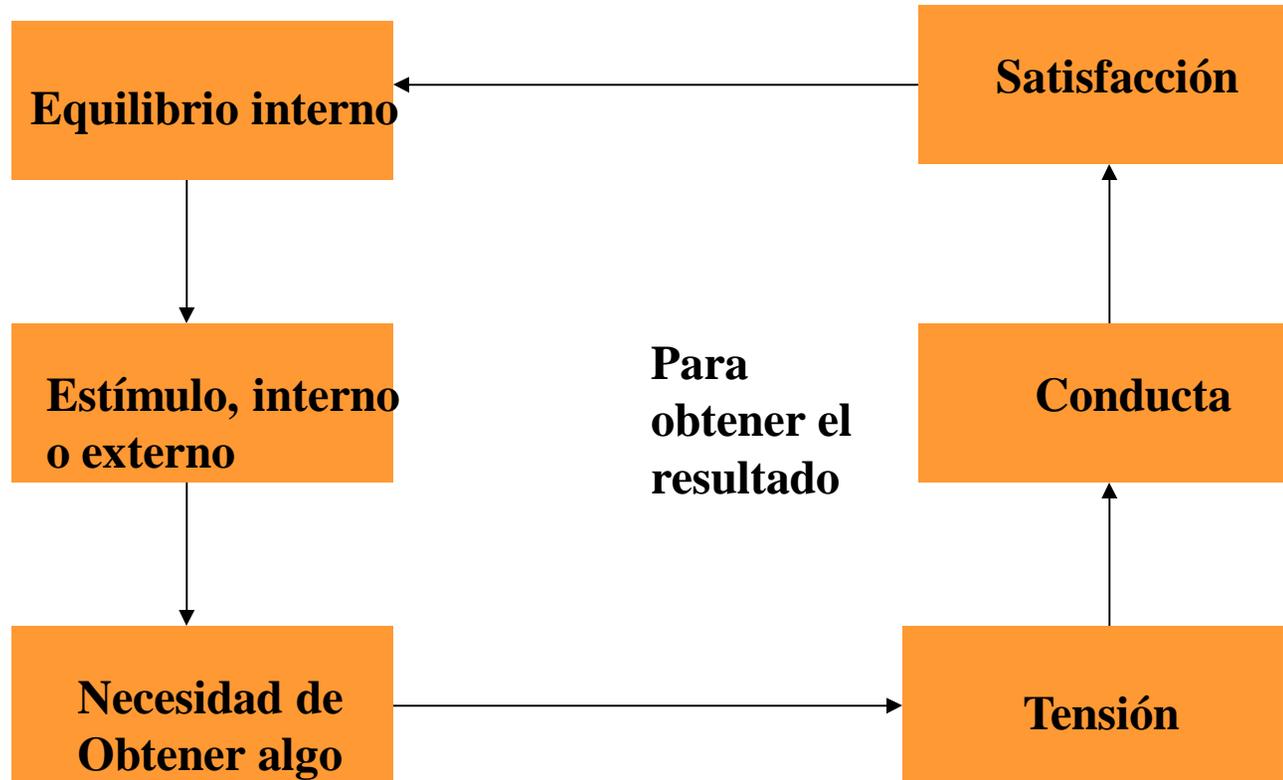
- ¿Que es un motivo (“aquello que impulsa”) ?
 - Necesidad,
 - deseo
 - instinto
- Motivación: Es un término general que se aplica a los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que guían la conducta.
- Tres premisas fundamentales
 - El comportamiento es causado
 - El comportamiento es motivado
 - El comportamiento esta orientado hacia objetivos
- Es complejo saber que motiva a las personas en el ambiente laboral.

