



Què és la motivació?



Què és la motivació?

Procés psicològic relacionat amb l'impuls (amplitud), la direcció i la persistència de la conducta



Què és la motivació laboral?

Motivació laboral

⌘ Aspectes motivacionals del treball

⌘ Teories de la motivació laboral

- ☑ Teoria de les característiques de la tasca
- ☑ Teories basades en les necessitats
- ☑ Teoria de l'avaluació cognitiva
- ☑ Teoria de l'equitat
- ☑ Teoria de les expectatives i els valors
- ☑ Teoria de l'establiment d'objectius
- ☑ Teoria social cognitiva

Motivació laboral

⌘ Aspectes motivacionals del treball

⌘ Teories de la motivació laboral

- ☑ Teoria de les característiques de la tasca
- ☑ Teories basades en les necessitats
- ☑ Teoria de l'avaluació cognitiva
- ☑ Teoria de l'equitat
- ☑ Teoria de les expectatives i els valors
- ☑ Teoria de l'establiment d'objectius
- ☑ Teoria social cognitiva

Motivació laboral



⌘ **Motivació laboral intrínseca**

⌘ **Motivació laboral extrínseca**

Motivació laboral



- ⌘ **Motivació laboral intrínseca:** relacionada amb el contingut del treball, amb atributs i característiques de la mateixa activitat. Activitat laboral = fi en si mateix.
- ⌘ **Motivació laboral extrínseca:** activada per aspectes externs a la tasca, contextuals, de l'entorn laboral (materials o socials). Activitat laboral = mitjà per a aconseguir altres fins.

Motivació laboral



Aspectes motivacionals: entorn laboral

Motivació laboral...

Motivació laboral



Aspectes motivacionals: entorn laboral

Motivació laboral... EXTRÍNSECA

Motivació laboral

Aspectes motivacionals: entorn laboral

- ☒ **Compensacions econòmiques**
- ☒ **Relacions interpersonals**
- ☒ **Estabilitat en el treball**
- ☒ **Ascensos i promocions**
- ☒ **Reconeixement social**
- ☒ **Condicions de treball**
- ☒ **Possibilitats de participació en el treball**

Motivació laboral

Entorn laboral

- Compensacions econòmiques

- Aspecte molt valorat
- Fàcilment graduable
- Proporciona estatus

- Ascensos i promocions

- Integren diversos valors (paga, autonomia, estatus, responsabilitat...)
- No tots volen ser promocionats

Motivació laboral

Entorn laboral

- Estabilitat en el treball

- Aspecte molt valorat.
- La possibilitat d'obtenir estabilitat motiva esforços extra.
- La estabilitat és senyal de ser valorat i ser competent.

- Condicions de treball: horari, recursos i condicions físiques.

- Dificulten l'esforç extra si no són positives; atrauen si són bones.
- És difícil motivar sols amb bones condicions.

Motivació laboral

Entorn laboral

- Relacions socials

- Un dels aspectes més valorats.
- Extraordinàriament desmotivador si no són positives.
- Cohesió i integració → esforç per objectius comuns.
El grup com a font de reforç.
- Lideratge (in)formal.

Motivació laboral

Entorn laboral

- **Reconeixement social**

- Les persones valoren que els reconeguen la faena que fan, la capacitat i l'acompliment laboral.
- Afiliació i autoestima.

- **Possibilitats de participació en el treball**

- Desenvolupament personal, competència i control personal.
- Facilita la identificació amb els objectius de la empresa (implicació).

Motivació laboral



Aspectes motivacionals: contingut del treball

Motivació laboral...

Motivació laboral



Aspectes motivacionals: contingut del treball

Motivació laboral... INTRÍNSECA

Motivació laboral

Aspectes motivacionals: contingut del treball

- ⌘ **Característiques de la tasca**
- ⌘ **Autonomia per a la realització de la tasca**
- ⌘ **Oportunitats per a emprar coneixements, habilitats i destreses: repte però amb recursos.**
- ⌘ **Realimentació de la tasca**

Motivació laboral

Aspectes motivacionals: contingut del treball

⌘ Característiques de la tasca

- ☑ Varietat: ni monotonia ni excés de varietat.
- ☑ Identitat: treball complet i identificable (globalitat).
- ☑ Interès: atribut més valorat.
- ☑ Significació: impacte en la vida d'altres persones (laboral o no).

