

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

ELIZABETH TRALLERO

2022

ÍNDICE

- ▶ 1.- Motivación, implicación, productividad y satisfacción
- ▶ 2.- Procesos clásicos de motivación vs. nuevos enfoques
- ▶ 3.- Cómo dosificar la autoridad y el acuerdo
- ▶ 4.- Características de las organizaciones que motivan.
Principios Organizacionales
- ▶ 5.- Crear y poner en marcha un plan de motivación

MÓDULO I

Motivación, implicación, productividad y satisfacción

“Nadie puede cambiar, pero todos pueden perfeccionarse.”

Ernest von Feuchstersleben

Concepto de Motivación

- ▶ Es un estado que produce una tendencia a la acción.
- ▶ Puede tratarse de un estado de privación, un sistema de valores o una creencia fuertemente arraigada.
- ▶ Los mecanismos biológicos desempeñan un papel importante como reguladores del aprendizaje y la percepción en la conducta motivacional.

Concepto de Motivación

Motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.

Elementos de la Motivación

- 1) Intensidad del esfuerzo
- 2) Persistencia
- 3) Dirección hacia las metas de la organización
- 4) Necesidades

Elementos de la Motivación

- ▶ El esfuerzo es una medida de intensidad.
- ▶ Alguien que está motivado trata con tenacidad.
- ▶ La persistencia es seguimiento continuo o perseverante.
- ▶ Importa la calidad del esfuerzo
- ▶ Necesidad significa un estado interno que hacen parecer atractivos ciertos resultados.

Elementos de la Motivación

Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula al sujeto.

Esto genera un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares, que si se logran, satisfacerán la necesidad y llevará a la reducción de la tensión.

Tipos de Motivación

Motivación Intrínseca

Surge dentro del sujeto.
Obedece a motivos internos.
Ejem.
Deseos de aprender para saber.
Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.



Motivación Extrínseca

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.
Ejem.
Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

Tipos de Motivos

Motivos No Aprendidos

Ejem.- Hambre, Sed
Necesidad de conservar la temperatura corporal.
Necesidad de recuperar las energías perdidas a través del descanso, etc.

Motivos Aprendidos

Ejem.-
Necesidad de poder.
Necesidad de prestigio.
Necesidad de Status, etc.

Motivos Combinados

Ejem.-
El deseo sexual.
El comportamiento materno.
Necesidad de bienestar de contacto.

Motivos Estimulantes

- ▶ Exploración y Curiosidad: son motivos activados por lo nuevo y lo desconocido.

Meta ⇒ Descubrir Algo

- ▶ Manipulación: dirigida a un objeto específico que debe tocarse, manipularse y sentirse.

Está relacionado con:

- conocer algo a nivel táctil
- tranquilizarse

- ▶ Contacto: Harlow (estudio con monos rhesus)



Motivos Aprendidos

▶ AGRESION: ¿Por qué es tan común la Agresión?

▶ COERCIÓN SEXUAL:

- Violación

- Hostigamiento Sexual (DEPT)

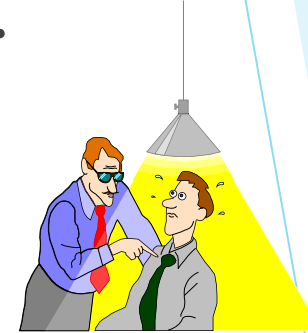
▶ LOGRO:

- Orientación al logro

- Dominio

- Competencia

▶ PODER: lograr reconocimiento, influir o controlar a otra persona o grupo.



▶ AFILIACION: ¿por qué los seres humanos se buscan?

- cuando se sienten amenazadas

- miedo y la ansiedad potencia esta necesidad

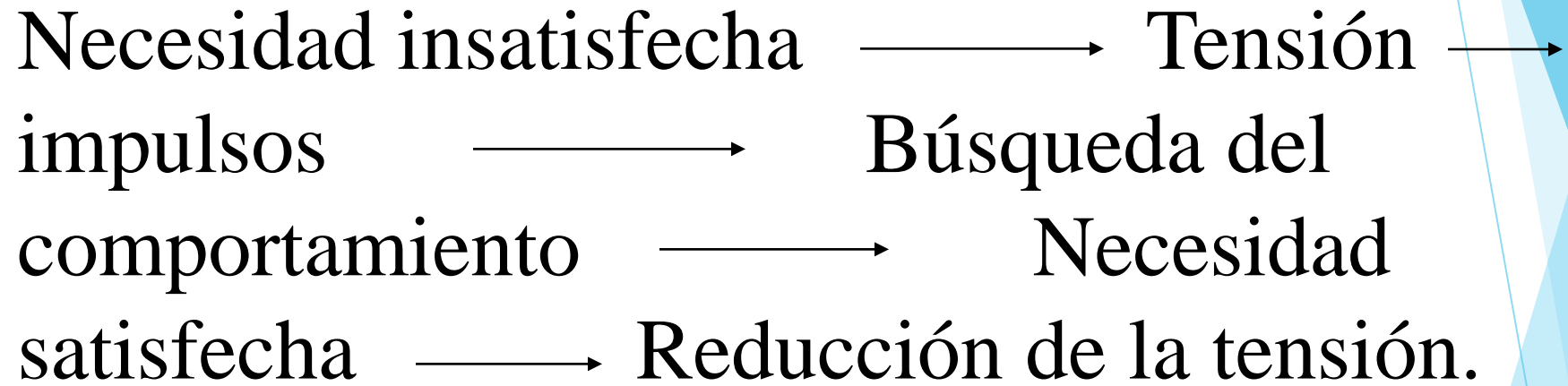
Necesidades Humanas

- ▶ *“Las necesidades insatisfechas motivan comportamiento, las satisfechas no”*
- ▶ *“La comida no es motivo de comportamiento, el hambre si”*
- ▶ *“Los gerentes necesitan identificar y activar los motivos de sus empleados para alcanzar los resultados esperados”*

Concepto

- ▶ “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”
- ▶ *“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.”*

Proceso de Motivación



La importancia de la Motivación

- ▶ La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

- ▶ La motivación, aun siendo un factor esencial del rendimiento individual y dentro del concepto de empresa moderna, no es el único factor a considerar. Otras variables como el esfuerzo, la capacidad y la experiencia previa, también influyen en el rendimiento.

Conclusiones

- ▶ La motivación en el personal si es un factor esencial en la producción de una empresa, ya que los empleados eligen de una manera consciente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.
- ▶ Los empleados difieren en las formas en que perciben sus tareas y sus respuestas a estas percepciones, las actividades que para un observador externo parecen ofrecer niveles de variedad, autonomía, motivación etc., que pueden parecer rutinarias al empleado.
- ▶ La conducta del empleado puede ser modificada al recompensar o reforzar los modos de conducta deseados.
- ▶ El hecho que el empleado esté satisfecho con el trabajo que realiza, no implica que se encuentre motivado para ofrecer el máximo de esfuerzo.
- ▶ La producción de la empresa se dará conforme al grado de motivación que presenta cada empleado y éste ofrezca a la empresa la cantidad de esfuerzo para producir.

Implicación:

Acción y efecto de contener, llevar en sí, significar.

Productividad:

Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

El Mundo del Trabajo: Responsabilidades

1
*Muy poco
parecido
a mí*

2
*Un poco
parecido
a mí*

3
*Bastante
parecido
a mí*

4
*Muy
parecido
a mí*

1. Mi rendimiento es óptimo cuando trabajo sin que nadie me controle.
2. Suelo prever un tiempo extra «por si acaso» cuando trabajo sujeto a una fecha límite.
3. Cuando no comprendo lo que tengo que hacer, pido a alguien que me ayude.
4. Si el trabajo de uno de mis subordinados no cumple mis requisitos, puedo afrontar la situación con eficacia.
5. Si un superior interfiere en mi trabajo, negocio para conseguir una situación más independiente.

Puntuación total

El Mundo del Trabajo: Rutinas

1
*Muy poco
parecido
a mí*

2
*Un poco
parecido
a mí*

3
*Bastante
parecido
a mí*

4
*Muy
parecido
a mí*

1. Me resulta fácil encontrar los elementos con que trabajo al empezar el día.
2. Suelo empezar y terminar mi trabajo cada día sin que surjan problemas.
3. Me resulta fácil adaptar mis hábitos de trabajo a nuevas maquinarias, procedimientos y personas.
4. Suelo llegar puntual por la mañana y después del almuerzo.
5. Me resulta fácil recordar las tareas que requieren una atención regular.

Puntuación total

El Mundo de las Relaciones Interpersonales

1
*Muy poco
parecido
a mí*

2
*Un poco
parecido
a mí*

3
*Bastante
parecido
a mí*

4
*Muy
parecido
a mí*

En el
trabajo

En casa

1. La mayoría de mis antiguas relaciones son satisfactorias.
2. Me resulta fácil reunirme con personas que me agraden.
3. Cuando mi cónyuge o mi colega se enfada conmigo, puedo resolver eficazmente la situación.
4. Cuando alguien hace algo que me parece inapropiado o incluso indebido, puedo intervenir sin temor a perder los nervios.
5. A la hora de tomar decisiones en grupo, hago ver a los demás lo que quiero.
6. Cuando alguien que me importa me critica injustamente, puedo hacer frente a la situación satisfactoriamente.

El Mundo de las Relaciones Interpersonales

1
*Muy poco
parecido
a mí*

2
*Un poco
parecido
a mí*

3
*Bastante
parecido
a mí*

4
*Muy
parecido
a mí*

En el
trabajo

En casa

7. Me mantengo en contacto con mis viejos amigos, mis parientes lejanos y mis antiguos colegas.
8. Sé cómo van a actuar las personas que me rodean antes incluso de conocerlas.
9. Si le resulto desagradable a alguien me resulta fácil comprender por qué.
10. Cuando hago algo indebido, sé cómo comportarme cuando los otros me dicen cómo los he hecho sentirse.

Puntuación total

=====

=====

Satisfacción:

Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

CICLO MOTIVACIONAL



Cómo Reducir la Tensión (Stress)

1. Clarifique los objetivos valiosos de su vida.
2. Lleve una vida personal satisfactoria que se equilibre con la vida profesional.
3. Tenga metas bien definidas.
4. Termine por completo un proyecto antes de iniciar otro.
5. Limite el numero de proyectos de los que se responsabiliza de una sola vez.
6. Ríase con más frecuencia. Diviértase.

