

Gerencia y Motivación

María L. Moctezuma
Dewey University
10/24/2016

Objetivos

- Entender el concepto de motivación, particularmente qué motiva a los empleados.
- Distinguir el concepto de compromiso y la relación con motivación.
- Ofrecer la percepción de por qué la motivación es importante.
- Reconocer los fundamentos históricos de la motivación.
- Proveer una visión en conjunto de las teorías de motivación.

Objetivos

- Identificar los factores extrínsecos e intrínsecos que impactan la motivación.
- Valorar conceptos equivocados acerca de la motivación.
- Analizar asuntos relacionados a la motivación a través de las generaciones.
- Sugerir estrategias para aumenta la motivación de los empleados.

Motivación vs. compromiso

- Van de la mano y provocan:
 - Ser mas productivos.
 - Estar más enfocados en el cuidado y tratamiento del paciente.
 - Estar más seguros.
 - Ser leales a los patronos.
 - Modelar conductas positivas por organización.
 - Contribuir a una mayor rentabilidad para el negocio.

Motivación el concepto

- ¿Cuáles son las recompensas?
 - Intrínsecas – estar orgulloso y sentirse bien acerca del trabajo bien hecho
 - Extrínsecas – refuerzos dados por otras personas (supervisores, compañeros de trabajo, reconocimientos de la organización, etc.)
- ¿Qué motiva a los empleados?
 - Incentivos – cambiar hojas de deberes, reorganizar el horario, mejorar las condiciones de trabajo, reconfigurar equipos, etc.
- ¿Están todos motivados?

¿Por qué importa la Motivación?

- Los empleados que se sienten parte de la organización son más felices y productivos, trabajan duro y permanecen más tiempo en la institución.
- La gerencia que entiende las necesidades de los empleados percibe un alto nivel de motivación de ellos.
- La conducta está orientada a las necesidades de los individuos. Cuando están satisfechas el impacto como motivador disminuye.
- La fuerza trabajadora motivada y comprometida logra mejores resultados y brinda éxito a la organización.

La motivación la afecta una serie de características humanas básicas

- Habilidad
- Aptitud
- Percepción
- Confianza en sí mismo
- Valores
- Intereses
- Emociones
- Necesidades
- Personalidad



Habilidad – determina cuan capaz es un individuo para realizar tareas designadas.

Aptitud – manifiesta nuestro potencial para ejecutar tareas específicas.

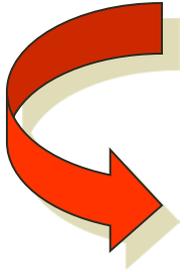
Percepción – se trata de cómo vemos nuestro mundo.

Concepto personal – cómo nos percibimos a nosotros mismos.

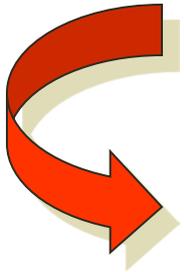
Valores – son significativamente determinantes en nuestro comportamiento.



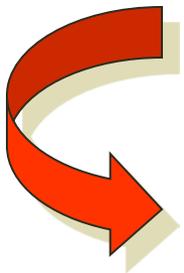
Intereses – son definitivos en la manera de percibir nuestro trabajo.



Emociones – nuestros sentimientos acerca de algo o alguien.



Necesidades – involucra nuestra motivación para lograr ciertas metas u objetivos.



Personalidad – se refiere a nuestra accesibilidad, nivel de agresividad, de paciencia y de cooperación.

Teorías de Motivación

- Teoría de Jerarquía de Necesidades
- Teoría ERG
- Teoría de Motivación-Higiene
- Teoría de Necesidades
- Teoría de la Equidad
- Teoría de las Expectativas
- Teoría de Refuerzo

Teoría de Jerarquía de Necesidades

- Desarrollada por A. H. Maslow.
- Las necesidades existen en cinco niveles básicos.
 - Necesidades fisiológicas
 - Necesidad de seguridad
 - Necesidad de amar y ser amado
 - Necesidad de estima
 - Necesidad de autorrealización

Las necesidades de alto nivel no son importantes hasta satisfacer las de bajo nivel.

