

**Asignatura:
DESARROLLO DIRECTIVO**

“LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO”

Epigrafe 3.2.

**Profesor:
Antonio José Verdú Jover**

LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

- 1. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL**
- 2. LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**
- 3. CÓMO SE PRODUCE EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN**
- 4. LA AUTOMOTIVACIÓN COMO MOTIVADOR DE LA CARRERA PROFESIONAL**

LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

1. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

2. LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
3. CÓMO SE PRODUCE EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN
4. LA AUTOMOTIVACIÓN COMO MOTIVADOR DE LA CARRERA PROFESIONAL

Motivación

Procesos que inciden en la **intensidad**, **dirección** y **persistencia** del esfuerzo que realiza una persona para la consecución de un objetivo (objetivos organizacionales)

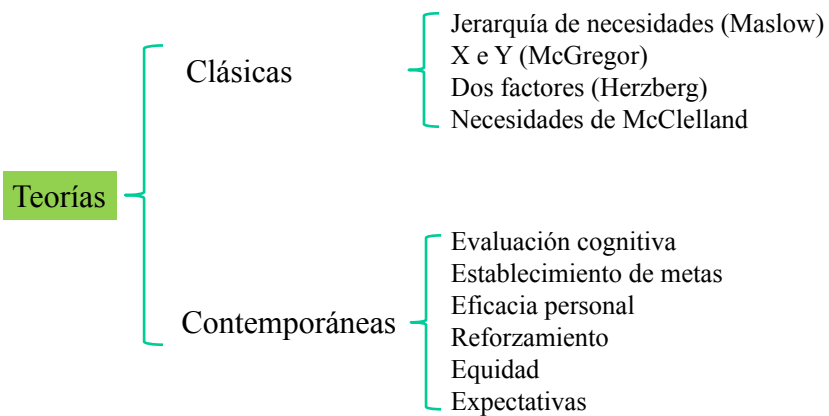
Lo enérgico del intento

Alineación con los objetivos de la organización

Medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo

LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

1. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL
2. LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
3. CÓMO SE PRODUCE EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN
4. LA AUTOMOTIVACIÓN COMO MOTIVADOR DE LA CARRERA PROFESIONAL



Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow)



1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Falta apoyo
empírico

Las teorías X e Y (McGregor)

Punto de vista de los directivos sobre la naturaleza humana

teoría X *Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.*

teoría Y *Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.*

Falta apoyo
empírico

Teoría de los dos factores

Figura 6-2 Comparación de satisfactores e insatisfactores

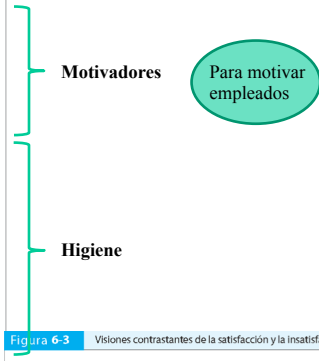
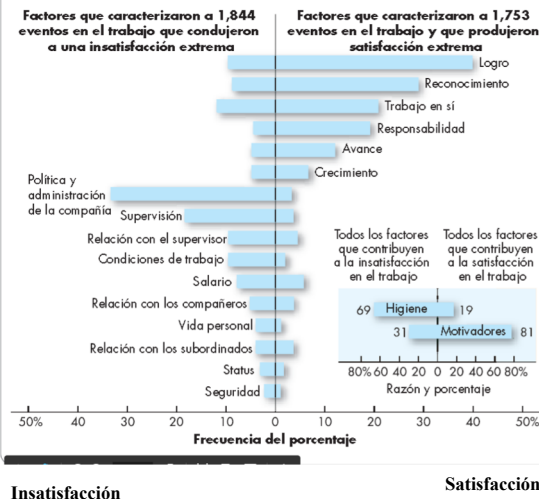


Figura 6-3 Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción



Teoría de las necesidades de McClelland

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

- nLog**
- La más estudiada
 - Asumen riesgos moderados – no les satisface éxito por casualidad.
 - Buena relación con el desempeño en el trabajo
 - Trabajan bien en trabajos autónomos
 - No necesariamente buenos directivos
 - (vendedor)

Buenos gerentes **nPod > nAfi**

Teoría de la evaluación cognitiva

Trabajar como voluntario/a > motivación que cobrar por el mismo trabajo

Motivación intrínseca Recompensa en el mismo trabajo. Te gusta lo que haces. Estas personas más satisfechas con su trabajo y rendimiento más alto (engaged)

Motivación extrínseca Recompensa en aspecto externo al trabajo (salario, elogios, poder, etc). Te gusta lo que recibes.