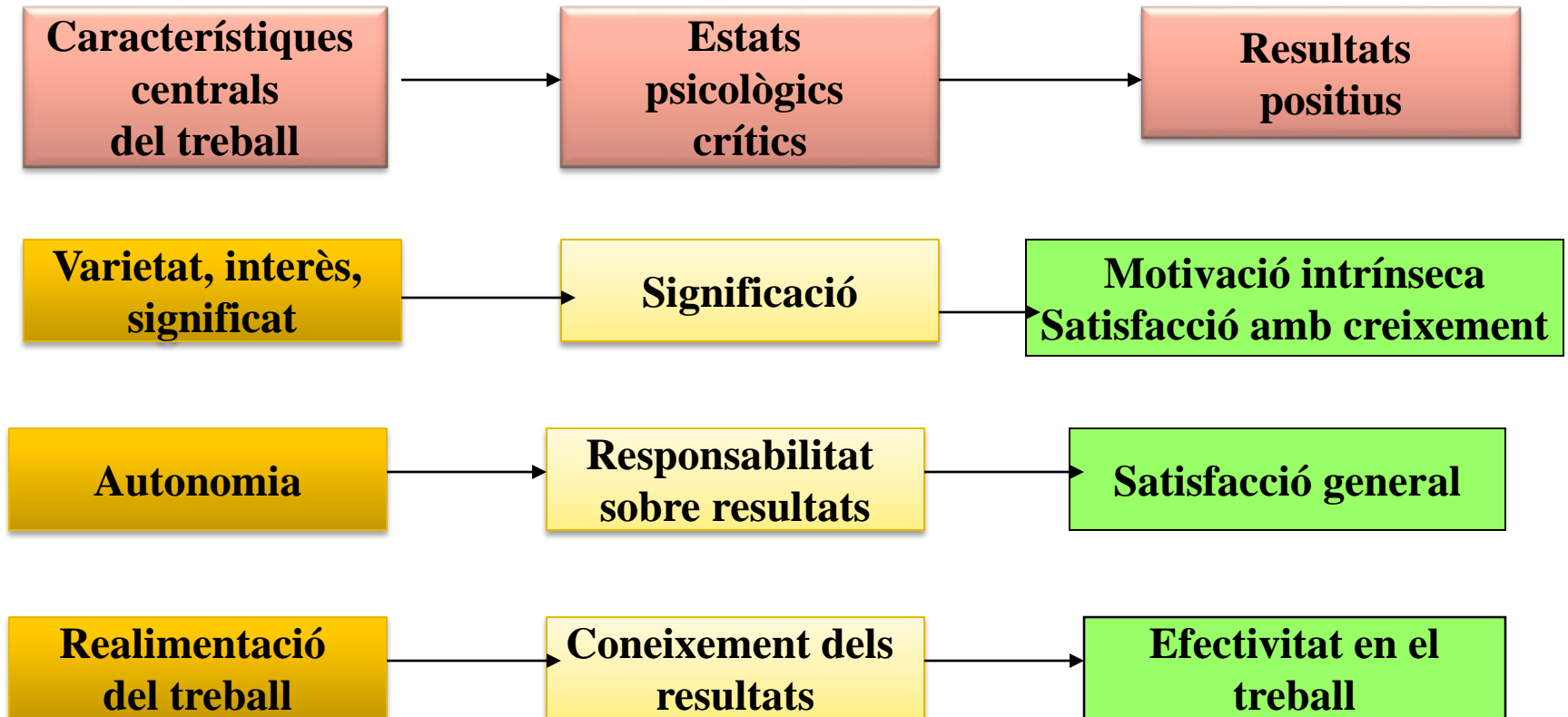
Motivació laboral



- ⌘ Les característiques de la tasca són els elements motivadors més importants.
- ⌘ Si el treball té determinades característiques, produeix certs *estats psicològics crítics*: significació del treball, responsabilitat sobre els resultats, coneixement dels resultats.
- ⌘ Els estats psicològics crítics produeixen resultats laborals positius: motivació i satisfacció.