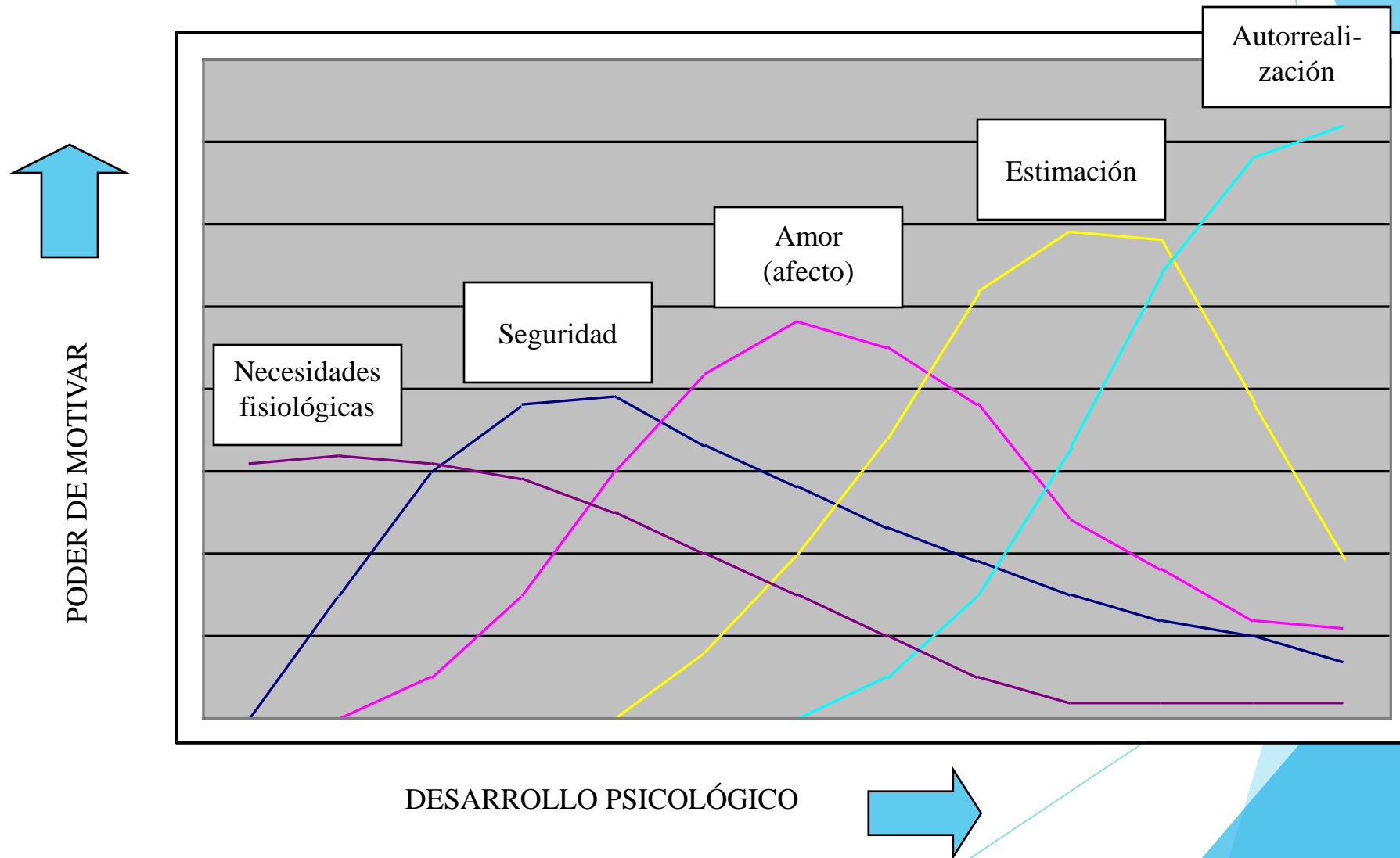
“Procuremos más ser padres de
nuestro porvenir que hijos de
nuestro pasado.”

Miguel de Unamuno

MÓDULO II

Procesos clásicos de motivación vs. nuevos enfoques

Jerarquía de Necesidades de Maslow



Liderazgo - Motivación

- ▶ Dinero
- ▶ Elogio
- ▶ Prestigio
- ▶ Trabajo
- ▶ Belleza

* Ver escalera de Maslow

Cultura y liderazgo.

Evaluación de los principales factores motivadores y desmotivadores.

Total de Factores
Desmotivadores

Relaciones laborales
Inestabilidad
empresarial
Mala organización del
trabajo
Bajos salarios
Condiciones
inseguras

Pirámide de
necesidades
De Mazlow



Total de
factores
Motivadores.

Antigüedad
Cercanía

Horario de
trabajo

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow

1. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow

- ▶ Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- ▶ Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- ▶ Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

Teoría XY de Mc Gregor

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">• Generalmente desagrada el trabajo y se evita si es posible	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo es tan natural como el juego o el descanso
<ul style="list-style-type: none">• Generalmente falta responsabilidad, hay poca ambición y se busca la seguridad ante todo	<ul style="list-style-type: none">• La gente no es inherentemente perezosa. La experiencia la ha hecho así
<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de las personas tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Las personas son autodirectivas y autocontroladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido
	<ul style="list-style-type: none">• Las personas tienen potencial. En condiciones apropiadas aceptan y buscan responsabilidades. Tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar al trabajo
Según estos supuestos la función gerencial es presionar y controlar a los empleados	Según estos supuestos el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarles a que logren en beneficio de objetivos comunes.

Teoría XY de Mc Gregor

TEORIA X

- La gente es naturalmente perezosa, prefiere no hacer nada.
- La gente trabaja principalmente por dinero y posición.
- La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.
- La gente permanece inmadura (niños grandes). Es naturalmente dependiente de los líderes.
- La gente espera y depende de la dirección de arriba; no desea pensar por sí misma.
- Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.
- La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.
- La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.
- La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo. Asuntos de política general no son de su interés.

TEORIA Y

- La gente es naturalmente activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
- La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo: dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución; placer en la asociación, estímulos de varias índoles.
- La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la autorrealización, a la responsabilidad.
- La gente que está próxima a la situación siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de autodirección.
- La gente que entiende y le importa lo que está haciendo puede crear y mejorar métodos de desempeñar el trabajo.
- La gente debe sentir que se la respeta como capaz de asumir responsabilidades y autodirección.
- La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.
- La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o con las cuales está relacionada.

Teoría de Expectativas (Victor Vroom)

- ▶ La motivación resulta de decidir en forma de elecciones deliberadas participar en actividades con el fin de lograr resultados que valen la pena
 - ▶ La gente se sentirá muy motivada si cree que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y un buen desempeño conducirá a los resultados que espera obtener

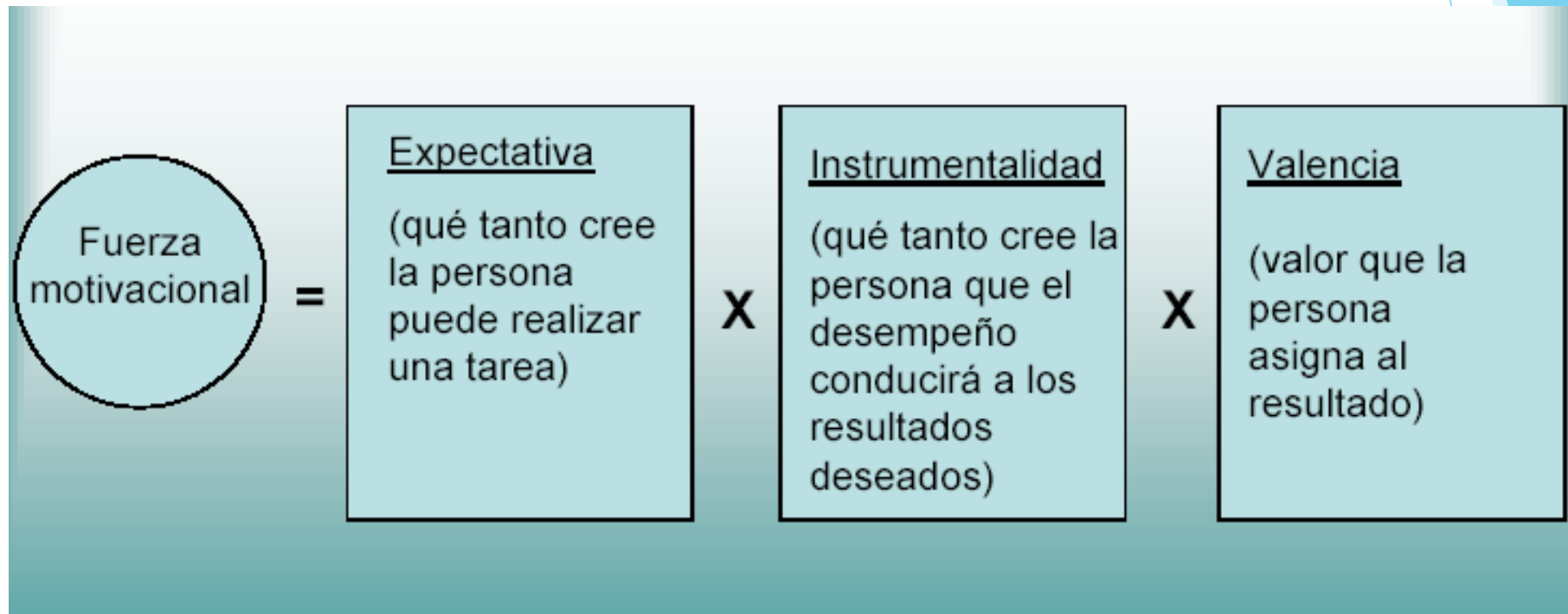
Teoría de Expectativas (Victor Vroom)

- ▶ El atractivo que tiene el resultado para el individuo
- ▶ La relación entre desempeño y recompensa establecida por el individuo
- ▶ La vinculación entre esfuerzo y desempeño que definirá la inversión del empleado para conseguir el resultado.

Teoría de Expectativas (Victor Vroom)

- ▶ **Expectativa:** estimación subjetiva de una persona respecto a la probabilidad de que se logre un nivel determinado de desempeño ($E \rightarrow D$)
- ▶ **Instrumentalidad:** estimación subjetiva del individuo de la probabilidad de que el desempeño conduzca a ciertos resultados ($D \rightarrow R$)
- ▶ **Valencia:** Valor que una persona otorga a un resultado específico (-100 a + 100)

Teoría de Expectativas (Victor Vroom)



Teoría de Expectativas (Victor Vroom)

$$M = (E \rightarrow D) \times (D \rightarrow R) \times V$$

Ejemplo

- ▶ Aumento de sueldo: $V = 100$
- ▶ Realización de tarea requerida: $E \rightarrow D = 0.85$
- ▶ Aumento si hay buen desempeño: $D \rightarrow R = 0.90$
- ▶ Motivación: $(100) \times (0.85) \times (0.90) = 76,5$

Funcionamiento del modelo

- ▶ El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Funcionamiento del modelo

- ▶ Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Funcionamiento del modelo

- ▶ Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Frederick Herzberg (mediados del S.XX): Teoría de la Motivación-Higiene

- ▶ Hay factores que se relacionaban con la satisfacción laboral y otros con la insatisfacción.
- ▶ Los factores como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso se relacionaban con la satisfacción laboral, casi todos los factores intrínsecos; los empleados manifestaban trabajar motivados.
- ▶ La insatisfacción venía dada mayoritariamente por factores extrínsecos como las políticas y la forma en que se dirigía la empresa, las condiciones de trabajo.