Teóricos Motivación: Por lo general, motivos intrínsecos como un trabajo interesante, son independientes de los extrínsecos, como un salario elevado

Teóricos de la Evaluación Cognitiva: Cuando recompensas extrínsecas se usan obtener un desempeño mayor, se reducen las recompensas intrínsecas.

Causa: La persona experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento.

(leer libro por placer a leerlo por que te lo piden en universidad para nota)

Recompensas verbales (elogios compañeros, etc) > motivación intrínseca

Recompensas tangibles (salario, poder, etc) < motivación intrínseca

Teoría del establecimiento de metas

Locke (1960) – las intenciones de trabajar por una meta son una fuente importante de motivación.

Indican qué debe hacerse y cuanto esfuerzo dedicar

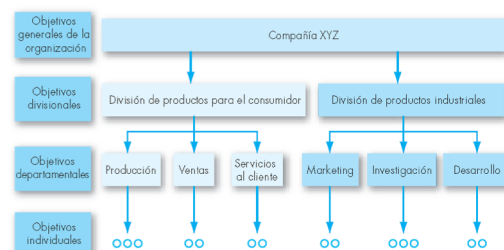
- Mayor desempeño si**
- Metas específicas (vs generales)
 - Metas difíciles aceptadas (nos centran, dan energía y búsqueda de estrategia eficaz)
 - Retroalimentación (mejor autogenerada que por supervisor)
 - Compromiso con la meta (no importa si establecen jefes o se participa)
 - Sencillas, no complejas

Administración por Objetivos

Pone énfasis en:

- establecimiento objetivos de manera participativa (dif con T. Establecimiento Metas)
- Tangibles, verificables y mensurables
- A todos los niveles de organización y da igual de arriba-abajo que de abajo-arriba

Figura 6-5 Desglose de objetivos



Teoría de la eficacia personal

Teoría Cognitivo Social o Teoría del Aprendizaje Social

Convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea

Situación difícil → Persona con convicción en eficacia personal – Se crece
 Persona con baja convicción en eficacia personal - Abandona ← **Retroalimentación negativa**

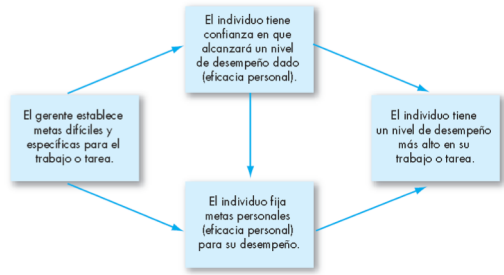
Compatible con Teoría del Establecimiento de Metas

Albert Bandura

Maneras de aumentar eficacia personal:

1. Dominio de aprobación → Tiene experiencia exitosa en el desarrollo de la actividad
2. Modelado indirecto → Observa a alguien similar que desarrolla la tarea de forma exitosa
3. Persuasión verbal → Alguien te convence de que tienes aptitudes necesarias
4. Sacudida → Estado de energía. Te mentalizas que los a conseguir

Figura 6-6 Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño



Teoría del reforzamiento

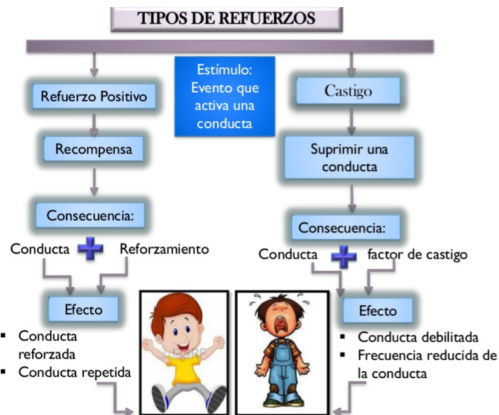
Teoría Establecimiento de Metas Enfoque cognitivo - las metas de la persona dirigen sus acciones (comportamiento)

↕ Contraparte

Teoría Reforzamiento Enfoque conductista – el reforzamiento condiciona el comportamiento.

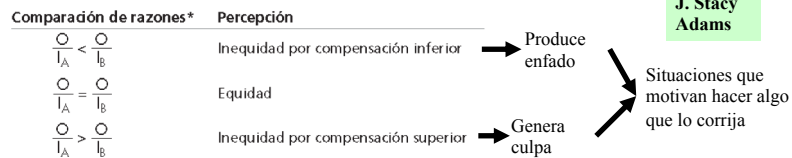
El comportamiento lo causa el entorno a través de estímulos

Lo que controla al comportamiento son los refuerzos



Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (esfuerzo, experiencia, educación, competencias, etc) con lo que obtienen de ellos (salario, promoción, reconocimiento, etc) y en relación con los de otras personas.