Modelo básico de motivación

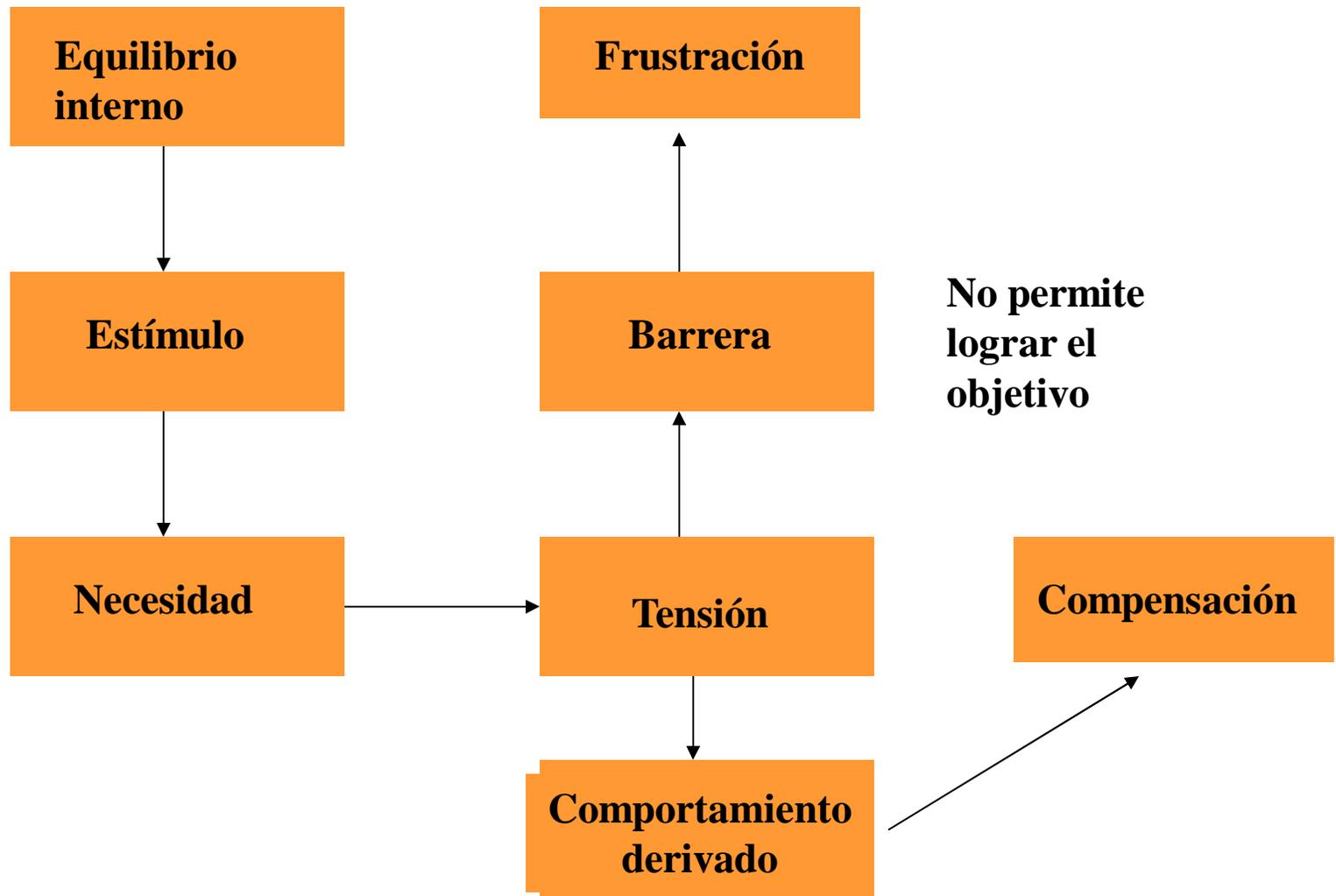
Persona con: necesidad, deseo,
tensión, inconformidad



Etapas del ciclo motivacional



Etapas del ciclo motivacional con frustración y compensación



Teoría de Elton Mayo (1880 – 1949)

- Estudio el comportamiento de los empleados de la compañía Eléctrica de Chicago (entre 1924 y 1927). Sus conclusiones sobre “**El experimento de Hawthorne**” fueron las siguientes:
 - El trabajo es una actividad grupal
 - Gran parte del mundo social de un adulto es modelado sobre la actividad del trabajo.
 - La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia es mas importante en la moral de los trabajadores que las condiciones físicas en las que trabajan.
 - El trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas por las demandas sociales dentro y fuera del trabajo.
 - La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada.

Teoría de ABRAHAM MASLOW (1908 – 1970)



- En su teoría sobre la motivación humana, sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría jerarquizo dichas necesidades en este orden:
 - 1. La primera causa o motivo por las que un hombre actúa son las exigencias fisiológicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, etc.
 - 2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
 - 3. 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, es decir, aceptarse a sí mismo. Éxito y prestigio.
 - 5. Por último el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

Jerarquía de las necesidades humanas (Abraham Maslow 40')



* Necesidad de trascender en la vida

* Autovalía, éxito, prestigio

* Amigos, integrar un grupo

* Protección, techo

* Hambre, sed, sexo, descanso

Teoría “X” e “Y” (1957)

Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)

Teoría “X”

- Los seres humanos no gustan del trabajo y tienden a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deben estar obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.

Teoría “Y”

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.

Teoría “X”

- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.