Frederick Herzberg (mediados del S.XX): Teoría de la Motivación-Higiene

- ▶ Lo opuesto de la «satisfacción» es la «no satisfacción» y lo opuesto de la «insatisfacción» es la «no insatisfacción».
- ▶ Los factores que producen «satisfacción» son diferentes de los que producen «Insatisfacción».”
- ▶ “Si se eliminan los que producen «Insatisfacción» se producirá «no insatisfacción» pero no motivación.”

Teoría Motivacional de Herzberg

- ▶ Higiene (no sólo saludable, sino mantener la salud)
- ▶ Motivación tradicional y factores motivacionales
- ▶ Motivación tradicional:
 - ▶ Sueldo
 - ▶ Estatus
 - ▶ Seguridad
 - ▶ Condiciones de trabajo
 - ▶ Beneficios marginales
 - ▶ Políticas laborales
 - ▶ explícitas
 - ▶ implícitas

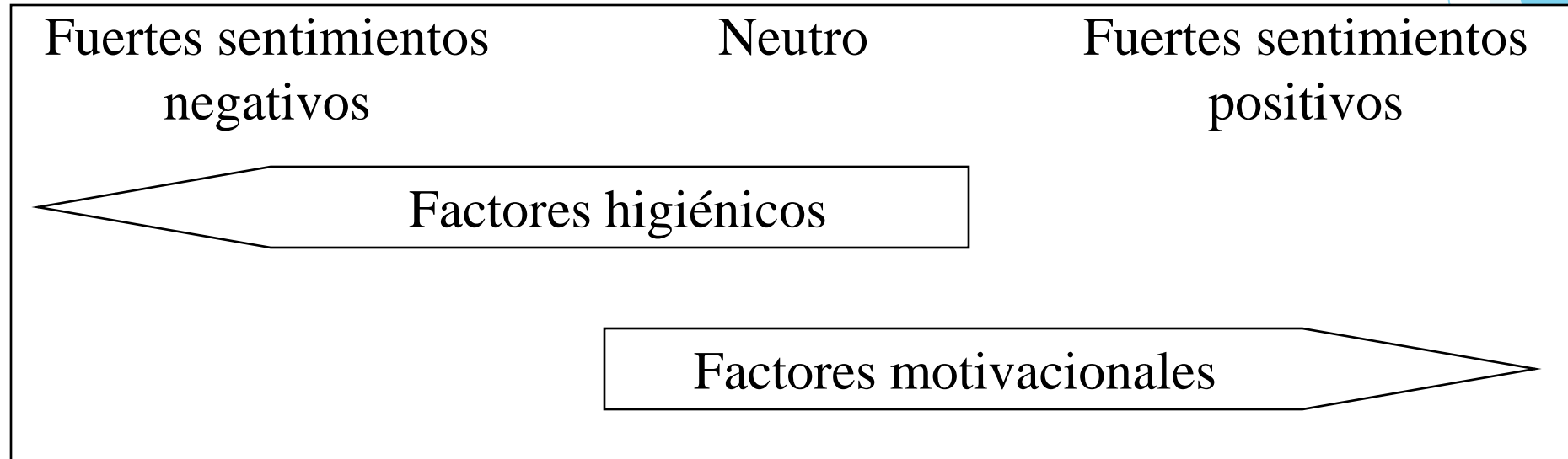
Factores motivacionales (Herzberg)

- ▶ Realización profesional (gusto por las funciones propias del trabajo)
- ▶ Reconocimiento de logros
- ▶ El trabajo mismo, significativo y presenta desafíos
- ▶ Crecimiento y posibilidades de avance
- ▶ Aumento de responsabilidades

Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg

- Factores higiénicos
 - actúan principalmente por defecto
 - predomina la acción por insatisfacción
- Factores motivadores
 - actúan principalmente por exceso
 - predomina la acción por satisfacción

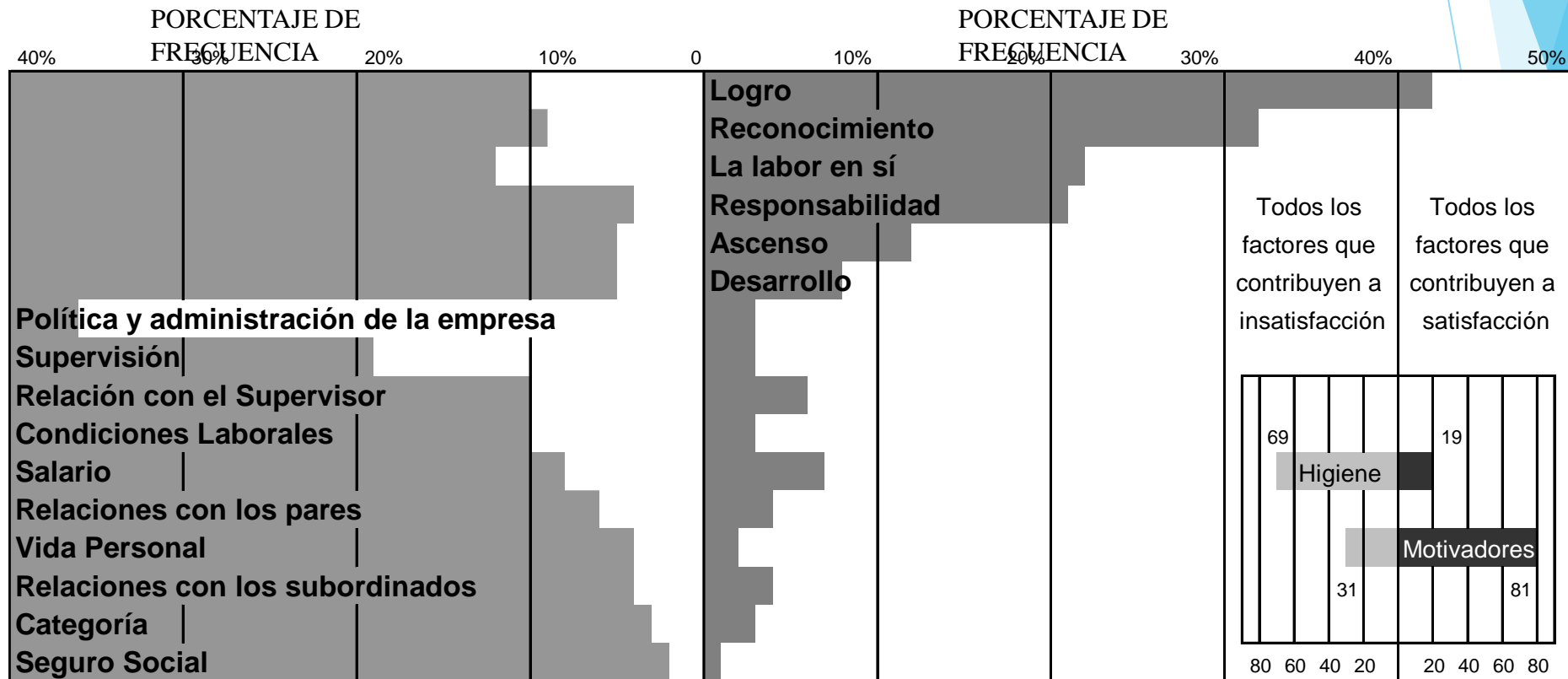
Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg



Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg

Factores característicos de 1844 sucesos laborales que condujeron a una insatisfacción extrema

Factores característicos de 1753 sucesos laborales que condujeron a una satisfacción extrema



Teoría de Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

- ▶ La relación del individuo con su trabajo es básica
- ▶ Actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso
- ▶ ¿Qué desea la gente de su trabajo?

Teoría de Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

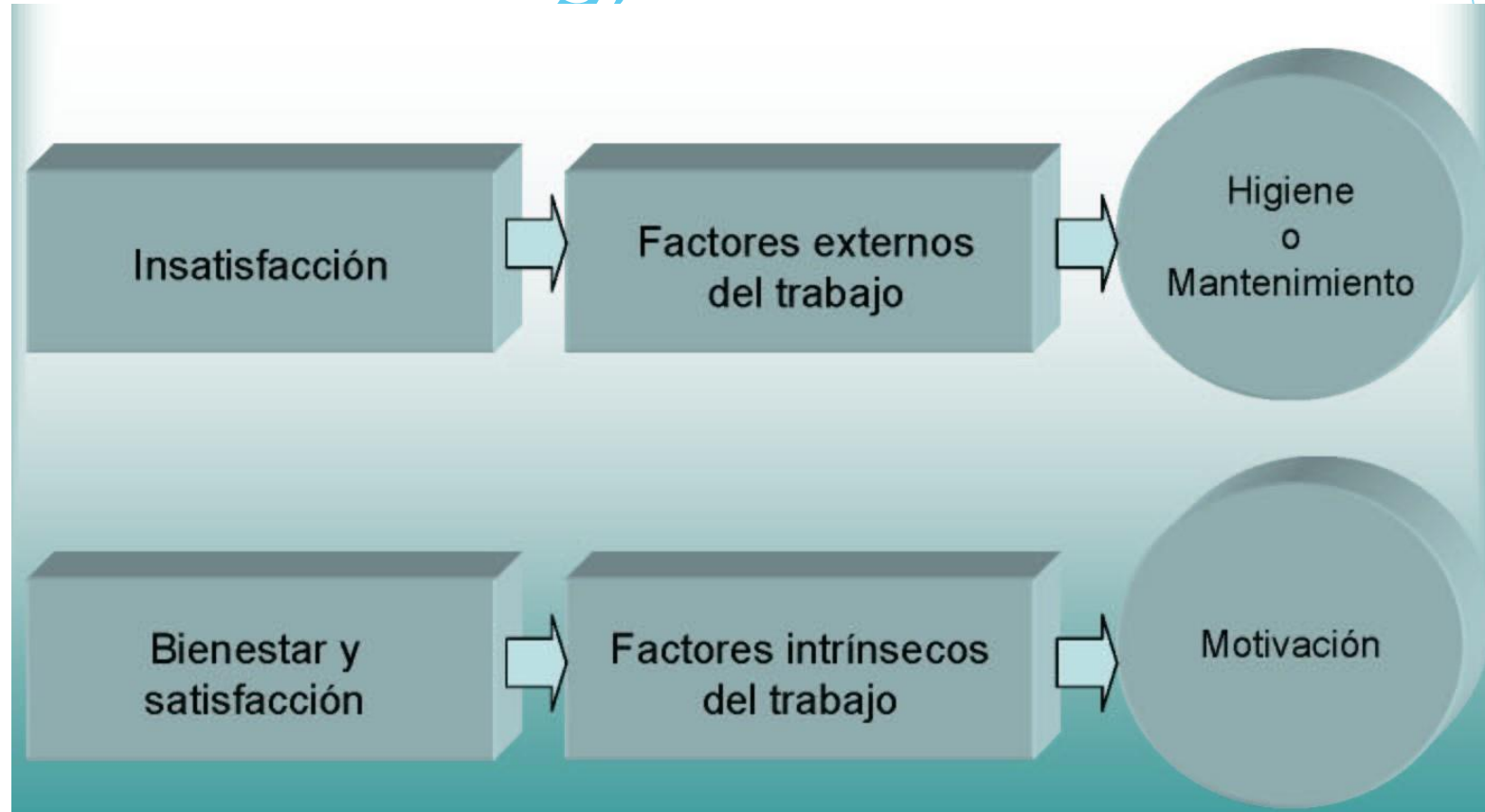
▶ Investigación:

- ▶ Entrevistas masivas con ingenieros y contadores de 11 empresas
- ▶ ¿Qué los hacía infelices e insatisfechos?
- ▶ ¿Qué los hacía felices y satisfechos?

