

La motivació



INSTITUT

NOU
DE VIC

Adding only a single line, transform this
into a “6”

I X

Hint: There are at least 3 different solutions

Quines són les expectatives?

This happen in our organizations when we're giving a certain expectations we give them just like this and even though we have a picture of what we think is in our mind what it should look like... it comes out like this and then as a manager or as a leader... who I start to blame for the outcomes that came out like this? My employees?

And then, what do they start to think about me? (going back to the engagement). What do they start thinking about me, as a leader? I'm an incompetent, because it was me I didn't give enough detail...



Why almost most managers set expectations incorrectly? (5:54)

“ Una cosa és aconseguir que algú faci quelcom i una altra molt diferent és aconseguir que algú vulgui fer quelcom. ”



Maori All Blacks



Introducció

M: què MOU a les persones, què les MOTIVA, què JUSTIFICA que les persones facin una cosa o la contrària?

Una de les teories + importants: Piràmide motivacional Maslow (necessitats): **Ens movem per COBRIR NECESSITATS**

Per cobrir necessitats d'ordre superior cal cobrir primer les d'ordre inferior

Cobrir necessitats

1r **Fisiològiques**: respirar, alimentar-se, beure, descansar

2n ordre **seguretat**: protecció física, tenir un lloc físic, un treball estable...

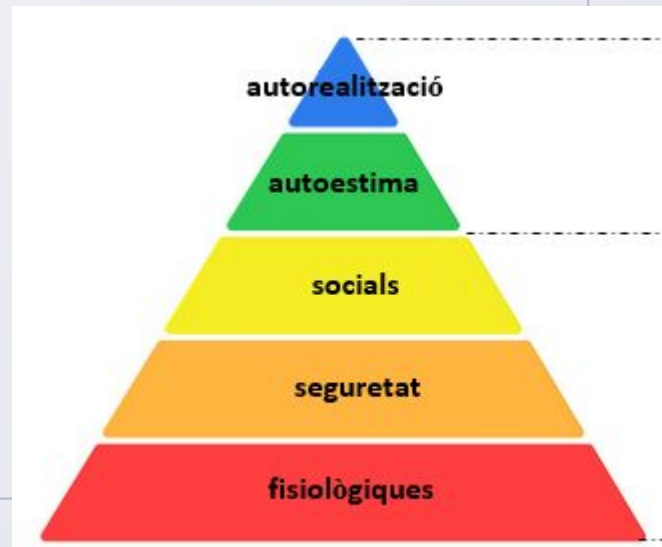
3r **afiliació, social** (en parella, vivim en comunitat)

4t **estima**, apreciar el que jo faig i que els altres em reconeguin

5e: necessitats d'**autorealització**. Fi últim de moltes persones, creixement personal, creativitat, resolució de problemes

Canviar la CONDUCTA: què necessitem?

- ▶ Punt de partida: **teoria de Maslow**
 - Ex: quan tenim les necessitats fisiològiques cobertes s'activen les de seguretat (en la majoria de casos)
 - No cal que una necessitat inferior estigui satisfeta al 100% perquè se n'activi una de superior



Exemple sobre la teoria

CONDUCTA A



CONDUCTA B



En el món laboral, Maslow diferencia entre **necessitats inferiors** (fisiològiques i de seguretat) i **superiors** (la resta)

Aplicació món empresa

No m'interessen les necessitats superiors si no tinc les bàsiques cobertes.

1r: **exemple FORD**. Tres torns de treballs. No descans, desmotivats pq la necessitat fisiològica no estava coberta

2n: **exemple treballador EÒLICA**. Tenia por de pujar a dalt. Desmotivació per necessitat de seguretat.

