

MOTIVACION A LOS EMPLEADOS

Davis Cap.6.

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivacion que se utilizan en la actualidad.

Modelo de Expectativas (Vroom)

La motivacion es producto de 3 factores:

- Valencia (que tanto se desea una recompensa)
- Expectativa (la estimacion de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeno exitoso)
- Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimacion de que el desempeno llevara a recibir la recompensa)

Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es unica para cada empleado, esta condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y +1.

Expectativa

Es el grado de conviccion de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producira la realizacion de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluacion de la expectativa la autoeficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenomeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

Instrumentalidad

El empleado realiza una evaluacion de la probabilidad de que la empresa valore su desempeno y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalua que las promociones son en base al desempeno, la instrumentalidad tendra una calificacion alta.

Como funciona el modelo

La combinacion de estos 3 elementos produce la motivacion, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitacion, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Segun este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

- Reconocer e intentar afectar la percepcion de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
- Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexion entre esfuerzo y desempeno y entre desempeno y recompensas.

El papel de la Percepcion

La reaccion ante las recompensas se filtra por la percepcion de cada persona, que es la vision del mundo que esta tiene y que esta fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actuan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy dificil que acepten esquemas motivacionales que la administracion desea que tengan.

El impacto de la Incertidumbre

La conexion entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no esta seguro si recibira finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su accion que tambien son inciertos pues dependen de otros.

Contribuciones y Limitaciones del Modelo

Contribuciones: es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a traves de los cuales se da la motivacion. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepcion , ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

Limitaciones: No ha sido probado del todo aun. No hay mediciones confiables de los 3 elementos. Necesita ser mas completo.

El Modelo de Expectativas se relaciona bien con el Modelo de CO.

Modelos de Comparacion

Se basan en que los individuos interactuan con otro y estan constantemente haciendo comparaciones.

Modelo de Equidad

A los individuos no solo les interesa la simple satisfaccion de sus necesidades, sino tambien que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoria de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y ademas comparando ese margen con el de otras personas.

Rendimiento	Aportaciones
Sueldo y beneficios	Esfuerzo en el trabajo
Recompensas sociales	Educacion
Recompensas sicologicas	Antiguedad
	Desempeno
	Dificultad del trabajo

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser fisicas o sicologicas, asi como tambien internas o externas.

Tipo de reaccion	Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Externa / Fisica	Trabajar mas intensamente	Trabajar menos
Externa / Sicologica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Fisica	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener mas; renunciar probablemente
Interna / Sicologica	Cambio de persona de referencia	Cambio de persona de referencia

Implicancias del Modelo:

Debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoria entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeno.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepcion.

Modelo de Atribucion

La atribucion es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demas. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendran mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento.

Las personas segun el modelo pueden atribuir las causas de su desempeno a características personales o situacionales (el ambiente). Por otro lado, estos factores pueden ser estables o inestables. Se genera asi una matriz de cuatro combinaciones que corresponden a posibles explicaciones sobre el desempeno del empleado en su trabajo.

Estable	Habilidad	Dificultad
Inestable	Esfuerzo	Suerte
	Personal	Circunstancias

Al evaluar el desempeno propio o el de alguien mas las personas tienden a sobreestimar la influencia de los rasgos mas personales cuando evaluan sus propios exitos y a atribuir los logros de otros a factores circunstanciales. El proceso es inverso en el caso de los fracasos.

Conjuntos Perceptuales y Profecia de Autocumplimiento

Los conjuntos perceptuales (el conjunto de percepciones que tenemos) nos puede llevar a ver lo que queremos ver, luego los gerentes deben tener cuidado con ellos y con su efecto en la interaccion con los demas.

La idea del conjunto perceptual se extiende se extiende a la profecia de autocumplimietno, que consiste en que las expectativas que tiene un gerente con respecto a un empleado lo llevaran a tratarlo de una forma diferente y este, a su vez, respondera de modo que confirme las expectativas iniciales.

Aplicaciones

El modelo de atribuciones se puede integrar con otros modelo facilmente:

– Modelo de McClelland Orientados al logro ---- Esfuerzo

Competencia ---- Habilidad

– Modelo de Expectativas

Interpretacion de Modelos

Ninguno es perfecto, todos tienen ventajas y debilidades, pero todos contribuyen a la comprension del proceso de motivacion.

El modelo motivacional debe adaptarse a la situacion, combinandose si es necesario con otros modelos.

Micromotivacion y Macromotivacion

Micromotivacion (Tipo A)

Se centra en la motivacion dentro de una organizacion individual a fin de mejorar la productividad de los empleados.

Macromotivacion (Tipo B)

Se centra en la motivacion fuera de la empresa, en aquellas condiciones que tambien influyene en el deszempo del trabajo.