▶ Resultados:

- ▶ Encontró 2 categorías de respuestas y los resultados dependían de las dos categorías o tipos de factores
- ▶ Las respuestas eran diferentes cuando la gente se sentía bien que cuando se sentía mal

Teoría de Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)



Teoría de Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

▶ Factores de Higiene (insatisfactores)

- ▶ Políticas y administración
- ▶ Supervisión
- ▶ Relación con el supervisor
- ▶ Condiciones de trabajo
- ▶ Sueldo
- ▶ Relaciones interpersonales
- ▶ Vida personal
- ▶ Relación con subordinados
- ▶ Estatus
- ▶ Seguridad

▶ Motivadores (satisfactores)

- ▶ Logro
- ▶ Reconocimiento
- ▶ El trabajo en sí mismo
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Progreso
- ▶ Crecimiento

Teoría de Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

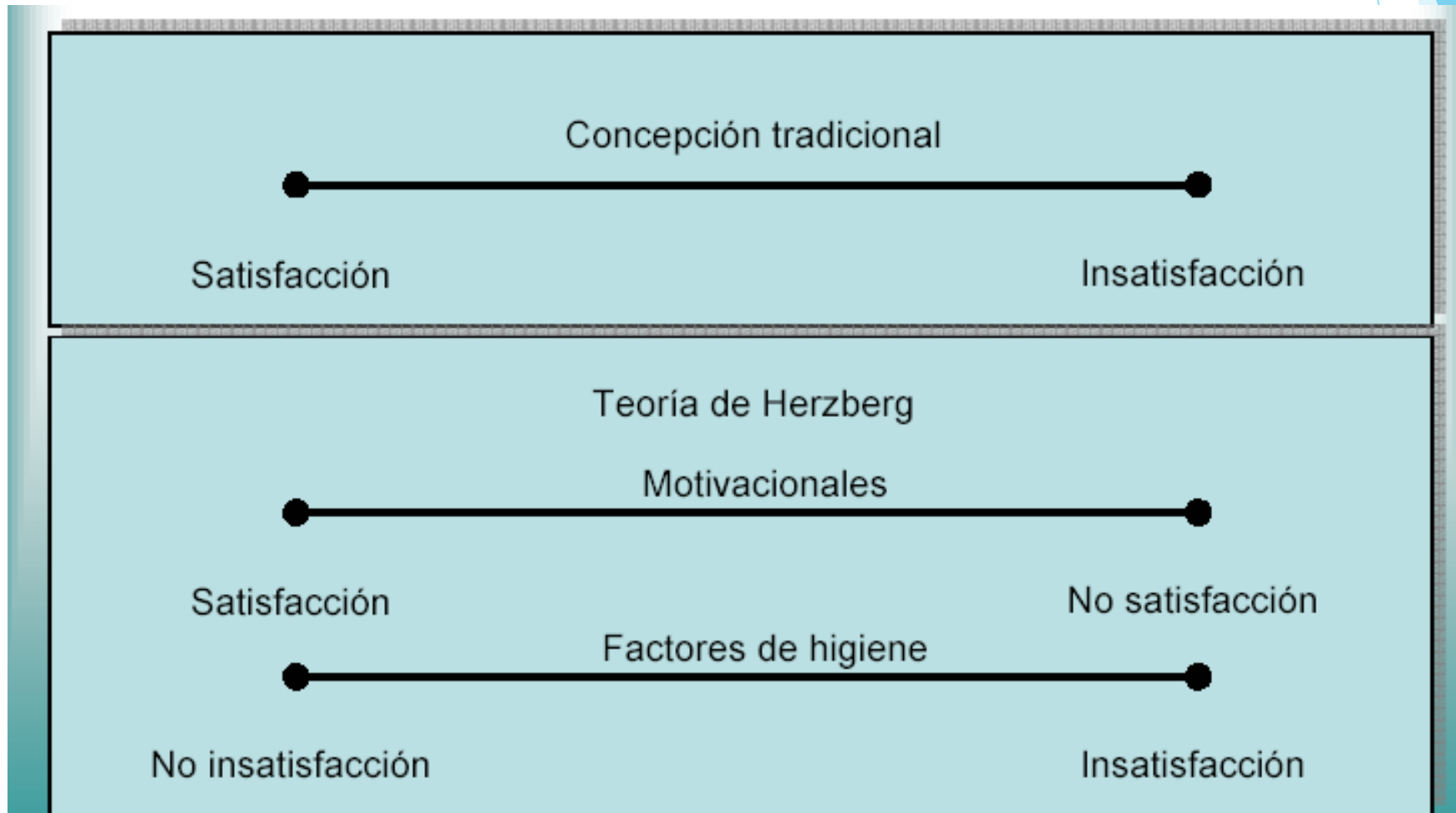
▶ Factores de Higiene

- ▶ Insatisfacción en el trabajo
- ▶ Extrínsecos del trabajo
- ▶ No producen aumento ni disminución de la capacidad
- ▶ Previenen pérdidas de productividad
- ▶ Afectan la actitud y el deseo
- ▶ Van de fisiológicos a estima

▶ Motivadores

- ▶ Satisfacción en el trabajo
- ▶ Intrínsecos del trabajo
- ▶ Afectan la capacidad individual
- ▶ Incrementa productividad
- ▶ Van de estima a autorealización
- ▶ Fácilmente aplicable a la acción de los supervisores en todo nivel

Concepciones antagónicas de satisfacción-insatisfacción



Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.

Muchos administradores no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

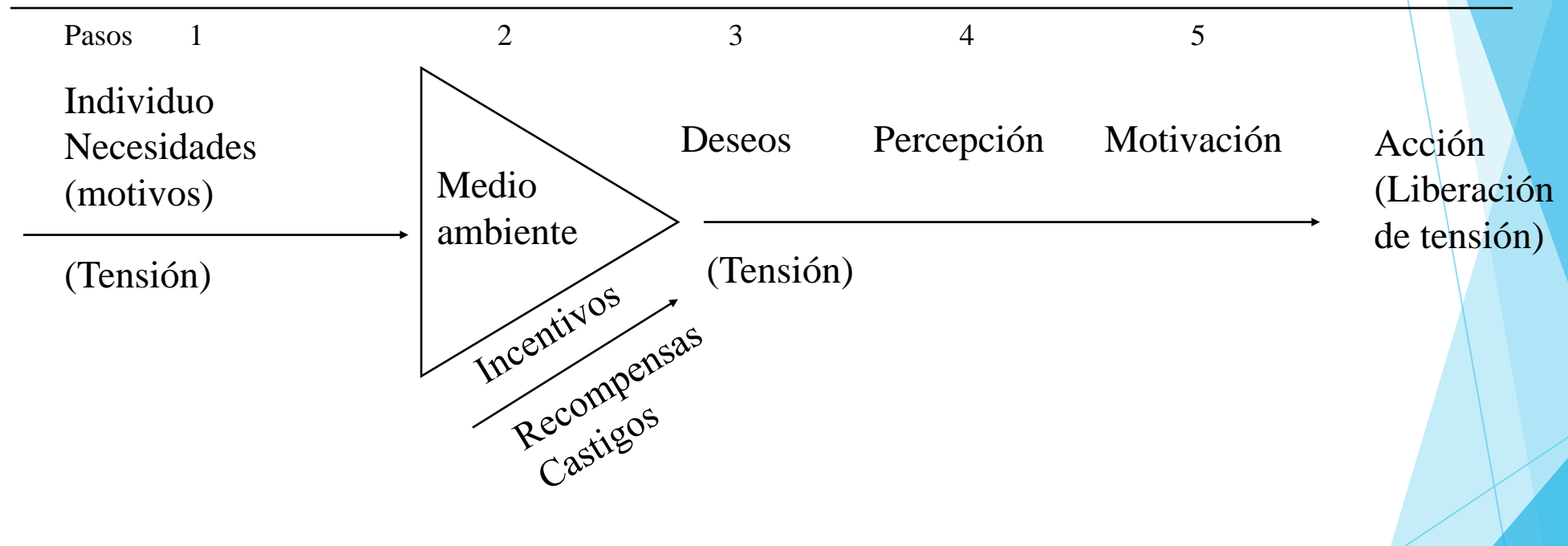
Encuesta

No.	Atributo.
1	Solución de problemas.
2	Proceso de solución de problemas.
3	Reuniones
4	Mando
5	Información de dirección.
6	Captación del entorno.
7	Sistema de dirección.
8	Planeación / Estrategia.
9	Participación.
10	Desarrollo.
11	Naturaleza de los fines y metas.
12	Foco principal de atención.
13	Base de la calidad.
14	Calidad esperada.
15	Principio rector de la calidad.
16	Ahorro.
17	Mediciones.
18	Estructura organizativa.
19	Toma de decisiones.
20	Poder / Autoridad.
21	Delegación / Autoridad.
22	Exigencia.
23	Capacitación.
24	Posición ante los errores
25	Cambio
26	Tiempo.
	TOTAL

MÓDULO III

Cómo dosificar la autoridad y el acuerdo

Modelo de Motivación



Motivación en la Gestión Empresarial y desempeño en el Trabajo

- ▶ El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfecho.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.” En ese mismo contexto, F. Stoner, señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

Chester Barnard

- ▶ Asegura que la autoridad es una función de la disposición de cooperar; en otras palabras, no hay autoridad sin aceptación.
- ▶ Para que una persona acepte un mensaje de autoridad, deben cumplirse 4 condiciones:
 - ▶ la persona entiende el mensaje
 - ▶ la persona no encuentra inconsistencias entre el mensaje y el propósito de la organización
 - ▶ El mensaje es compatible con los intereses generales del individuo
 - ▶ La persona es capaz física y mentalmente, para actuar de acuerdo al mensaje.