3r: **exemple COMPTABLE**. Època en què es quedava sola /// el fet de viatjar d'un trasllat no sempre és motivador (nec. socials)

4t: exemple **FEEDBACK de l'execució** dels encarregats (abans de les avaluacions periòdiques del rendiment)

5è: exemple treballador **fàbrica CERÀMICA**. Creativitat

Necessitats insatisfetes són les que mouen

Necessitats inferiors (F + S) poden cobrir-se completament però no les d'ordre superior

El q mou el comportament de les persones són les NECESSITATS NO COBERTES totalment

F+S **satisfetes ja no mouen el comportament** (ex incrementar salari, a algunes persones no les motiva, ja és alguna cosa satisfeta)

APLICACIÓ PRÀCTICA

Si som responsables d'equips de persones una de les coses que hem de fer és ser sensibles per **veure quines necessitats té el nostre equip que NO estan totalment cobertes** i a partir d'aquí poder actuar per aconseguir motivar-los més.

Esquema elemental d'una acció

Anàlisi d'un cas senzill: la conducta en una compra

1. 1 objecte em crida l'atenció, és valuós per a mi (desperta 1 DESIG)
2. Veig que el puc pagar si estalvio una mica
3. El desig es converteix en una META

Quan alguna cosa es converteix en valuosa per a mi desperta les ganes d'actuar. No tots els desitjos es converteixen en metes.

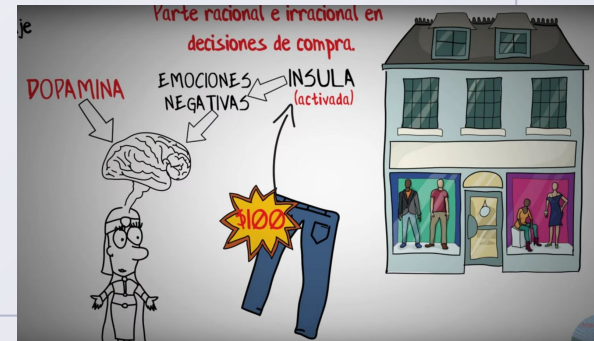
Com decidim?

- ▶ Part racional del cervell
- ▶ Part irracional (emocional) – **DOPAMINA** (neurotransmissor)

1r/ S'activa la Dopamina (ho vull!)

2n/ S'activa la Insula (part racional: ho vull però és molt car...)

3r/ Depèn del **valor real** que tingui per a mi les estratègies de “**màrqueting**” ho acabaré convertint en una META



Estratègies de venda

Convertir el producte/servei en un “**premi**”, fer-ho VALUÓS per tu.

- Acompanyat d'una imatge atractiva (*X també ho usa i ho recomana*), amb un eslògan (*estaras comodíssim!*), una informació (*llibre rècord en vendes*), una associació càlida (*com a casa teva*), una experiència apassionant (*viu el vèrtig de la velocitat*), un argument d'autoritat (*els experts ho recomanen*), un llenguatge pseudocientífic (*té aminoàcids!*), l'animo a que ho provi (*si no t'agrada, ho pots retornar*), ofereixo descomptes o pagaments a terminis (*disfruta-ho ara i paga després*)...

AIDA: **A**traure, **I**nteressar, **D**espertar el desig, **A**ctivar el comportament

Exemples de motivació laboral

- ▶ **Motivacions extrínseques** (paquet retributiu): per cobrir necessitats inferiors, premi exterior a la tasca. **META COM A MITJÀ**
- ▶ **Motivacions intrínseques** (lloc de feina atractiu): pot cobrir necessitats socials o de pertinença, reconeixement, status, prestigi, poder... el que faig, m'agrada. **META COM A FI**
- ▶ **Motivacions transcendentals** (compartir la visió): necessitats d'autorealització. Satisfacció íntima. **META COM A FI**

Principals diferències entre Ext, Int, Tra

Persones que tenen gent a càrrec haurien de conèixer la diferència

E: elements externs i influeixen directament en la seva motivació

Salari: en funció de si sent que està ben pagat: mot. extrínseca alta.

Qualsevol altre **benefici que vingui de fora** (exemple comercials).

Beneficis externs que contribueixen a que el treballador estigui més motivat (guarderia, cotxe...)