Figura 6-7 Teoría de la equidad



*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado; y $\frac{O}{I_B}$ representa a las personas relevantes.

Comparaciones de referencia:

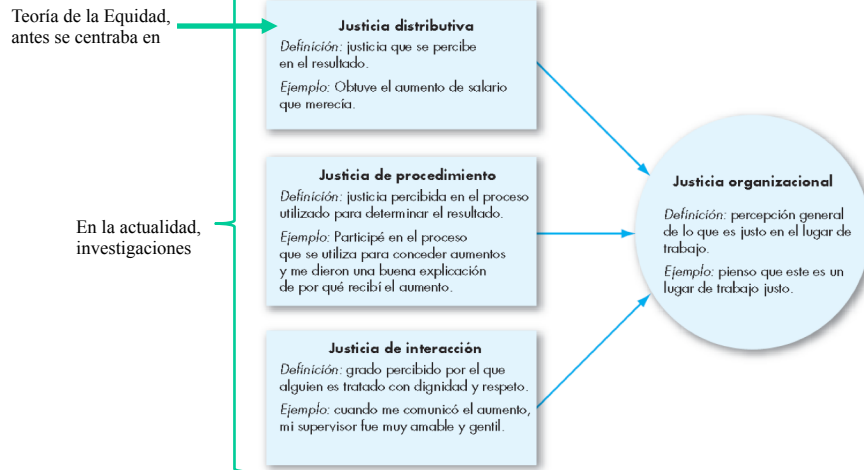
1. *Yo interior* Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. *Yo exterior* Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. *Otro interior* Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro exterior* Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Variables moderadoras: antigüedad, nivel que se ocupa en organización, formación

Cuando los empleados perciben desigualdad, pueden reaccionar:

1. Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo ("Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie").
4. Distorsionar las percepciones de los demás ("El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba").
5. Elegir una referencia distinta ("No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad").
6. Abandonar (renunciar al empleo).

Figura 6-8 Modelo de justicia organizacional



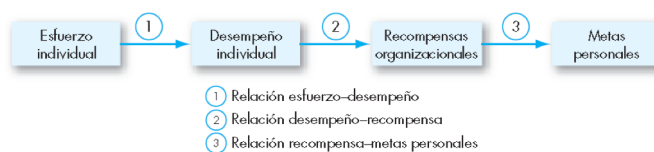
Victor Vroom

La fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado (expectativa) y de lo atractivo que resulte este para la persona.

La teoría se centra en tres relaciones

1. *Relación esfuerzo–desempeño*. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño–recompensa*. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. *Relación recompensas–metas personales*. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.⁷⁵

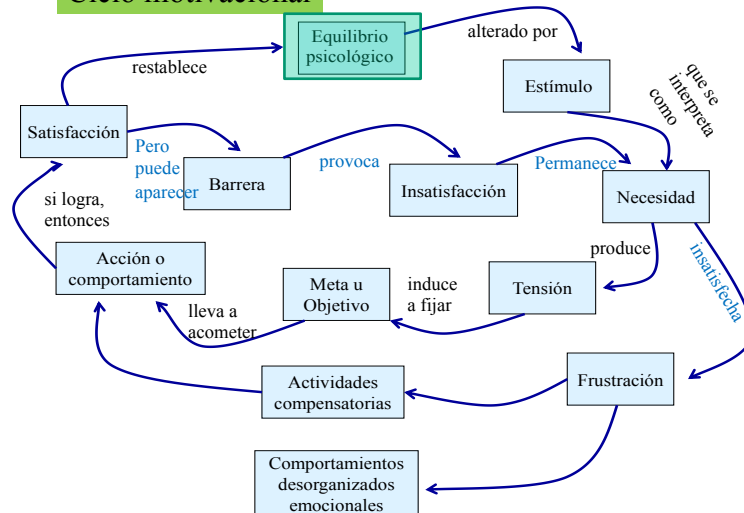
Figura 6-9 Teoría de las expectativas



LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

1. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL
2. LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
3. **CÓMO SE PRODUCE EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN**
4. LA AUTOMOTIVACIÓN COMO MOTIVADOR DE LA CARRERA PROFESIONAL

Ciclo motivacional



LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

1. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL
2. LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
3. CÓMO SE PRODUCE EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN
4. LA AUTOMOTIVACIÓN COMO MOTIVADOR DE LA CARRERA PROFESIONAL

Automotivación

Creación de “**meaning**”

[Video](#) Dan Ariely. Economista del Comportamiento

https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work#t-1206061

¿Qué nos hace sentir
bien en el trabajo?