Mary Parker Follett

- ▶ Hay tres métodos para tratar con el conflicto: dominación, compromiso e integración.
- ▶ En uno de sus escritos, estableció el hecho de dar órdenes como un asunto de integración, al señalar que las órdenes no deben ser vistas como un capricho del jefe, sino como la conclusión natural de un flujo de eventos.
- ▶ Estableció 4 principios para organizar:
 - ▶ coordinar a través de la reunión de partes interesadas
 - ▶ coordinar en las etapas iniciales del proceso
 - ▶ Entender que la coordinación es recíproca
 - ▶ ver la coordinación como un proceso continuo

Factores de mantenimiento

- ▶ Hacer claras las reglas de la compañía
- ▶ Calidad de la supervisión
 - ▶ Dar libertad y responsabilidad
 - ▶ Exigir y supervisar tanto personalmente como por resultados
 - ▶ Supervisar y ayudar
 - ▶ Supervisar y crear grupo de trabajo
 - ▶ Supervisar y hacerse respetar
 - ▶ Premios y ascensos
- ▶ Relaciones interpersonales
- ▶ Salarios y beneficios
- ▶ Condiciones de trabajo y seguridad

Problemas Motivacionales

- ▶ Problemas:
 - ▶ Frustración y reacción a frustraciones
 - ▶ Negativismo
 - ▶ Represión y obsesión
- ▶ ¿Qué desmotiva?:
 - ▶ Incertidumbre
 - ▶ Reglas arbitrarias
 - ▶ Cambio de reglas demasiado rápido
 - ▶ Medio ambiente rígido
 - ▶ Medio ambiente humanamente frío

La Toma de Decisión por el Grupo: Sus Pros y Contras

▶ Ventajas

- Los grupos pueden aportar más hechos y conocimientos.
- Los grupos poseen una perspectiva más amplia y consideran mayor número de soluciones alternativas.
- Las personas que participan en las decisiones están más satisfechas con éstas y mejor dispuestas a apoyarlas.
- Los procesos de decisión colectiva aportan una importante función comunicativa, así como otra de gran utilidad política.

▶ Inconvenientes

- Los grupos acostumbran a trabajar con mayor lentitud que los individuos.
- Las decisiones colectivas suponen un compromiso considerable que pueden dirigir a decisiones inferiores a la óptima.
- Los grupos suelen estar dominados por una persona o pequeña pandilla con lo cual obstruyen muchas de las virtudes que tienen los procesos colectivos.
- El exceso de confianza en la toma de decisión colectiva puede inhibir la capacidad de dirección para actuar, rápida y decisivamente, cuando sea necesario.

Fuente: De Intruction to Organizational Behaviour, por Richard M. Steers, p. 242. Copyright 1981 Goodyear Publishing Co. Inc. Reproducido con autorización

¿Cómo Negociar Mejor?

- ▶ GENTE
- ▶ INTERESES
- ▶ OPCIONES
- ▶ CRITERIOS

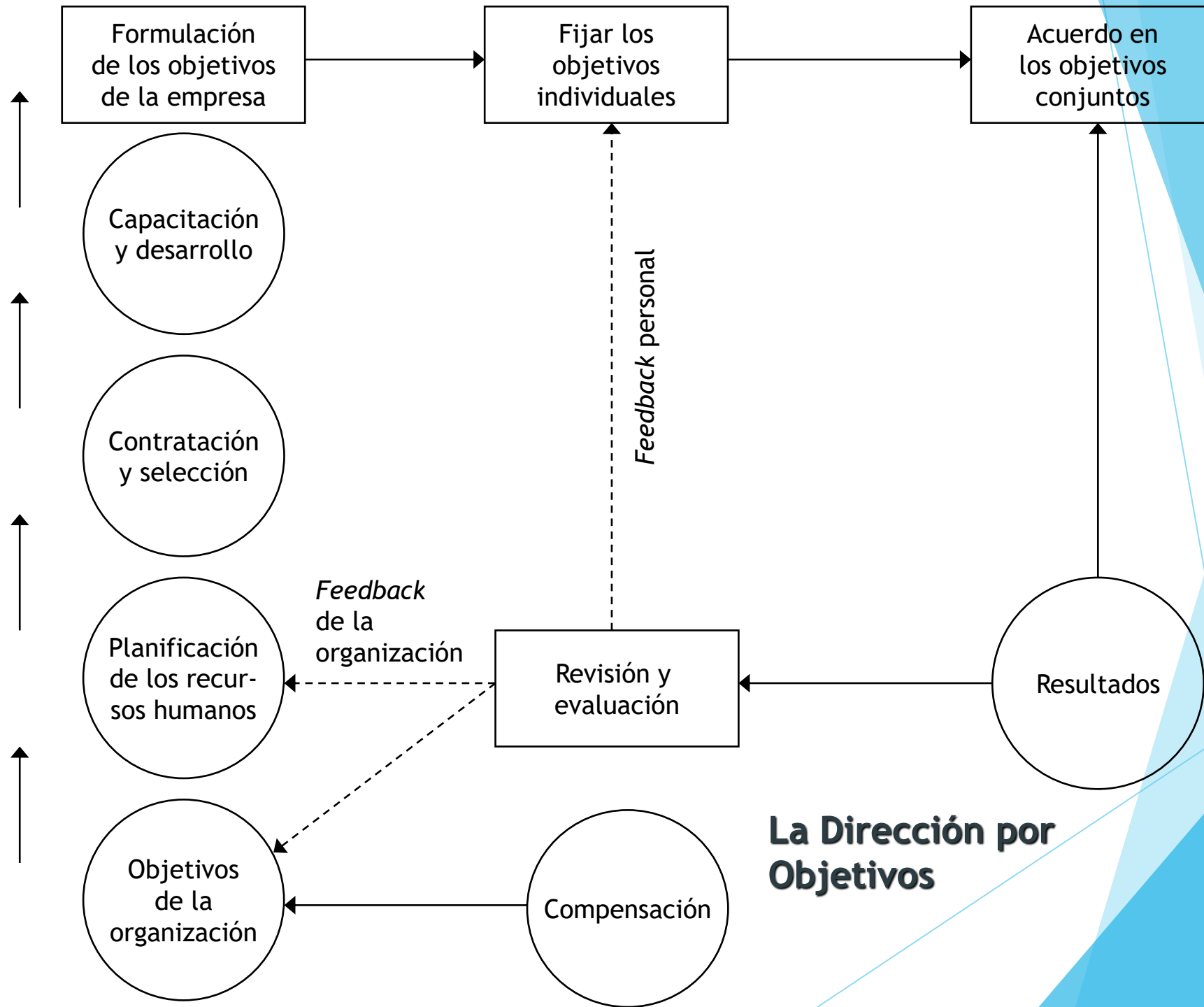
AMAN

- ▶ ALTERNATIVA
- ▶ MEJOR
- ▶ ACUERDO
- ▶ NEGOCIADO

¿Cómo Salirse de Situaciones Difíciles?

Evitar las trampas:

1. Intenta culpabilizarle
2. Pretende sacarle de sus casillas
3. Le incita a que diga más de lo que usted desea
4. Espera “cerrarle el pico”
5. Tergiversa deliberadamente el debate: mala fe (?)



La Dirección por Objetivos

Argumentación

La argumentación debe tener las siguientes características esenciales:

- CLARA

Lo importante no es lo que decimos, sino lo que el cliente ha entendido.

- COMPLETA

Completa quiere decir toda la información que necesita el cliente, ni más ni menos, puesto que tan grave es pecar por defecto como por exceso.

- CREIBLE

La argumentación debe inspirar confianza, y en consecuencia ser creíble. Para ello, hay que utilizar referencias, aportar pruebas, evitar exageraciones, etc.

Cómo Mantener Alto su Nivel de Energía

- ▶ Diríjase por objetivos: propósitos claros para todo el día, siendo realista (el tiempo disponible no es toda la jornada, sino del 50 al 75%, habida cuenta de los imprevistos que exigirán su agenda para una jornada de 22 horas -> frustración).
- ▶ Asignar prioridades a las tareas: solo cuando se sabe la que se pretende alcanzar se pueden establecer prioridades entre “lo pendiente”.
- ▶ Termine lo que empieza: tener muchas cosas empezadas a la vez descentra el pensamiento. Lo que se completa da un sentimiento de logro.
- ▶ Sea amable consigo mismo: para unos minutos al día para descansar o echar una cabezadita y al final de la jornada habrá adelantado mucho más.
- ▶ Prepare de modo realista la lista de cosas a hacer. Deje el trabajo trivial para los momentos de poca energía. Lo peor, lo primero.

Principales Causas de la Perdida de Tiempo

- ▶ Falta de información
- ▶ Comunicaciones lentas y absurdas
- ▶ Interrupciones constantes
- ▶ Desorganización de los colaboradores más próximos
- ▶ Exceso de urgencias
- ▶ Llamadas telefónicas
- ▶ Exceso de burocracia
- ▶ Errores de terceros
- ▶ Vistas al exterior
- ▶ Salidas para resolver problemas
- ▶ Exceso de reuniones
- ▶ Incompetencia de los jefes

Otras Causas

YO

- ▶ Falta de organización personal
- ▶ Confusión de las prioridades
- ▶ Escasa delegación en los colaboradores
- ▶ Exceso de optimismo al apreciar las propias habilidades y potencial de trabajo
- ▶ Intentar abarcar un campo de actividad demasiado amplio
- ▶ Poca puntualidad y control del horario
- ▶ Dilación de las decisiones importantes
- ▶ Precipitación en las decisiones

MÓDULO IV

Características de las organizaciones que motivan.
Principios Organizacionales

Aplicaciones a la Administración del Personal

- ▶ Estilos de conducción
- ▶ Clima laboral
- ▶ Comunicaciones
- ▶ Condiciones de trabajo
- ▶ Diseño del puesto
- ▶ Sistema de remuneraciones
- ▶ Programa de beneficios
- ▶ Programas de desarrollo
- ▶ Premios y castigos / Régimen disciplinario

Características de la Ad-hocracia

- ▶ No es la organización en sí la que atrae al trabajador, sino la naturaleza del trabajo que va a desempeñar.
- ▶ La lealtad profesional es a corto plazo.
- ▶ No se tiene lealtad hacia la organización o los superiores, sino a la tarea.
- ▶ Por su naturaleza, la ad-hocracia incrementa la adaptabilidad de la organización, pero restringe la del individuo, al someterlo a tensión social.