Intrínseca i transcendent

Prové del propi treballador. El treb està motivat en fn de què? Elex:

- Disfrutar de la feina que fa
- Desenvolupax personal fent la feina q fa
- Aprendre coses noves
- Disfrutar del dia a dia / de la relació amb els companys
- De les coses que va aconseguint
- De les metes i objectius que aconsegueix tant a nivell personal com d'empresa...

Renovar motivacions

Aquest “disfrute personal” és la motivació intrínseca

La extrínseca **CAL RENOVAR-LA CONSTANTMENT**. Quan ens acostumem a alguna cosa deixa de ser “motivadora”.

La intrínseca no cal anar-la motivant constantment com a líders pq la gent ja s'automotiva, és una font de realització personal

Quin tipus d'equip tenim?

- Equips q disfruten: *alta motivació intrínseca*
- Equips que treballen pq els pagues, de vegades desmotivats o fins i tot amargats: *motivació extrínseca*

Ideal: estil de lideratge tendeixi a buscar persones que tinguin aquesta motivació intrínseca (gust per l'aprenentatge, per desenvolupar-se, aconseguir metes).

RESPONSABILITAT lideratge: fomentar mot. intrínseca

Frases típiques

“Jo no puc fer res, és cosa seva”

“Si no els hi agrada el seu treball què hi farem?”

“Si només vénen a treballar pels diners, què hi puc fer?”

I **si que pots fer coses**, hi ha molta gent que ha treballat en aquesta línia i ha aconseguit resultats molt bons

Què hi podem fer?

COMUNICAR la importància que té el seu treball a la cadena que porta al resultat final

Importància de cada element per l'objectiu final. Totes les tasques per petites que siguin

Sentir-se part dels objectius finals de l'empresa

Exemple Santiago de Compostela

Una dona que camina i es troba a tres senyors:

1. Què fas? Poso pedres i ciment (Defineix el que fa)
2. Què fas? Col·locant els blocs i el ciment estic aixecant aquesta paret. Gràcies a això em pago el sou i mantinc la meva família
3. Què fas? No ho veus? Estic construint una catedral!

Transmetre el resultat final

- ▶ Quin dels 3 treballadors, **fent el mateix**, té una motivació + gran?
- ▶ Quin és el **MOTIU** de la seva motivació?
- ▶ Qui és el **RESPONSABLE** d'aquella motivació en concret?

El/la responsable és aquella persona que li va transmetre **la importància del seu treball de cara a aconseguir el resultat final.**

Cal encomanar funcions que tinguin SENTIT.

Cas contrari: obediència

Exemple monjos Edat Mitjana. Responsable del monestir els fa cavar SOLCS per tapar-los

Aplicat a l'empresa: desmotivació total. Submisos.

“No, no, això no es fa a les empreses”

Exemple CARA a CARA (Oxfam), han d'entregar contractes a final del dia (Idees? Pegues: formació). S'estaven tapant solcs. Submissió.

APLICACIÓ PRÀCTICA

Està a les nostres mans fomentar la motivació intrínseca, per disfrutar del treball. Idees (**INTRATÈGIA**):

- ▶ Transmetre el resultat final
- ▶ Adequar la persona al lloc de treball
- ▶ Participar de les decisions
- ▶ Reconeixement
- ▶ Establiment comú d'objectius

1. Motivacions extrínseques

Retribució i satisfacció



Què aconseguix la retribució?

- ▶ Presència física dels treballadors
- ▶ Aportació d'un mínim (o **rendiment d'*status***)
- ▶ Entrega? Detall? Fidelització? Ganes de treballar?

Teoria de l'equitat (J. Stacy Adams)

Requisits de qualsevol sistema retributiu:

- **Equitat interna** (les persones comparen el que aporten a la organització amb el que reben de l'organització)
- **Equitat externa** (Les persones comparen el que reben elles respecte als altres dins l'organització per càrrecs similars i comparen també com paga el mercat laboral pel seu mateix lloc o posició i amb les seves habilitats)

Adams, JS. (Toward an understanding of inequity)

Teoria útil, important i aplicable

Es veu a moltes empreses: com elements concrets i específics poden ser una font de motivació o de desmotivació.