Motivació laboral

Model de les característiques del treball



Moduladors: competències, necessitat de creixement i satisfacció amb context

Motivació laboral



Aspectes motivacionals: variables de la persona

Motivació laboral

Aspectes motivacionals: variables de la persona

- **Necessitats:** desequilibris que mouen a l'acció.
- **Motius:** processos que afecten les conductes (control, equitat, competència...).
- **Expectatives:** percepcions sobre la possibilitat que accions concretes porten a uns certs resultats.
- **Objectius i autoregulació de l'acció:** representació concreta dels resultats desitjats.

Motivació laboral



⌘ Aspectes motivacionals del treball

⌘ Teories de la motivació laboral

☑ Teoria de les característiques de la tasca

☑ Teories basades en les necessitats

☑ Teoria de l'avaluació cognitiva

☑ Teoria de l'equitat

☑ Teoria de les expectatives i els valors

☑ Teoria de l'establiment d'objectius

☑ Teoria social cognitiva

Motivació laboral

3. Principals teories motivacionals

- **Centrades en el contingut:** què motiva o activa la conducta humana (ex. necessitats dels individus).
- **Centrades en el procés:** com es forma la motivació, els processos cognitius vinculats amb la direcció, intensitat i persistència del comportament (ex. expectatives i valors).

3. Relació entre constructes motivacionals i teories

**Genètica
Herència**

**Necessitats
Personalitat**

McClelland, Maslow, Alderfer, McGregor
Estils de personalitat

Motius

Teoria de l'avaluació cognitiva
Teoria de l'equitat

**Elecció
cognitiva**

Teoria d'expectatives i valors

Intencions

Objectius

Teoria de l'establiment
d'objectius (*goal setting*)

Autoregulació

Teoria social
cognitiva



CONTINGUT

Personalitat i motivació

3.1. Personalitat i motivació (Cropanzano)

- ⌘ **Estils de personalitat:** formes de respondre a l'entorn que comporten una predisposició motivacional concreta.
 - ☒ Aproximació a l'estimulació positiva
 - ☒ Rebuig de l'estimulació negativa
 - ☒ Aproximació a l'estimulació nova i recerca de noves experiències:
 - ☒ Autoregulació de l'acció:

3.1. Personalitat i motivació (Cropanzano)

- ⌘ **Estils de personalitat:** formes de respondre a l'entorn que comporten una predisposició motivacional concreta.
 - ☒ Aproximació a l'estimulació positiva: individus impulsius i extravertits. Mostren ànim positiu, autoestima, actituds positives.
 - ☒ Rebuig de l'estimulació negativa: orientats al càstig. Ansietat, emocions negatives, baixa autoestima.
 - ☒ Aproximació a l'estimulació nova i recerca de noves experiències: imaginatius, curiosos i creatius.
 - ☒ Autoregulació de l'acció: predisposició a fixar-se metes i a dirigir la pròpia conducta (organitzats, planificats, treballen de valent i tenen sentit de la responsabilitat).



CONTINGUT

Necessitats i motivació

3.2.1. Teories basades en necessitats: McClelland



3.2.1. Teories basades en necessitats: McClelland

- ⌘ A partir de nombroses necessitats definides per Murray, analitza en detall tres necessitats relacionades amb el treball.

Necessitat de poder, d'influir sobre els altres i controlar-los:

Necessitat d'assoliment (*èxit*):

Necessitat d'afiliació:

3.2.1. Teories basades en necessitats: McClelland

⌘ A partir de nombroses necessitats definides per Murray, analitza en detall tres necessitats relacionades amb el treball.