Reuniones

- ▶ Mal necesario
- ▶ Se deben dividir en dos partes
 - ▶ Informal - se investiga qué temas traerán controversia y se tratan de resolver
 - ▶ Formal - se toman decisiones
- ▶ La parte informal puede generar una agenda de consenso

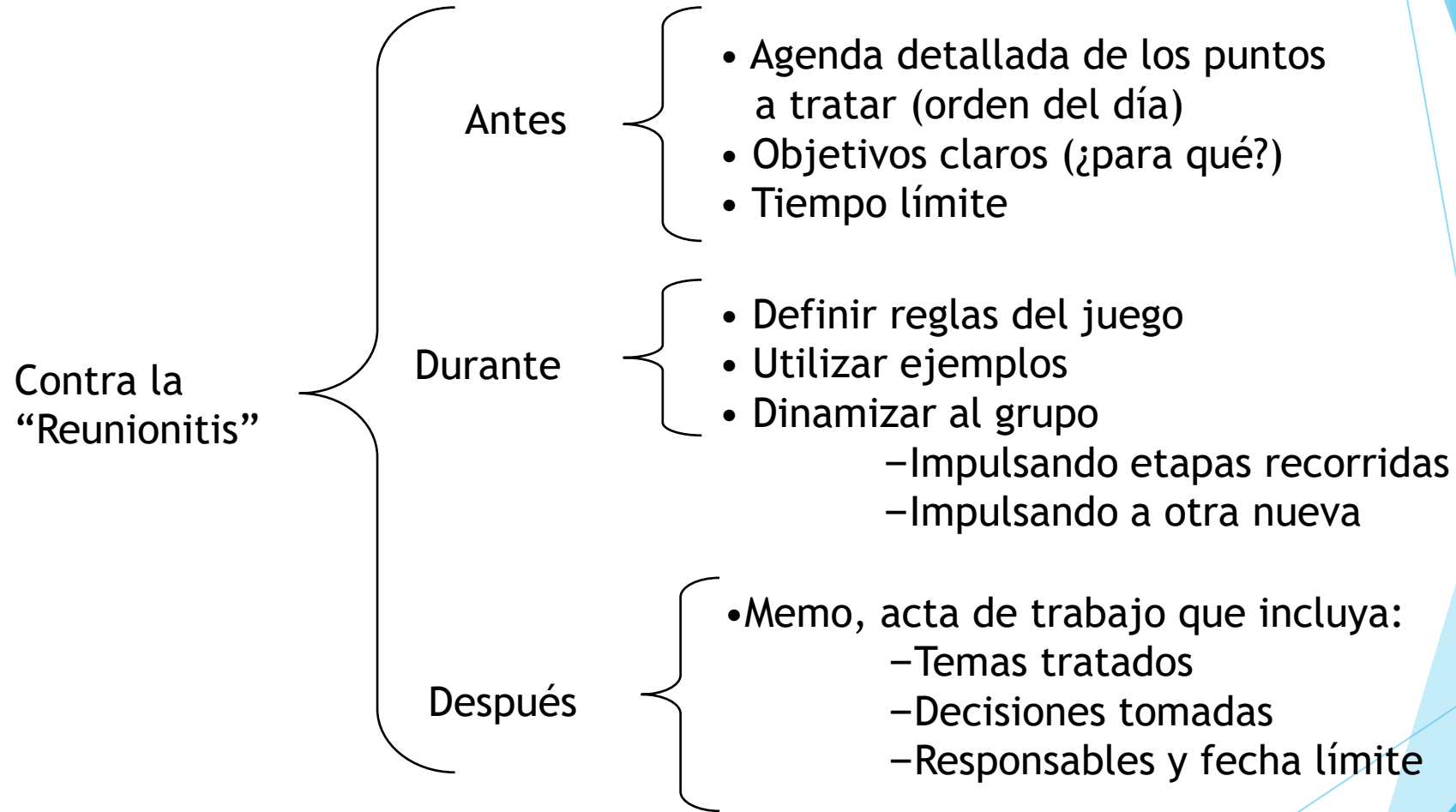
Reuniones

- ▶ El director de la reunión
 - ▶ Mantiene el orden
 - ▶ Reconoce los turnos de hablar
 - ▶ Mantiene las reglas de debate
 - ▶ Establece el deseo del grupo
 - ▶ No entra en la discusión para mantener neutralidad y credibilidad para todas las partes

Reuniones

- ▶ Se deben tratar de hacer divertidas
- ▶ Motivan al grupo
- ▶ Dan conocimiento al grupo

Las Reuniones



Las Nueve Reglas del Supervisor

1. Definir con detalle las responsabilidades del puesto de trabajo.
2. Definir metas y objetivos.
3. Con el empleado sobre su rendimiento... No solamente una o dos veces al año.
4. Mantener informado al empleado de cambios previstos que le puedan afectar.
5. Dar el empleado responsabilidades de acuerdo con su capacidad.

Las Nueve Reglas del Supervisor

6. Comprender los objetivos personales del empleado.
7. Dejar que el empleado se exprese sin miedo a ser criticado.
8. Alabar cuando sea necesario.
9. Animar al empleado a:
 - Hacer preguntas acerca de las políticas y los procedimientos de la compañía.
 - Aportar a su trabajo el máximo de su capacidad.
 - Mostrar iniciativa.
 - Trabajar en armonía con los demás.

¿Es Usted un Superjefe?

David Freemantle es el autor de un libro, “el superjefe”, que combina los mejores rasgos de diferentes managers y que detalla las técnicas para desarrollar su negocio.

PROPOSITOS

El Superjefe selecciona el propósito y no permite que el personal vaya en otras direcciones.

OPINIONES

Tiene sus opiniones, pero favorece el management participativo. Considera su personal como un activo de la empresa.

JEFE EJECUTIVO

Sabe delegar y favorece el trabajo en equipo.

¿Es Usted un Superjefe?

LAS DISTANCIAS

Mantiene una distancia apropiada con sus colaboradores para ser siempre objetivo en el lugar de trabajo.

ENERGIA

Demuestra energía y entusiasmo que le ayudan a ser más eficaz.

FIRMEZA

Toma decisiones sólo si sabe que puede mantenerlas. Por eso se puede mantenerse firme en ciertos principios.

TIEMPO DISPONIBLE

Tiene que estar disponible para ver a su personal antes de que pasen 24 horas

HUMILDAD

Admite sus propias faltas y así gana más credibilidad y respeto.

¿Es Usted un Superjefe?

SENTIRSE UNIDO

El trabajo en equipo garantiza la ejecución y si la decisión final siempre le pertenece, él es responsable de ella.

PARTICIPACION

Al hacerles participar, los empleados se sentirán más importantes y trabajarán mejor.

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

Sabe escuchar a sus subordinados.

LIDERAZGO

Es un líder que obtiene la cooperación, consentimiento y sometimiento de su equipo para realizar su propósito.

INFORMES

Sólo escribirá informes en última instancia.

Mitos Sobre Liderazgo

- ▶ Mito 1:
El *liderazgo* es una habilidad excepcional.
- ▶ Mito 2:
Los *líderes* nacen, no se hacen.
- ▶ Mito 3:
Los *líderes* son carismáticos.
- ▶ Mito 4:
Los *líderes* se hayan sólo en la cabeza de la organización.
- ▶ Mito 5:
Los *líderes* controlan, dirigen, empujan y manipulan.

6 Maneras de Gustar a la Gente

- ▶ Regla 1: Interésese auténticamente en los demás.
- ▶ Regla 2: *Sonría*
- ▶ Regla 3: Recuerda que el *nombre de una persona* es para ella el sonido más dulce y más importante que puede escuchar.
- ▶ Regla 4: Sea un *buen oyente*. Aliente a los demás a hablar de sí mismos.
- ▶ Regla 5: Hable siempre de lo que interese al prójimo.
- ▶ Regla 6: Haga que la otra persona *se sienta importante*, y hágalo sinceramente.

12 Maneras de Hacer que los Demás Piensen como Usted

- ▶ Regla 1: *El único medio de salir ganando de una discusión es evitarla.*
- ▶ Regla 2: Demuestre *respeto* por las opiniones ajenas. Jamás diga al prójimo que se equivoca.
- ▶ Regla 3: *Si se equivoca usted, admítalo rápidamente y con entusiasmo.*
- ▶ Regla 4: Comience en forma amistosa.
- ▶ Regla 5: Consiga que la otra persona diga “sí, sí” inmediatamente.
- ▶ Regla 6: *Deje que su interlocutor sea quien hable más.*


- ▶ Regla 7: Deje que la otra persona crea que es de ella la idea.
- ▶ Regla 8: Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista ajeno.
- ▶ Regla 9: *Muestre simpatía* por las ideas y deseos del prójimo.
- ▶ Regla 10: Apele a los *motivos más nobles*.
- ▶ Regla 11: *Dramatice sus ideas*.
- ▶ Regla 12: *Lance su desafío*.

9 Maneras de Cambiar a los Demás sin Ofender ni Despertar Resentimientos

- ▶ Regla 1: Comience con elogios y una honrada apreciación de las cualidades del prójimo.
- ▶ Regla 2: Llame indirectamente la atención sobre los errores de lo demás.
- ▶ Regla 3: *Hable usted de sus propios errores antes de criticar Los el prójimo.*
- ▶ Regla 4: *Haga preguntas en lugar de dar órdenes directas.*
- ▶ Regla 5: Permita que el prójimo salve su prestigio.

9 Maneras de Cambiar a los Demás sin Ofender ni Despertar Resentimientos

- ▶ Regla 6: Elogie hasta el menor progreso y elogie todos los progresos. Sea *“Caluroso en su aprobación y abundante en el elogio”*.
- ▶ Regla 7: Atribuya al prójimo una buena reputación, que debe justificar.
- ▶ Regla 8: *Aliente a los demás*. Haga que los defectos parezcan fáciles de corregir.
- ▶ Regla 9: Procure que los demás *se sienten felices al hacer lo que usted sugiere*.