Adams deia que les persones es motivaven en funció de la seva **percepció de JUSTÍCIA dins l'empresa.**

N'hi havia en funció de si hi ha equilibri o desequilibri

Balança: INPUTS i OUTCOMES

Motivació: si hi ha equilibri a les 2 parts de la balança. 2 OPCIONS

1/ **Esforç** que tu hi poses i **el que obtens** a canvi de l'empresa. Què passa? Si tu creus que aportes molt esforç, hores, coneixements, metes, millora quota de mercat, reducció de queixes... Si l'empresa et fa un RETORN molt baix: motivació baixa. Motiv. alta si està equilibrat

Sistema d'incentius associats a la nòmina o beneficis pot ajudar a equilibrar

Balança: EQUITAT EXTERNA

Equilibri pel que fa el que el treballador percep (tracte, sou, condicions, flexibilitat) i el que perceben treballadors amb feines semblants.

Exemple FRUITERIA (Comença molt motivat. Quan sap el sou o condicions de l'altre, flexibilitat... es comença a desmotivar). Però abans li semblava just, satisfactori, etc. Què ha canviat?

- Pq es redueix la motivació (desequilibri a la balança)

APLICACIÓ PRÀCTICA

Rol com a encarregat/da

- ▶ Vetllar perquè hi hagi un equilibri entre el que el treballador posa i els seus resultats econòmics/beneficis o incentius
- ▶ El que rep un treballador a l'empresa (tracte, sou...) respecte les persones que fan la mateixa feina o una de semblant.
 - ESFORÇ - RESULTATS
 - PERCEPCIONS del treb. - PERCEPCIONS d'altres treballadors

Hi ha d'haver sempre un equilibri entre tots els treballadors?

No té perquè. Si hi ha desequilibri cal que estigui JUSTIFICAT per l'organització i a poder ser CONSENSUAT.

Exemple comercials (pla d'incentius vinculats als resultats). Saben que podrien arribar a l'altre sou, depèn del propi treballador (esforç) Cal que el desequilibri sigui COMUNICAT i sigui molt transparent..

Teoria de la dissonància cognitiva (Festinger)

- Dissonància cognitiva: quan existeixen relacions que no concorden
- Ex. cognicions que no concorden: “treballar i rendir al màxim” + “estar igual o pitjor pagat/da que un altre que rendeix menys”
- Quan apareix la dissonància, la persona pot actuar:
 - Negant la realitat i afegint noves cognicions
 - Resignar-se
 - Culpar als altres

Festinger, L (Teoria de la Disonancia Cognitiva)

Desequilibri balança Adams +/- = diss. cognitiva Festinger

Situació que es crea al teu cervell quan tens dos pensaments contraris. O un pensament que és contrari a una conducta.

Exemple: TABAC fa mal (pot matar) - Jo FUMO (però no vull morir)
Genero un tercer element per viure tranquil (o reduir l'estrés)

- “D’alguna cosa hem de morir...” “El meu avi fumava molt i va morir als 90 anys d’una altra cosa...”

Exemple en una organització

1r element: “Jo treballo molt” (1)

2n element: “L’altre treballa menys pel mateix sou” (2)



Són dos elements que xoquen

Creo un 3r element per no viure tant estressat/da:

“No val la pena treballar ni esforçar-se tant” (3)

APLICACIÓ PRÀCTICA

El nostre rol si tenim persones a l'equip amb aquesta dissonància cognitiva:

- ▶ Cal resoldre les CAUSES d'aquesta dissonància. Cal equilibrar aquesta balança per tal que sigui justa. Si no és just, les persones seguiran buscant “tercers elements” que justifiquin les seves accions i no podran motivar-se.