Teoría “Y”

- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1923 -2000)

- **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)**
 - **Ampliación o enriquecimiento del cargo**

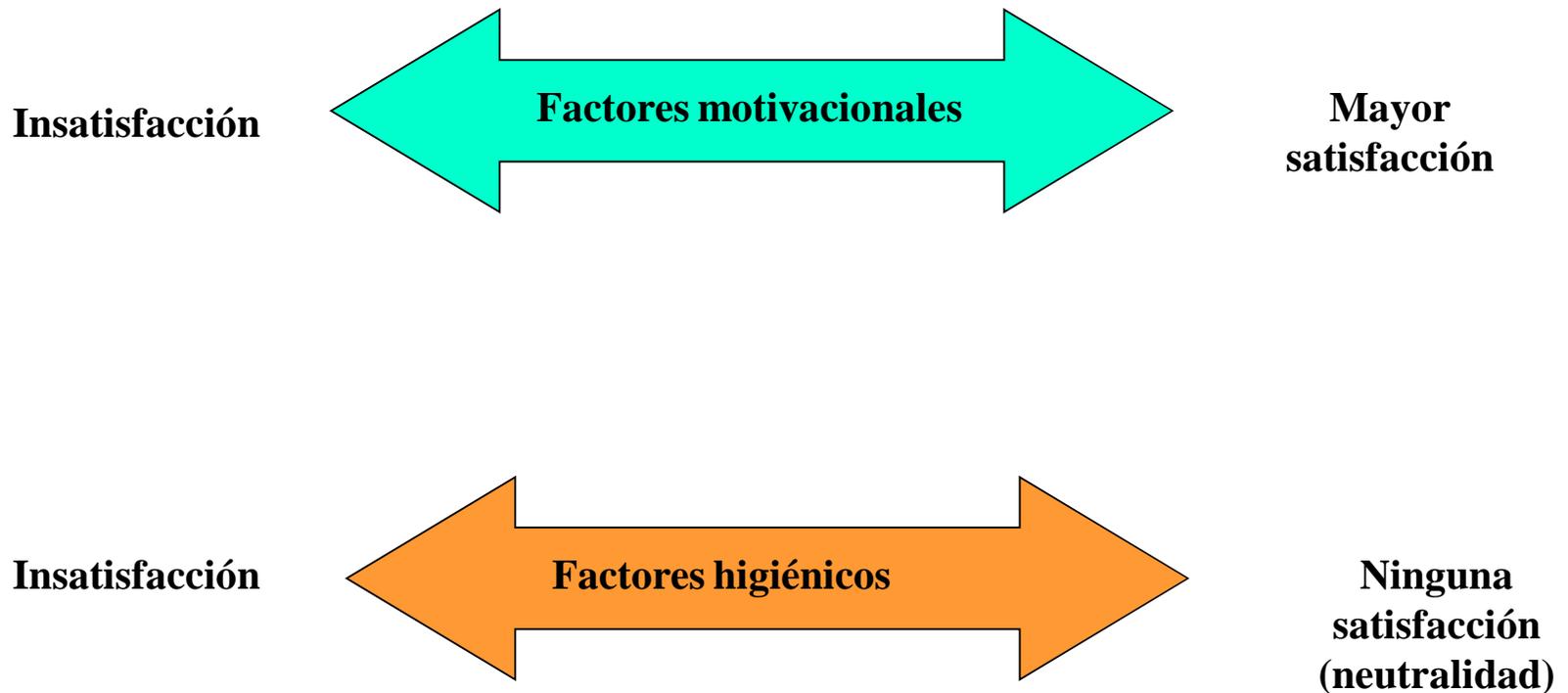
Condiciones de trabajo

- 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 reune? ¿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?

Condiciones de trabajo

- Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.
- Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud.

Teoría de los dos factores de Herzberg (50')



Teoría de las expectativas
Victor H. Vroom (Montreal, 1923)

- Las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen que en el valor de esa meta y sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

Teoría de las expectativas (1964)

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

Fuerza (intensidad de la motivación) = expectativa x valor

Evolución de las concepciones sobre la motivación

	<p>1° Generación (1900-1950) Todo el mundo es igual. Soluciones idénticas para todos.</p>	<p>2° Generación (1950-1990) "Se puede clasificar a los individuos en grandes categorías". Modelos de solución según los casos</p>	<p>3° Generación (a partir de 1990) "Cada persona es particular". Solución a medida, única para cada persona dentro de un sistema complejo.</p>
Época	<p>Industrialización (Taylor)</p>	<p>Movimiento de las relaciones humanas. (Maslow, McGregor , Herzberg)</p>	<p>Inteligencia emocional. Visión global</p>
Motor de la motivación	<p>Miedo/esperanza. Ventajas materiales o financieras.</p>	<p>Se escucha a los empleados. Adaptación de los puestos. Reconocimiento a la contribución y la creatividad.</p>	<p>Posibilidad de expresión y realización personal.</p>

Para motivar debemos conocer los impulsos de valor de los que nos rodean

Más allá de las metas comunes hay algo más adentro de cada uno de nosotros que nos moviliza, nos impulsa al hacer.