Necesidades Fisiológicas

Incluye alimentos, agua, oxígeno, descanso, actividad muscular y libre de peligro extremo.

Necesidad de seguridad

Incluye ropa, cobija y estar libre de daño físico; al igual que seguridad y beneficios marginales en el empleo.

Necesidad de amar y ser amado

Necesidad de pertenecer a un grupo, de compañía, de amor o afecto y de socializar.

Necesidad de estima

Autoestima

Deseo de logros, respeto a sí mismo, confianza, dominio.

Estima de otros

Incluye reconocimiento, atención, prestigio, estatus.

Necesidad de autorrealización

Se refiere al deseo de desarrollar nuestro potencial al máximo o convertirnos en aquello de lo que somos capaces.

Teoría ERG

- Desarrollada por Clayton Alderfer.

Existencia

Se relaciona con las dos primeras necesidades de la teoría de Maslow, combina las necesidades fisiológicas y de seguridad en un mismo nivel.

Teoría ERG

Relacional

Se refiere a las necesidades de pertenencia.

Crecimiento

Pertenece a las dos últimas necesidades: estima y autorrealización.

Teoría Motivación-Higiene

- Desarrollada por Frederick Herzberg.

Motivadores

Factores que producen actitudes positivas o satisfacción en el empleo.

- Logros
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Avance
- Crecimiento

Factores de higiene

Factores que producen insatisfacción en el empleo, sin embargo, su presencia a niveles esperados tampoco produce satisfacción en el empleo.

- Políticas de la compañía y administración
- Supervisores y relación con ellos
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Estatus
- Relaciones interpersonales
- Vida personal
- Relación con subordinados
- Seguridad

Teoría de Necesidades

- Desarrollada por David McClelland.
- Se basa en:
 - Necesidad de **desempeño** – hace énfasis en el deseo de éxito, de dominar las tareas y de lograr metas
 - Necesidad de **afiliación** – enfoca en el deseo de relacionarse y asociarse con otros
 - Necesidad de **poder** – deseos de controlar a otras personas, de tener autoridad e influenciar en la conducta de otros.

Teoría de Refuerzo

- Desarrollada por B. F. Skinner.
- Propone que los individuos se motivan cuando su conducta se refuerza:
 - Refuerzo positivo – tomar acción que compense la conducta positiva
 - Aprendizaje nulo – ocurre cuando se toman acciones para compensar y así evitar conductas negativas o no deseadas; se conoce también como refuerzo negativo

Teoría de Refuerzo

- Propone que los individuos se motivan cuando se refuerza su conducta :
 - Castigo – acciones enfocadas a reducir conductas indeseables creando consecuencias negativas para el individuo
 - Extinción – remover premios positivos por conductas indeseables; si las compensaciones por conducta deseable cesan, las acciones se impactan también

Teoría de Refuerzo

Utiliza dos tipos de recompensas:

Recompensa de Contingencia

La recompensa está atada a a un incidente específico en la conducta previa de un empleado.

Recompensa de No-Contingencia

La recompensa no está atada a incidentes específicos en la conducta de un empleado.

Teorías de Motivación de Factor Intrínseco

- Enfoca en procesos de pensamiento interno y la percepción de motivación.
- Teoría de la Equidad de **Adam** – propone que los individuos se motivan cuando perciben que hay equidad en el trato para todos
- Teoría de Expectativas de **Vroom** – señala y supone que las personas se motivan por la ejecución y resultados esperados de la propia conducta
- Teoría de Fijar Metas de **Locke** – supone que estableciendo metas los individuos se motivan a actuar para lograrlas