2. Motivacions intrínseques i transcendentals

Lloc de feina atractiu i satisfacció

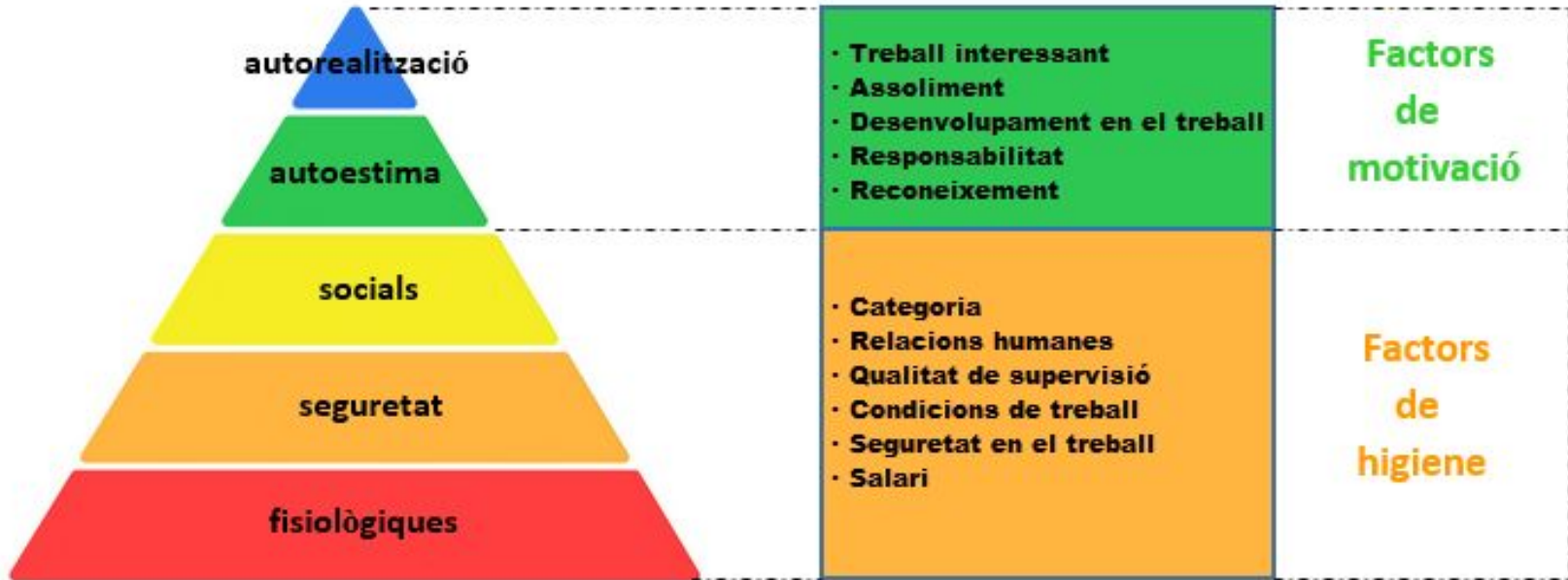


Teoria de la satisfacció en el treball (Herzberg)

- **FACTORS HIGIÈNICS:** si no existeixen en grau suficient generen insatisfacció però el fet de que existeixin no genera satisfacció per sí mateixos (p.e, salaris)
- **FACTORS MOTIVADORS:** Factors lligats al gust pel treball que es realitza. Si hi són generen satisfacció i si no hi són, genera insatisfacció (tasques que agradin de fer)

Herzberg, F. (One more time. How do you motivate employees?)