Necessitat de poder, d'influir sobre els altres i controlar-los:
persones competitives, orientades a l'estatus més que al rendiment.

Necessitat d'assoliment (*èxit*): superar-se constantment i millorar les pròpies realitzacions.

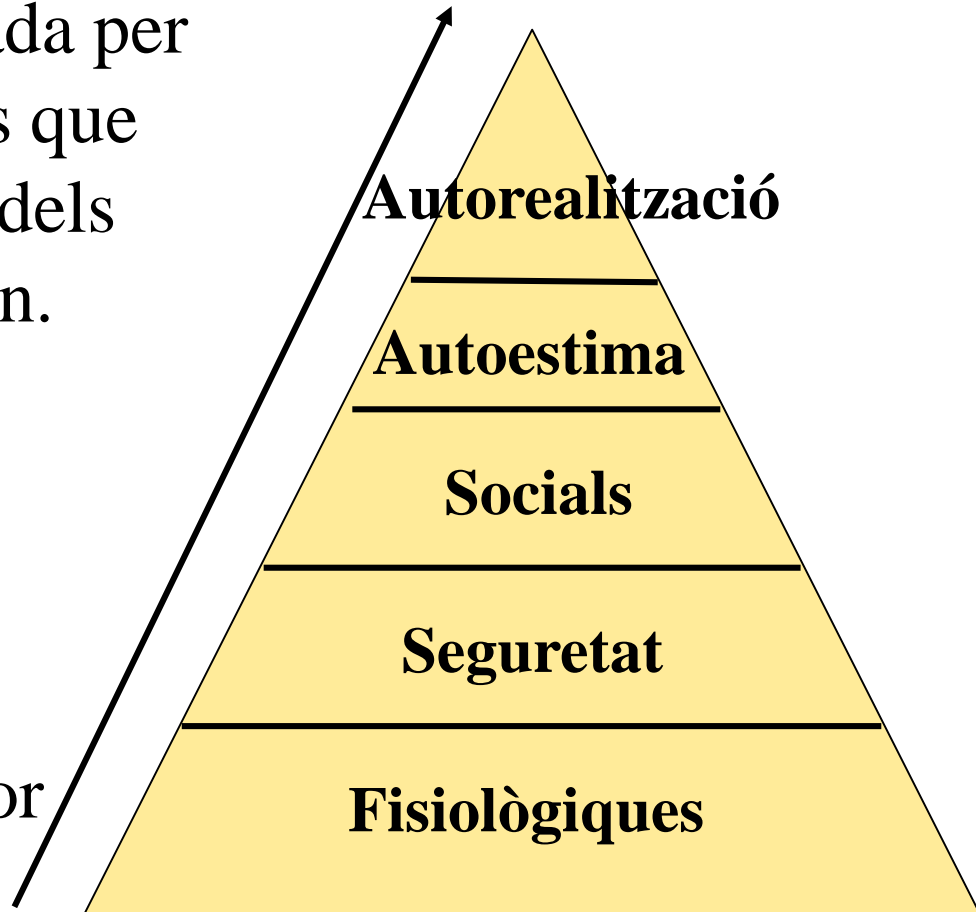
Necessitat d'afiliació: ser acceptat pels altres, buscar l'aprovació dels altres, defugir situacions competitives.

3.2.2. Teories basades en necessitats: Maslow



3.2.2. Teories basades en necessitats: Maslow

- La conducta és activada per les necessitats bàsiques que resulten de la privació dels objectes que les satisfan.
- Hi ha cinc tipus de necessitats bàsiques jerarquitzaes:
- Ordre superior/inferior



3.2.3. Teories basades en necessitats: McGregor

3.2.3. Teories basades en necessitats: McGregor

Idees tradicionals
sobre la naturalesa humana
(Concepción simplista
de la motivació humana)

Naturalesa humana
Motivació (seguint
el model de Maslow)