- 
1. Ser éticos
 2. Ser sensibles
 3. Ser rentables

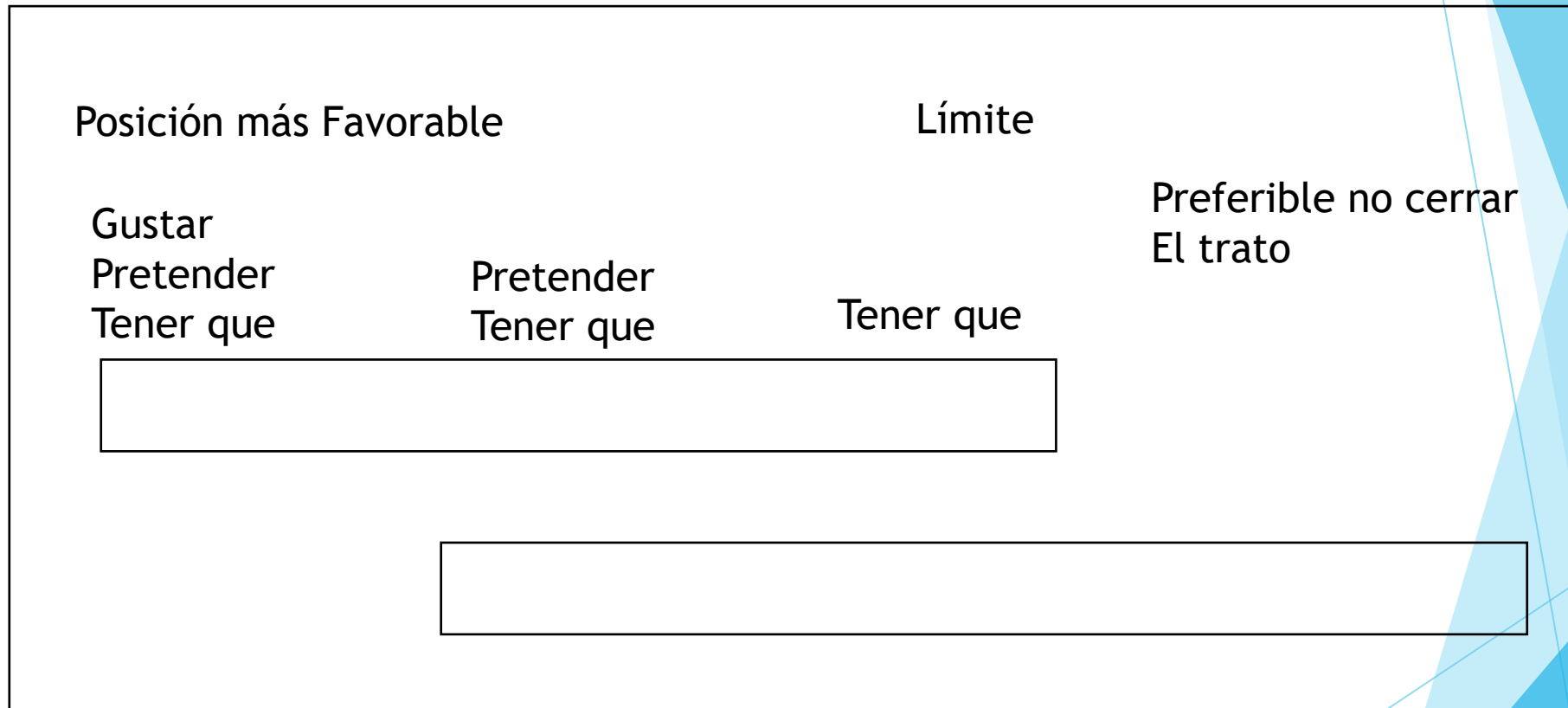
Una parte se preocupa más de:

- ▶ La forma
- ▶ Las consideraciones económicas
- ▶ Las consideraciones internas
- ▶ Las consideraciones simbólicas
- ▶ El futuro inmediato
- ▶ Los resultados *ad hoc*
- ▶ Los medios
- ▶ El progreso
- ▶ Un precedente
- ▶ El prestigio, la reputación
- ▶ Aspectos políticos

La otra parte se preocupa más de:

- ▶ La esencia
- ▶ Las consideraciones políticas
- ▶ Las consideraciones externas
- ▶ Las consideraciones prácticas
- ▶ El futuro lejano
- ▶ La relación
- ▶ La ideología
- ▶ El respeto a la tradición
- ▶ Este caso
- ▶ Los resultados
- ▶ El bienestar del grupo

“Cómo Negociar Con Éxito”¹



1. G. Kennedy / J. Benson / J. McMillan; DEUSTO; pág. 40

Máximas a Recordar:

- ▶ *La ceguera prolonga la discusión*
- ▶ *Escuchar más, hablar menos*
- ▶ *Responder en reciprocidad*
- ▶ *Premiar las señales, no la intransigencia*



Ejercicio de Delegación

Deben responderse cuatro preguntas antes de poder delegar una tarea:

1. ¿Qué tarea hay que delegar?
2. ¿A quién le asignaré la tarea?
3. ¿Cómo delegaré la tarea?
4. ¿Cómo controlaré y supervisaré al delegado para saber que la tarea está siendo cumplida y para determinar cuándo ya ha sido completada?

Objeciones de los Subordinados a la Delegación

Las objeciones más comunes son:

- ▶ “No tengo suficiente información”
- ▶ “No tengo tiempo suficiente”
- ▶ “No dispongo de suficientes recursos”
- ▶ “No tengo ni la técnica ni el conocimiento”
- ▶ “No creo que pueda hacerlo”
- ▶ “No quiero hacerlo”
- ▶ “No quiero correr el riesgo de que los otros me critiquen”

¿Cómo Tiende a Delegar la Tarea?

Los pasos que hay que seguir para delegar una tarea son los siguientes:

- ▶ Describa la misión.
- ▶ Establezca objetivos.
- ▶ Indique los estándares de rendimiento.
- ▶ Permita que hagan preguntas.
- ▶ Asegúrese de que le hayan entendido.
- ▶ Indique la autoridad/responsabilidad.
- ▶ Use ejemplos o ilustraciones.
- ▶ Indique los procedimientos de revisión o seguimiento

Los que no Quieren Mejorar

- ▶ Razones Principales:
 - ▶ Volumen de trabajo, inferior al que deberían tener. No les interesa realizar una planificación del tiempo que descubra lo poco que hacen.
 - ▶ Falta de voluntad, ya que planificar nuestro tiempo de forma rigurosa practica exige constancia, perseverancia y una buena dosis de disciplina.

- ▶ Nuestra propia inseguridad en el puesto que ocupamos. Preferimos atiborrarnos de trabajo que hacer las cosas con racionalidad y eficacia. Nos asusta delegar, no sea que nuestros subordinados lo hagan mejor que nosotros. Pretendemos hacerlo todo nosotros, haciéndonos imprescindibles y así, claro, siempre andamos escasos de tiempo.
- ▶ Personas “alcohólicas del trabajo”. Nunca hacen otra cosa que no tenga relación con el trabajo.
- ▶ No saber decir “no”. Necesidad de estar en todas partes y ser “populares”.

DELEGAR CONSTITUYE LA MAYOR NECESIDAD Y EL
MAYOR PRIVILEGIO DE UN EJECUTIVO

Delegar, Delegar, Delegar (≠Abdicar)

Dirigir es delegar (en algún grado)

- ▶ Delegar es acotar...
- ▶ Delegar es acompañar
- ▶ Delegar es corregir
- ▶ Delegar es educar

Hacer que
otros hagan

Delegar, Delegar, Delegar (≠Abdicar)

- ▶ Si todo lo dejamos en nuestras manos tendrán los demás que consultarnos todo y seremos incapaces de tomar tantas decisiones con acierto.
- ▶ Delegar funciones, cometidos y responsabilidades en los demás es de las cosas más difíciles que un directivo tiene que hacer. Es, al mismo tiempo, prueba muy clara de su madurez humana y profesional

El directivo “superman” ya ha pasado a la historia.

¿Quiénes Son, en Nuestro Caso Particular, los “Enemigos” más Temibles? (Como Hacerles Frente)

El Teléfono

- ▶ **Activo:** Atenderlo de modo muy selectivo
- ▶ **Pasivo:** rigurosa planificación de llamadas, siempre a la misma hora

- ▶ Trucos para cortar llamadas telefónicas...
- ▶ Saber decir “no”

Las Vistas

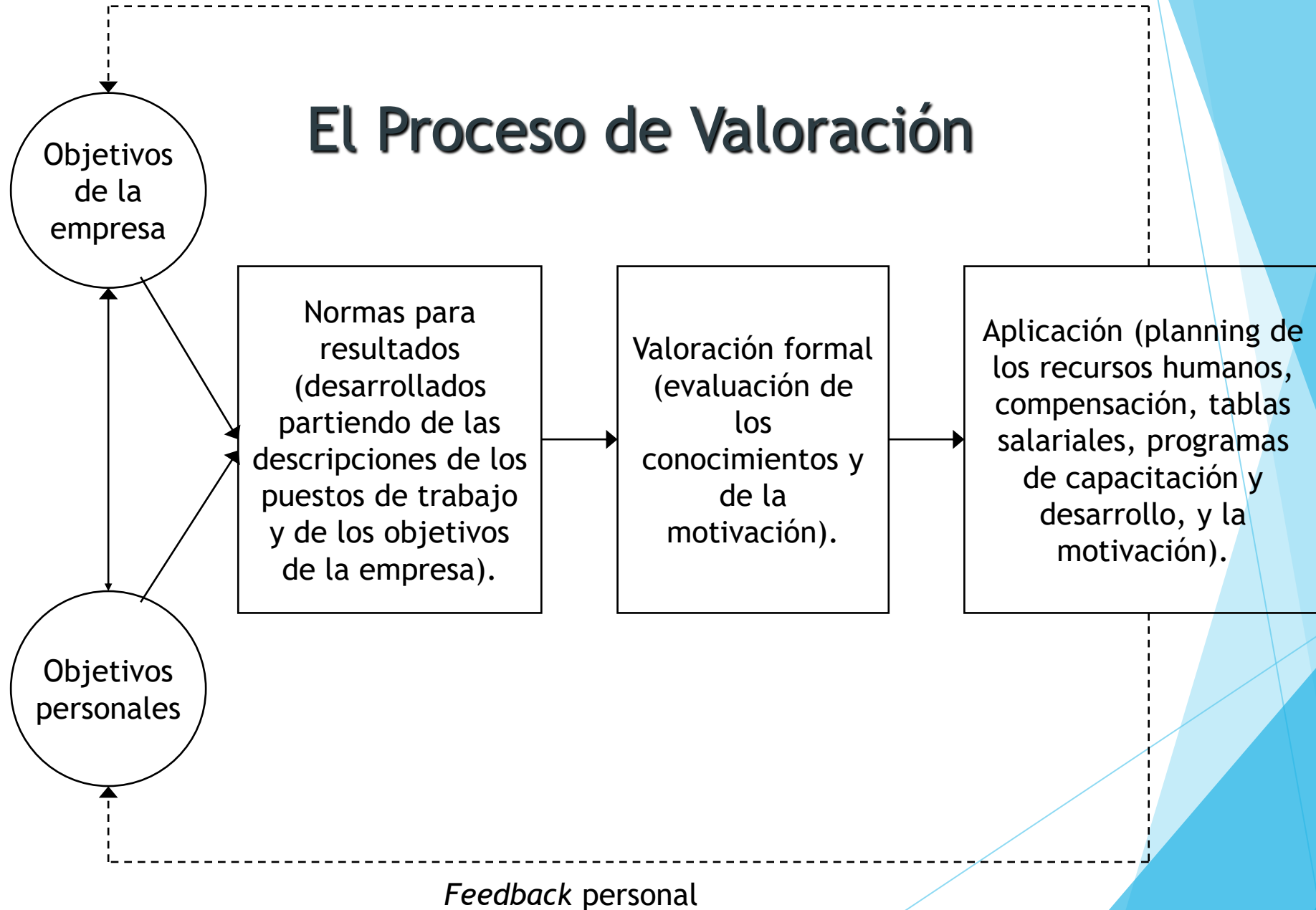
- ▶ Recibirlos de pie...
- ▶ Saber cortar a tiempo una conversación es un mérito y una cualidad