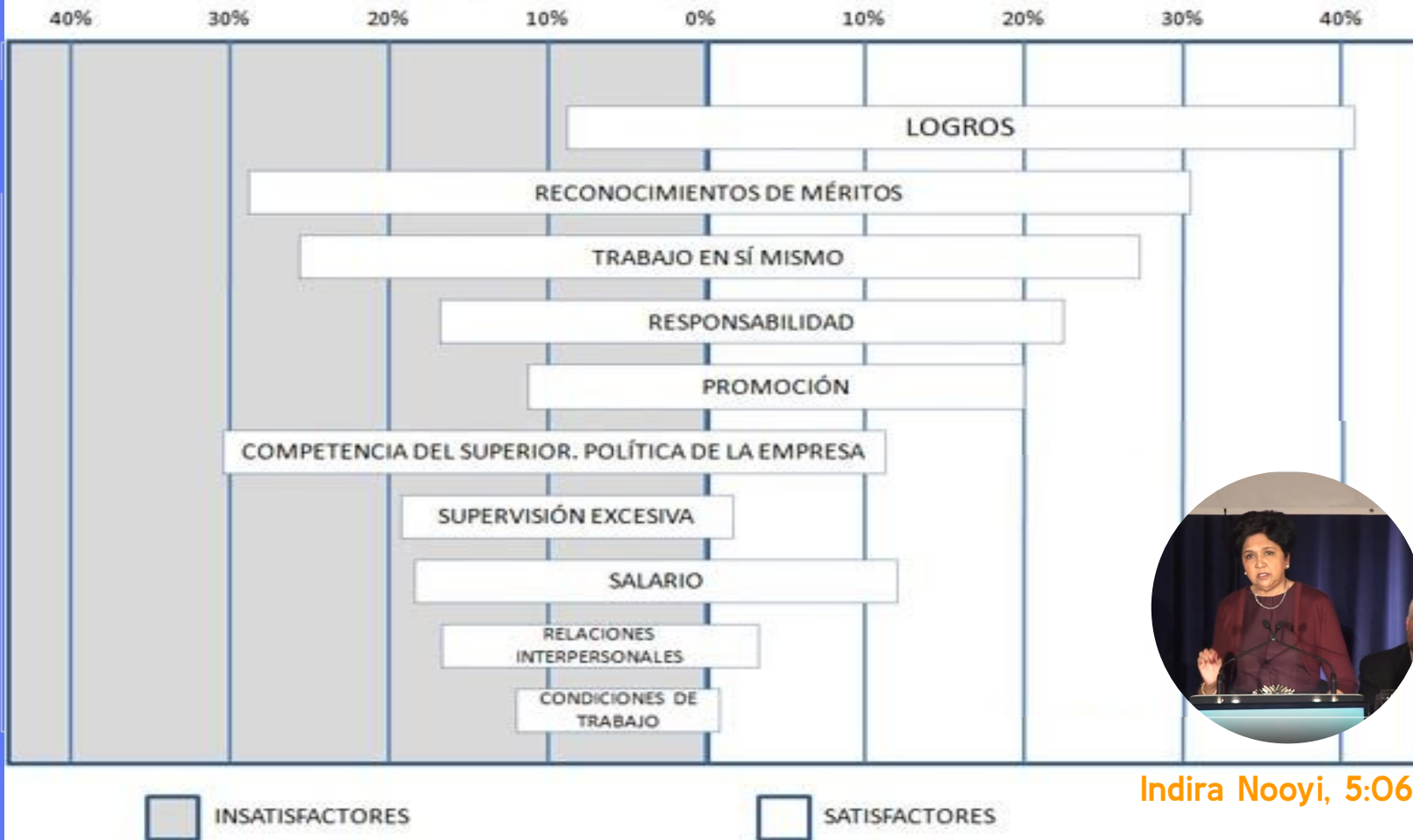
Maslow/Herzberg



Equivalències entre les teories de Maslow i Herzberg

MOTIVOS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL

Elaboración propia (Aiteco Consultores) a partir de Herzberg: The Motivation Work, 1993)



Indira Nooyi, 5:06

Teoria de les necessitats apreses (McClelland)

- Moltes necessitats s'aprenen amb la interacció amb el medi social i cultural. Cadascú voldrà cobrir necessitats diferents.
- Les persones actuaran en funció de **3 factors motivadors**:
 - Motivador d'ASSOLIMENT de METES (Competència/autorealització)
 - Motivador de PODER
 - Motivador d'AFILIACIÓ

Estudis de H. Murray (test de percepció temàtica)

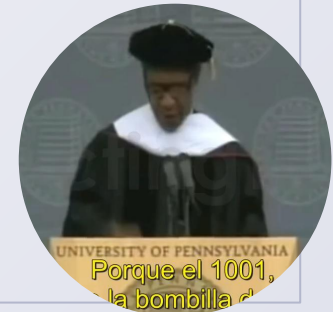


- 1/ Què va passar per arribar aquí?
- 2/ Què està passant?
- 3/ Com se senten els protagonistes?
- 4/ Com acaba la història?