3.2.3. -Teories basades en necessitats: McGregor

**Idees tradicionals
sobre la naturalesa humana
(Concepció simplista
de la motivació humana)**

**Naturalesa humana
Motivació (seguint
el model de Maslow)**

Teoria X. Autocràtica

- No li agrada fer faena
- Evita responsabilitats
- Prefereix ser dirigit
- Cal vigilar-lo, orientar-lo i castigar-lo
- Principal motivació: seguretat

Teoria Y. Democràtica

- Li agrada fer faena
- Capacitat d'autoorientació i autocontrol
- Busca la responsabilitat
- Es creatiu
- Principal motivació: autorealització

3.2.3. Teories basades en necessitats: McGregor

“Els límits i les potencialitats dels individus depenen de les capacitats dels gestors per a descobrir la manera de fer realitat aquest potencial, i no dels límits de la naturalesa humana”

3.2.3. -Teories basades en necessitats: McGregor

“Els límits i les potencialitats dels individus depenen de les capacitats dels gestors per a descobrir la manera de fer realitat aquest potencial, i no dels límits de la naturalesa humana”

Polítiques i pràctiques de gestió

- ❖ Descentralització
- ❖ Participació
- ❖ Avaluació del rendiment
- ❖ Administració d'incentius intrínsecs

3.2.3. -Teories basades en necessitats: McGregor

“Els límits i les potencialitats dels individus depenen de les capacitats dels gestors per a descobrir la manera de fer realitat aquest potencial, i no dels límits de la naturalesa humana”

Polítiques i pràctiques de gestió

- ❖ Descentralització
- ❖ Participació
- ❖ Avaluació del rendiment
- ❖ Administració d'incentius intrínsecs

Principi d'integració

**Necessitats i
objectius
individuals**

**Objectius
econòmics**

3.2.4. Teories basades en necessitats: Alderfer



3.2.4. -Teories basades en necessitats: Alderfer

Reformulació de la teoria de Maslow

Necessitats d'existència

Necessitats de relació interpersonal

Necessitats de creixement personal

No estan jerarquitzades, sinó que són complementàries:
Com més se satisfan unes certes necessitats, més es desitja cobrir les altres. Com més poc se satisfan unes certes necessitats, més es desitja satisfer-les.



PROCÉS

3.3.1. Teoria de l'equitat (Adams, 1965)

3.3.1. Teoria de l'equitat (Adams, 1965)

Motivació: resultat d'un procés de comparació social entre el propi esforç i els resultats amb els d'altres persones

- ⌘ La persona analitza les contribucions que fa i les compensacions que rep en canvi (balanç costos-beneficis) + comparació amb els altres.
 - ⊞ **Equitat** (percepció costos-beneficis similar al de l'altra part) → manté l'esforç.
 - ⊞ **Inequitat positiva** → augment de les contribucions personals.
 - ⊞ **Inequitat negativa** → tractar d'augmentar les compensacions rebudes o reduir els esforços.