Prioridades

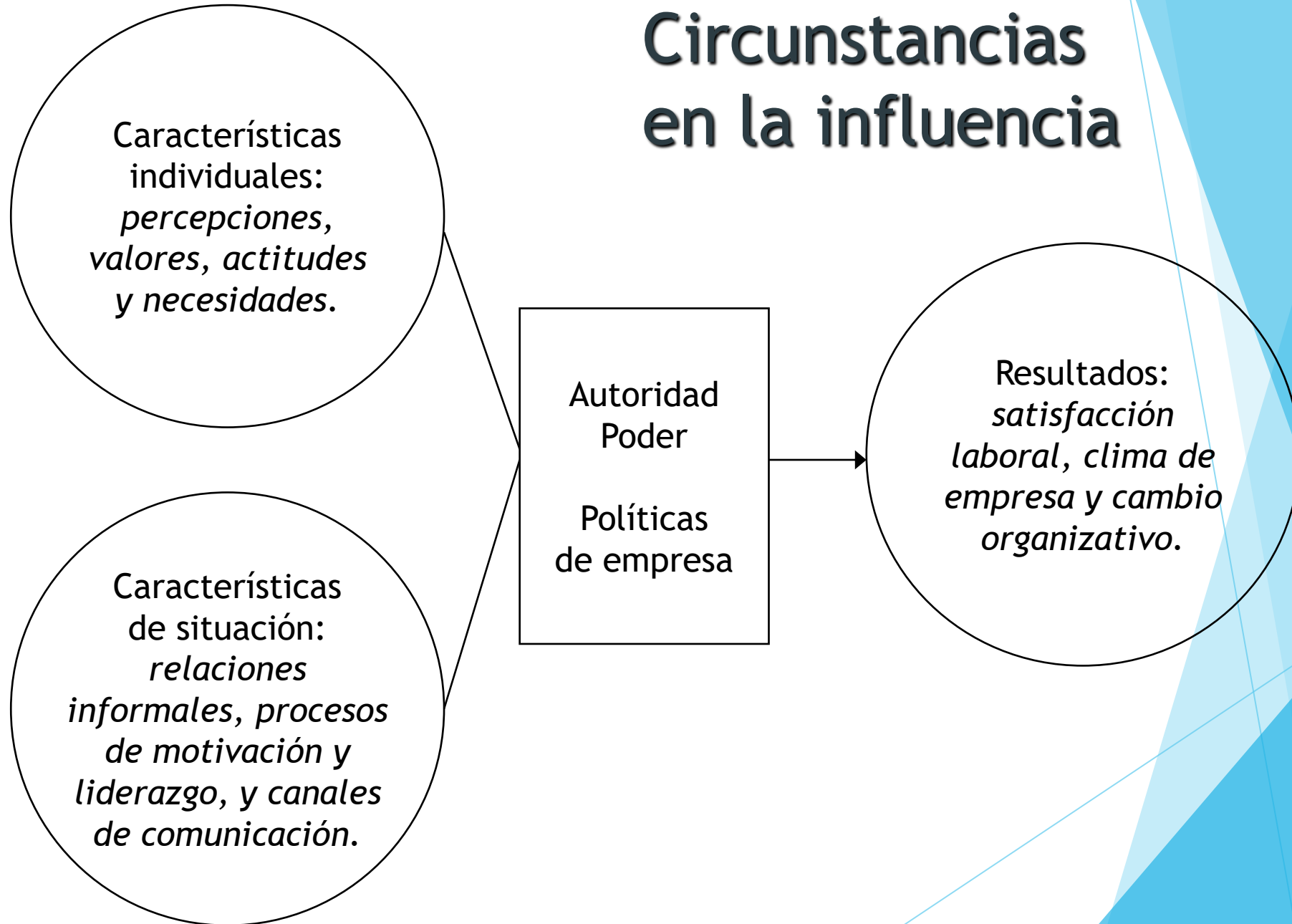
- ▶ Tener definidos los objetivos supone la existencia de un norte en el trabajo. Pero los objetivos no se alcanzan si no es a través de actividades.
- ▶ “La trampa de la actividad”: estamos tan ocupados en lo que hacemos que acabamos olvidando para que lo estamos haciendo.
- ▶ Establecer la prioridad de cada actividad es la única garantía posible de eficacia.
- ▶ La prioridad se convierte en el factor esencial de decisión ante cada disyuntiva.

Feedback de la organización

El Proceso de Valoración



Circunstancias en la influencia



Manual del Empowerment

Indicadores del *empowerment*

1. Reputación
2. Enfoque de los directivos
3. Gestión del *empowerment*
4. Atmósfera
5. Liderazgo
6. Liberar el potencial humano
7. Reconocimiento y recompensa
8. Innovación
9. Confianza
10. Trabajo en equipo
11. Toma de decisiones y control
12. Comunicaciones
13. Clientes
14. Estructura y procedimientos
15. Objetivos de la empresa

MÓDULO V

Crear y poner en marcha un plan de motivación

Motivación de Empleados

- ▶ Los tres tipos principales de programas motivacionales son:
 - a. Programas de pagos de incentivos
 - b. Enriquecimiento del puesto
 - c. Administración de objetivos

Motivadores Positivos

1. **Asignación de responsabilidades**
2. **Reconocimiento de lo que hacemos**
3. **Sentir que mejoramos**
4. **Expansión del conocimiento**
5. **Pocos controles y más libertades**
6. **Autoridad para firmar tareas de su propia actividad**
7. **Conocimiento de ser escuchado**
8. **Conocimiento de que se le mantiene informado.**

Motivadores Negativos

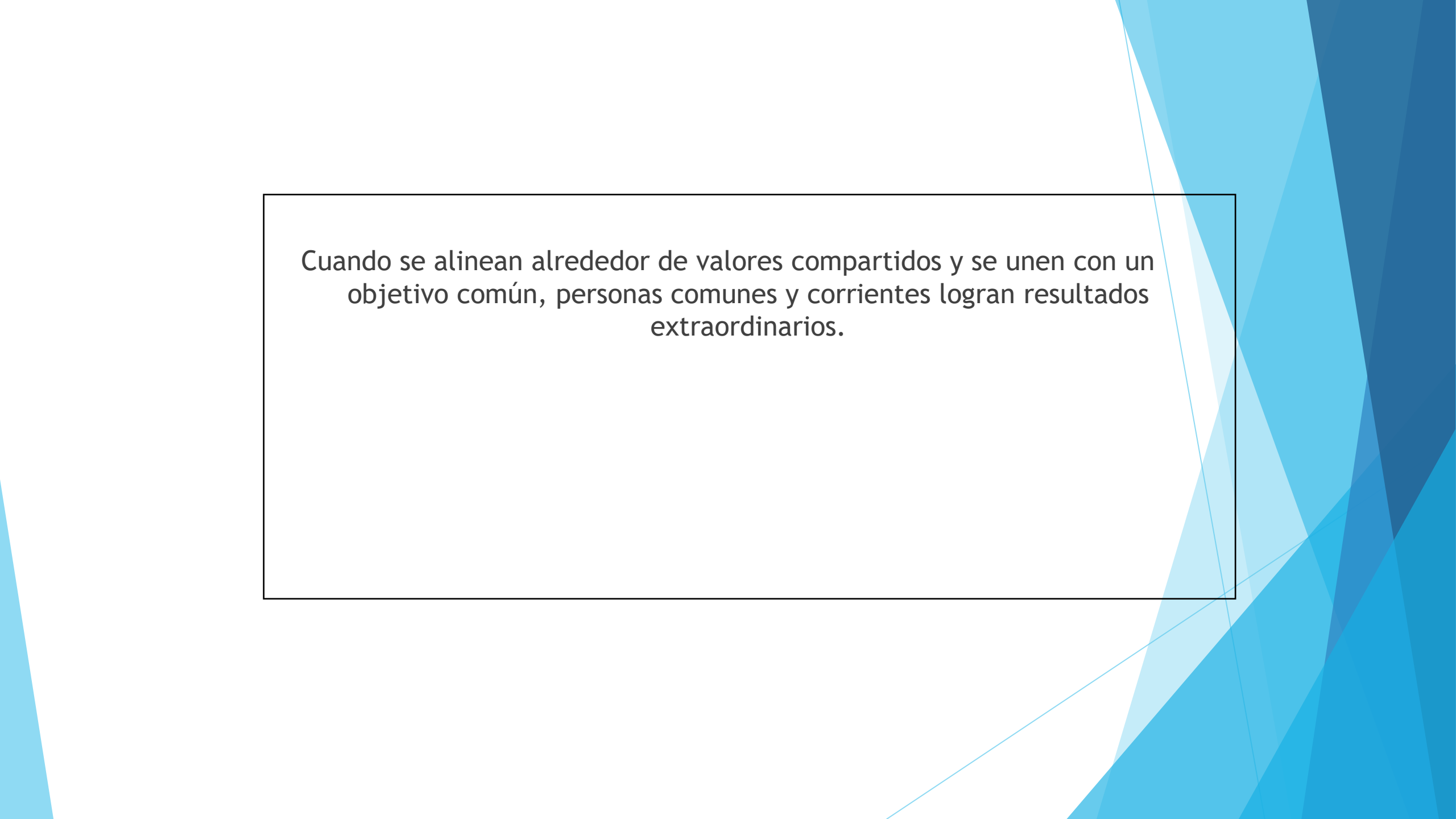
1. Más políticas y restricciones
2. Demasiadas normas
3. Incremento de la supervisión
4. Tareas adicionales sin ningún propósito definido
5. Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que sólo le asignan partes difíciles del trabajo.

Beneficios Sociales

- ▶ Comedores de empresa
- ▶ Vales de almuerzo
- ▶ Vales alimentarios y canasta de alimentos
- ▶ Remedios, gastos médicos y odontológicos
- ▶ Ropa de trabajo
- ▶ Guarderías, útiles escolares
- ▶ Capacitación
- ▶ Sepelios

Objetivos

- ▶ Concretos y específicos
- ▶ Pocos y muy importantes
- ▶ Compatibles entre sí
- ▶ Alcanzables, pero con dificultad
- ▶ Medibles cuantificables en lo posible
- ▶ Tener plazos, e incluso, jalones intermedios que faciliten su seguimiento
- ▶ Estar escritos y ser fácilmente consultables
- ▶ Según vaya Usted evolucionando su situación deben hacerlo, también, sus objetivos
- ▶ Su propia evolución y desarrollo personal hacen variar la importancia de las cosas

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, dynamic feel.

Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen con un objetivo común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

El Proceso DPV (Dirección por Valores)

Fase 1: *Aclarar* nuestros valores,

propósito y objetivo.

Fase 2: *Comunicar* nuestro objetivo y

nuestros valores.

Fase 3: *Alinear* nuestras prácticas
nuestros valores.

diarias con nuestro objetivo y