Teoria de les expectatives (Vroom)

- **Expectativa** (possibilitat de tenir èxit, si m'esforço)
- **Instrumentació** (conseqüències de l'èxit)
- **València** (el que m'importa, el que val allò per a mi)

Si la valència de guanyar més diners per a una persona en un moment donat no té importància no valorarà l'esforç de la organització. Un recent llicenciat pot valorar més el seu desenvolupament professional, per exemple.



Vroom, V.H. (Work and Motivation)

Caer hacia delante, 2:33

“ Ningú neix lliure, tots
naixem dependents i la
nostra feina és fer-nos
lliures.



Teories psicològiques de l'aprenentatge

- **Psicologia conductista** (*Premi/càstig*)
 - [Pavlov](#) (condicionament clàssic), [Skinner](#) (condicionament operant)
- **Psicologia cognitiva** (*idees pensaments, creences*)
 - Per canviar una conducta cal canviar les creences que els individus tenen de les coses.
- **Psicologia emocional** (*emocions, sentiments, passions*)
 - Per canviar una conducta cal canviar l'esquema afectiu



8 recursos: motivacions dirigides

1. **Premi** (immediatament després de l'acció que volem reforçar)
2. **Sanció** (càstig). No motiva.
3. **L'exemple** (Bandura)
4. La selecció d'informació i el **canvi de creences** (poder)
5. El **canvi de desitjos** i sentiments
6. El **raonament** (error de Descartes)
7. **L'entrenament** (repetició per adquirir hàbits)
8. **Eliminar obstacles** per l'aprenentatge

FONT: Marina, José A.. (Los secretos de la motivación)

Com s'aconsegueix que algú vulgui fer quelcom?

“Qualsevol mètode que intenta fer beure un cavall sense set és rebutjable. Qualsevol mètode és bo si obre les ganes de saber i activa la necessitat poderosa de treballar”

Celéstin Freinet

L'educació del DESIG

- El DESIG és el que m'impulsa a ACTUAR (sense desig no hi ha acció)
- DESIG és la consciència d'una NECESSITAT/CARÈNCIA o la consciència anticipada d'un premi possible
- Ens atrau el VALOR que aquella cosa té per a nosaltres
- El desig desencadena conductes de RECERCA

FONT: Marina, José A.. (Los secretos de la motivación)

NECESSITAT o DESIG?

- 1.- **Distingir NEC de D.** No són el mateix. Un desig que no és una necessitat és un **caprici**. Educar la “privació o postergació del desig”
- 2.- **Què és el més desitjable?** Aprenem a desitjar (educació **cultural**). Mapa dels desitjos.
- 3.- **Com podem discriminar el que més ens convé entre el que és desitjable?** Dos tipus de desitjos: MATERIALS (carència/objecte que la satisfà) i COMUNICATIUS (abundància)

FONT: Higinio Marín. (La educación del deseo)

És el mateix DESIG que MOTIVACIÓ?