3.3.2. Teoria d'expectatives i valors

3.3.2. Teoria d'expectatives i valors

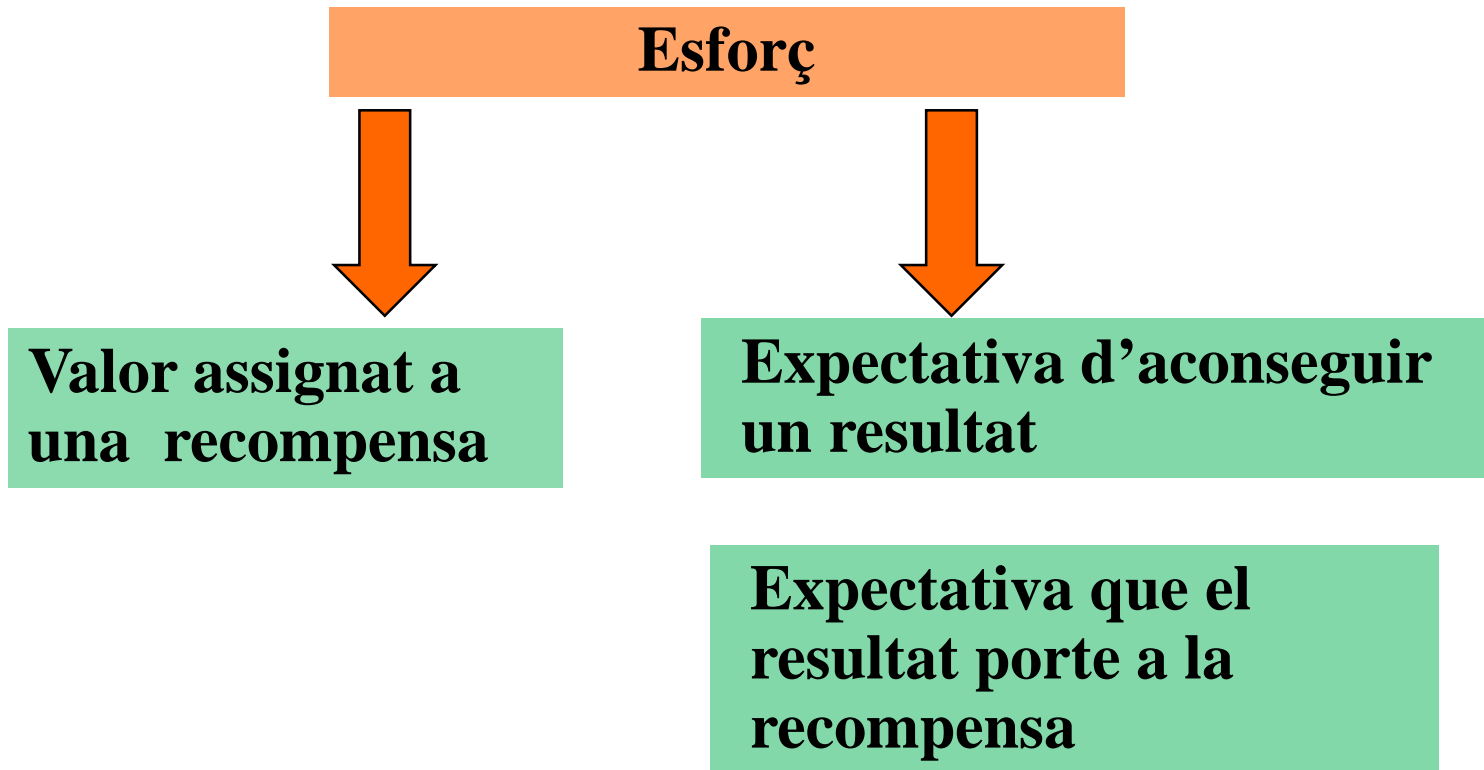
Expectativa:

3.3.2. -Teoria d'expectatives i valors

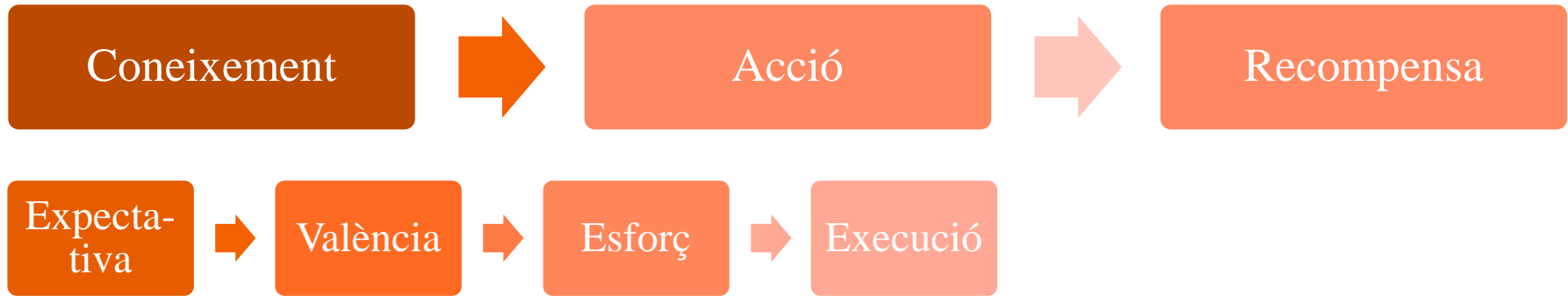
Expectativa: creença momentània sobre la probabilitat que un acte anirà seguit d'un resultat