Teorías de Motivación Gerenciales

- Teoría de Gerencia Científica de **Taylor** – hace énfasis en los procesos de las tareas estableciendo la forma más eficiente de ejecutarlas
- Teoría X y Y de **McGregor** –
 - visualiza a los empleados como dos grupos: X y Y
 - los del grupo X no están motivados ni les gusta el trabajo; solo se preocupan por la seguridad
 - los del grupo Y se enfocan en los motivadores de Herzberg y trabajan para ayudar a los patronos a lograr altos niveles de ejecución

Teorías de Motivación Gerenciales

- Teoría Z de **Ouchi** –
 - está enraizada en la idea de que los empleados que se involucran y están comprometidos con la organización estarán motivados a aumentar la productividad
 - la gerencia provee recompensas como: trabajo por largo tiempo, ascensos, gerencia participativa y otras técnicas para comprometerlos y motivarlos

Incentivos y Recompensas

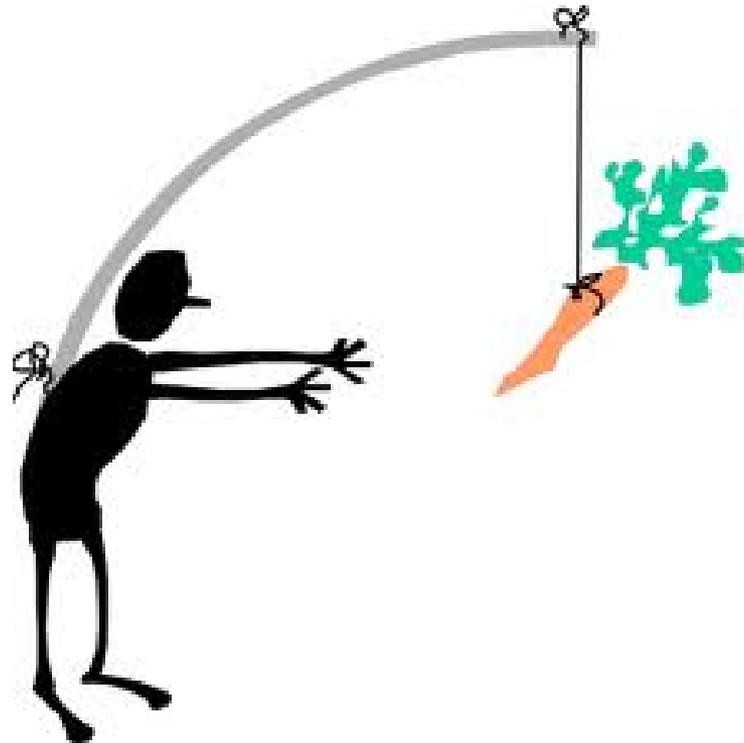
Extrínsecas

- Dinero
- Beneficios marginales
- Horario flexible
- Responsabilidad y deberes
- Ascensos
- Cambios en estatus
- Supervisión a otros
- Elogios y retroalimentación
- Un buen jefe
- Un líder fuerte
- Otra gente inspiradora
- Una cultura organizativa de apoyo

Incentivos y Recompensas

Intrínsecas

- Relaciones saludables
- Trabajo significativo
- Competencia
- Potestad para escoger
- Progreso



Estrategias Motivadoras

- Espere lo mejor.
- Recompense la conducta deseada.
- Utilice un enfoque FUN (focused [enfocado], unpredictable [impredecible] y novel)
- Dé recompensas a la medida.
- Enfóquese en revitalizar a los empleados.

Estrategias Motivadoras

- Encuentre maneras creativas para obtener información y reconozca la excelencia en los empleados.
- Haga que los subordinados se responsabilicen por su propia motivación.
- Reconozca las fortalezas de los empleados, promueva la alta ejecución y enfóquese en cómo aprenden.

Estrategias Motivadoras

- Alabe a los empleados tres veces por cada vez que los critique.
- Ofrézcales más tiempo libre.
- Provea tareas retantes y que merezcan la pena.
- Hágalos partícipes de decisiones que les afecten.
- Comuníquese efectivamente con ellos.