- És condició necessària però no suficient

MOTIVACIÓ = DESIG + INCENTIU + FACILITADORS

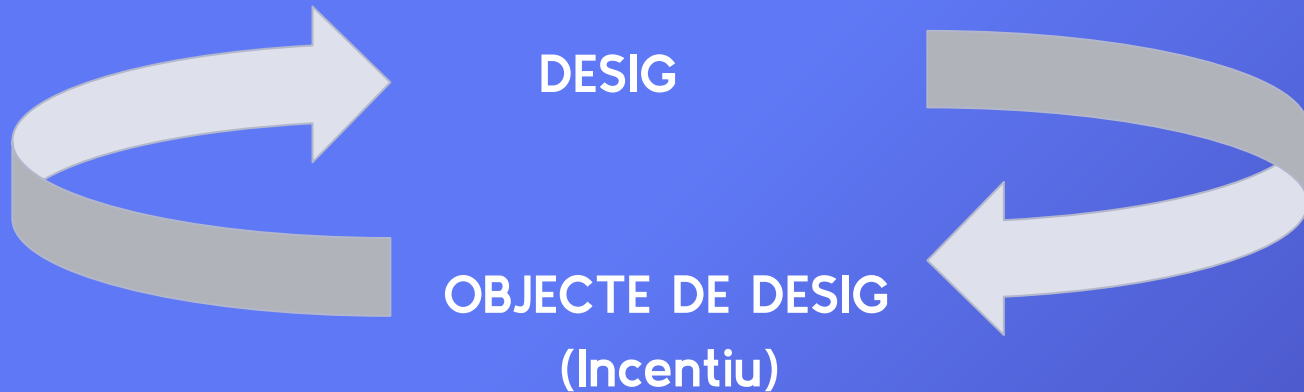
- Puc augmentar el desig o despertar-lo:
 - **Augmentant la necessitat** (“la privación es causa del apetito”)
 - **Fent més atractiva la meta**, el seu valor, el seu incentiu

Augmentar la privació

- ▶ Estudi on es van fer **2 grups de consumidors que havien estat 2 i 5 hores sense menjar** i els van enviar al súper amb una llista de la compra.
- ▶ Les **compres per impuls** (no previstes a la llista) van ser 3 vegades superiors en el cas dels més famolencs.
- ▶ Algunes **motivacions de tipus social** (ex. moda) obeeixen a mecanismes molt semblants.

FONT: Nisbett, R. i Kanouse, D. ("Food deprivation and Supermarket Social Behavior")

Relació circular



**MOTIVACIÓ = DESIG + INCENTIU +
FACILITADORS**

3r element: els FACILITADORS

Factors que afavoreixen o dificulten la nostra inclinació a fer alguna cosa. **FACILITADORS (què m'ajuda a decidir-me):**

- HABILITATS: Puc fer-ho (força de l'hàbit)
- CONEIXEMENTS: Sé fer-ho (Seguretat en la meva competència)
- CIRCUMSTÀNCIES extrínseques (“puc pagar-ho”, etc)

Motivació = **DESIG** + **INCENTIU** + **FACILITADORS**

1. Si la meta és interessant, si enllaça amb els meus interessos o necessitats (**DESIG**)
2. Si, a més, està presentada de manera atractiva (**INCENTIU**, objecte de desig)
3. Si la tasca és “fàcil” – assequible–, si et veus capaç de fer-la, si coneixes l’estratègia per a fer-ho (**FACILITADORS**)

Lideratge i motivació

Hi ha persones que son capaces d'actuar constantment sobre algun d'aquests 3 factors.. Capaces de motivar els altres.

El que caracteritza al/la **LÍDER** és la seva **capacitat de mobilització**. Desperta ànim, optimisme, sembla ampliar les capacitats d'actuar.

La tasca fonamental del lideratge **és emocional**

El principi de la possibilitat

Podem il·lusionar basant-nos en la possibilitat. Si ho basem en una mentida és un engany però si ho basem en una possibilitat POT ser una realitat.

La intel·ligència descobreix noves possibles realitats. Això il·lusiona sense convertir-nos en il·lusos.

Exemple: 12 angry men (“But is it possible?”)

Un exemple a analitzar

Més del 60% de les persones genials van odiar l'escola. (Simonson)

Exemple d'un adolescent: Bill Gates

“No deixaré que el resultat d'un examen decideixi el meu destí”. Suli Breaks, Vanity Fair, 2009



The power of passion and perseverance



20 discursos motivacionales

<https://coworkingfy.com/discursos-motivacionales-para-emprendedores/>

“If you don’t understand people, you don’t understand business”
(Simon Senek)

Diarios de la calle



“La verdadera lucha hay que librarla en la clase”

Diarios de la calle



“Yo sé lo que un blanco puede hacer” /T.

Adams

Diarios de la calle



“Les trae sin cuidado la educación”

Diarios de la calle



Les expectativas

Diarios de la calle



Liderant el canvi

Diarios de la calle



Entendre TOTS els relats