3.3.2. -Teoria d'expectatives i valors

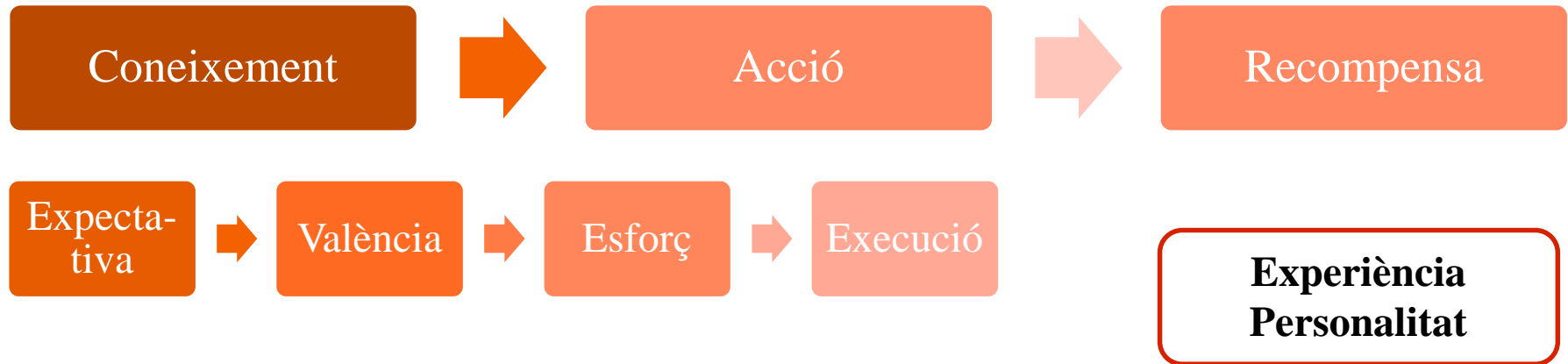
Expectativa: creença momentània sobre la probabilitat que un acte anirà seguit d'un resultat