Ese “algo” son los valores dinámicos y la jerarquía de estos valores que posea cada uno.

Valores Dinámicos

- **Son aquellos que determinan lo que vale algo o alguien**
- **Son dinámicos porque cambian como las personas**
- **Forman parte de su esencia afectando sus pensamientos, comportamientos o deseos**

Para establecer una estrategia de motivación se deben comprender los valores sociales individuales que son comunes a los miembros de un grupo ya que estos determinan la predisposición del mismo para actuar frente a diferentes situaciones laborales, conflictivas, de capacitación, etc.

Los 8 impulsos de valor en el ámbito laboral

➤ Supervivencia

- Sustento
- Nutrición
- Medio ambiente en que se pueda vivir
- Ritmo saludables de descanso y actividad
- Aflojamiento del estrés y mantenimiento de la salud

➤ Afinidad

- Apego
- Interés
- Protección
- Reconocimiento
- Comunicación
- Sociabilidad
- Comunidad

Los 8 impulsos de valor en el ámbito laboral

➤ Placer

- Comodidad
- Sexo
- Comida sabrosa y bebida
- Ejercicio y descanso
- Novedad
- Diversión
- Belleza

➤ Maestría

- Aptitud
- Control
- Autonomía
- Logro
- Poder

➤ Información

- Estimulación sensorial
- Instrucciones, pistas, señales, signos
- Retroalimentación
- Conocimiento
- Comprensión

Los 8 impulsos de valor en el ámbito laboral

➤ Juego

- Exploración
- Fantasía
- Aventura
- Experimentación
- Creatividad
- Innovación

➤ Dignidad

- Respeto
- Autoestima
- Gloria
- Integridad

➤ Significado

- Universal
- Cultural
- Individual

Ejemplos de valores propuestos por organizaciones

➤ Tandem Computers

- Toda la gente es buena.
- Personal trabajador, directivos y compañía son la misma cosa.
- Cada persona en la compañía debe comprender la esencia del negocio.
- Cada empleado debe beneficiarse del éxito de la compañía.
- Hay que crear un ambiente donde todo pueda suceder.

3M (mejorar nuestro estilo mediante valores y metas)

- Dar libertad a las personas para realizar sus tareas a su manera.
- Retar a las personas para utilizar parte de su tiempo para explorar proyectos innovativos.
- Tener como meta el conseguir que más de un 25% de nuestras ventas provengan de productos nuevos de los últimos 5 años.
- Permitir a las personas que aprendan de sus errores.
- “Hacer un poco, vender un poco”. Aprender del mercado como forma de iniciar nuevos negocios.

3M (mejorar nuestro estilo mediante valores y metas)

- Dar honores a los héroes de la innovación que con mucha valentía hacen lo que es correcto.
- Lograr que las cosas se hagan por cooperación informal.
- Estar visible, accesible y abierto a nuevas ideas mientras se dirige.
- Encontrar cada vez más formas de premiar a los innovadores.
- Comprometerse con nuestras mejores ideas a pesar de los obstáculos.
- Patrocinar a otros en sus esfuerzos por innovar.

Unión Fenosa

- Valores esenciales (no sometidos a alteraciones circunstanciales, de estricta aplicación en todo momento y en cualquier toma de decisiones).
 - Honestidad
 - Criterios éticos y morales en actitudes y comportamiento
 - Respeto y comprensión hacia el cliente interno y externo
 - Participación
 - A través de la confianza y de la liberación de su creatividad y de su entusiasmo.
 - Responsabilidad
 - Libertad y responsabilidad

Unión Fenosa

- Justicia
 - Dar a cada uno lo que es debido en función de su aportación a los resultados
 - Solidaridad para elevar el grado de satisfacción personal y social
 - Actitud de generosidad hacia los demás
- Ejemplaridad
 - Práctica efectiva de las ideas emitidas
 - Profesionalidad. Dominio de las tecnologías, puesta al día y engarce en el entramado empresarial.
- Superación
 - La continua mejora y la capacidad de innovación.

Síntesis de la evolución de culturas