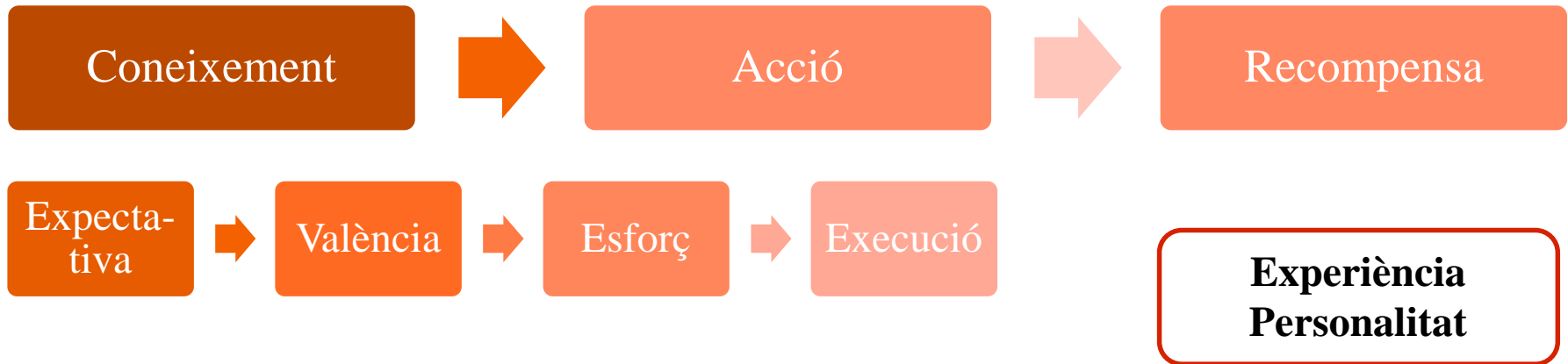
3.3.2. Teoria d'expectatives i valors



3.3.2. Teoria d'expectatives i valors



3.3.2. Teoria d'expectatives i valors



- ⌘ Les persones són hedonistes: maximitzar l'obtenció de recompenses i minimitzar els costos (dany, dolor o emocions negatives).
- ⌘ El model prediu més les **decisions** que es prenen que el **rendiment** posterior, el qual està influït per les restriccions ambientals.
- ⌘ Aplicació pràctica: disposar diversos tipus de recompensa, afavorir les expectatives dels empleats per a assolir-les.

3.3.3. Teoria de l'establiment d'objectius



3.3.3. Teoria de l'establiment d'objectius

- ⌘ Valor motivador dels objectius: si una persona es proposa una meta, s'esforçarà per a assolir-la.
- ⌘ El potencial motivador dels objectius depèn de:
 - Precisió: cal que els objectius siguin específics i ben definits.
 - Dificultat dels objectius: com més difícils, més esforç.
 - Mecanisme de funcionament: atenció, mobilització de l'esforç, persistència, estratègies d'execució apropiades...
 - Realimentació: cal conèixer el nivell d'acompliment per a poder ajustar la conducta a les metes proposades.
 - Implicació i compromís
 - Incentius econòmics

3.3.4. Teoria social cognitiva (Bandura)

3.3.4. Teoria social cognitiva (Bandura)

- ⌘ Centrada en el paper de l'autoregulació i l'assoliment d'objectius.
- ⌘ L'assoliment d'objectius específics i difícils s'aconsegueix mitjançant activitats autoregulades que inclouen quatre components.
- ⌘ Es basa en la funció de l'autoeficàcia com a motor de la motivació de la persona: si crec que sóc capaç de fer una cosa, persistiré en l'esforç.

3.3.4. Teoria social cognitiva (Bandura)

- ⌘ Autoobservació: atenció a aspectes de la pròpia conducta. Mecanisme autodiagnòstic i automotivador. Proporciona la informació necessària per a actuar i mobilitza l'esforç cap als objectius.
- ⌘ Autoavaluació: comparació entre la situació desitjada (l'objectiu) i la realització actual; impulsa a actuar.
- ⌘ Autoreaccions: respostes internes (per ex., satisfacció) que sorgeixen com a resultat de l'autoavaluació, de caràcter afectiu.
- ⌘ Autoeficàcia: creences sobre les capacitats, els recursos i els cursos d'acció per a controlar els fets i les circumstàncies de la vida.

3.3.4. Teoria social cognitiva (Bandura)

⌘ **Expectativa d'eficàcia personal:**

⌘ **Expectativa de resultats:**

3.3.4. -Teoria social cognitiva (Bandura)

- ⌘ **Expectativa d'eficàcia personal**: convicció que una persona pot realitzar una conducta amb èxit.
- ⌘ **Expectativa de resultats**: estimació que una conducta conduirà a assolir resultats.

3.3.4. Teoria social cognitiva (Bandura)

- ⌘ **Expectativa d'eficàcia personal**: convicció que una persona pot realitzar una conducta amb èxit.
- ⌘ **Expectativa de resultats**: estimació que una conducta conduirà a assolir resultats.
- ⌘ L'autoeficàcia podria afectar el benestar psicològic i l'execució (nivell d'esforç i persistència), com també l'establiment de futurs objectius.
- ⌘ L'autoeficàcia actua com un motivador de l'acció i funciona com a mediador de la relació entre el coneixement i l'acció.