



**Programa de Desarrollo de Mandos  
Medios – Modulo 1  
El Rol del Jefe en la Dirección de  
Personas – La motivación en el Trabajo**

26 JULIO 2017

Prof. Daniel Paredes

# Pará qué estamos acá?

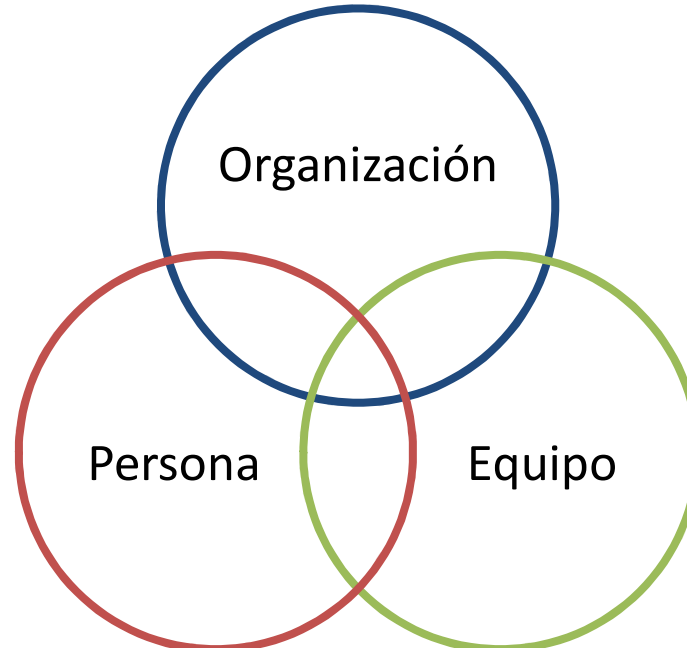
- El objetivo de estas jornadas es desarrollar tus conocimientos y habilidades para desempeñarte mejor como Jefe en la Organización en la que trabajas.
- La actividad está destinada a tu desarrollo profesional, que impactará en el área a tu cargo.
- Presentaremos los temas en 6 módulos, de hora y media cada uno.
- En cada módulo, la presentación tendrá previstos espacios de consulta sobre el punto que se está tratando.
- Preguntas?

# La visión del trabajo

- "El trabajo aleja de nosotros tres grandes males: el aburrimiento, el vicio y la necesidad." [Voltaire](#) Siglo XVIII
  
- "El hombre encuentra su goce en comer, en el acto de reproducirse, en vestirse, cuando puede, en suma, en su parte animal, pero no en lo que lo diferencia de éstos: en el trabajo." [Karl Marx](#), Siglo XIX
  
- "El trabajo es la vocación inicial del hombre, es una bendición de Dios, y se equivocan lamentablemente quienes lo consideran un castigo". [Josemaría Escrivá de Balaguer](#), Siglo XX
  
- A día de hoy, cuál es el significado del trabajo? Veamos un par de referencias:
  - [D:\Trabajar - HSBC\(youtube.com\).mp4](#)
  - [D:\Superarse\(youtube.com\).mp4](#)

# Sobre el trabajo del Jefe

- Trabajar es agregar valor en un proceso, producto o servicio.
- Trabajar dirigiendo personas, es agregar valor a partir del alineamiento del trabajo de las personas que se dirigen hacia los objetivos organizativos, lo que implica mirar tres dimensiones:



# Como llegamos a dirigir el Trabajo de Otros

- Cuando empecé a trabajar no dirigía a nadie.
- Me desempeñé exitosamente en mi posición.
- Me asignaron un equipo a cargo.
- A partir de allí, los resultados de mi trabajo dependen de otras personas a las que dirijo, a las que delego tareas.
- Sin perjuicio de delegar tareas, mantengo la responsabilidad por los resultados.
- O sea, rindo cuentas por el trabajo de otros.



# Sobre la Dirección de Personas

- Bases de la Dirección de Personas:
  - 10% la autoridad formal, el cargo
  - 90% conocimiento (saber lo que hay que hacer) y ejemplo (lo que hago coincide con lo que digo).
- No confundir experiencia con capacidad.
- Hay que tener **vocación** de dirigir: una vez que el rol se asume es una **obligación** de dirigir.
- Dirigir personas requiere esfuerzo: no hay atajos.
- Esto no es carisma: es voluntad y esfuerzo, a través de prácticas sistematizadas.
- Tiene que ver con influir sobre otras personas para que acepten voluntariamente objetivos propuestos por el líder, de modo que avancen alineados en la dirección fijada.

# Motivación

- Motivo: aquello que impulsa a una persona a actuar de un modo determinado.
- Modelo básico de comportamiento:



- Las necesidades de las personas producen deseos. Esos deseos provocan acciones que conducen a la satisfacción.
- Repasemos algunas de las Teorías Motivacionales

# 1. Maslow: jerarquía de necesidades





## 2. Herzberg

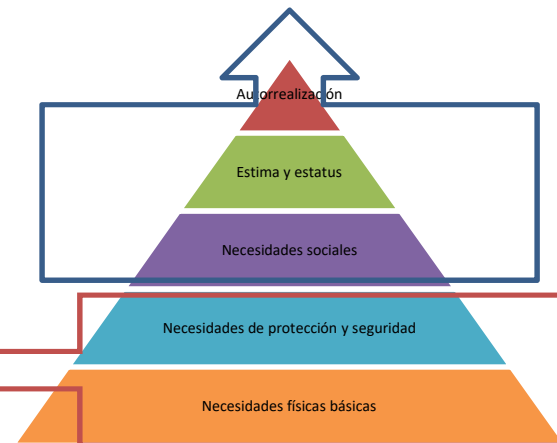


### Factores Higiénicos

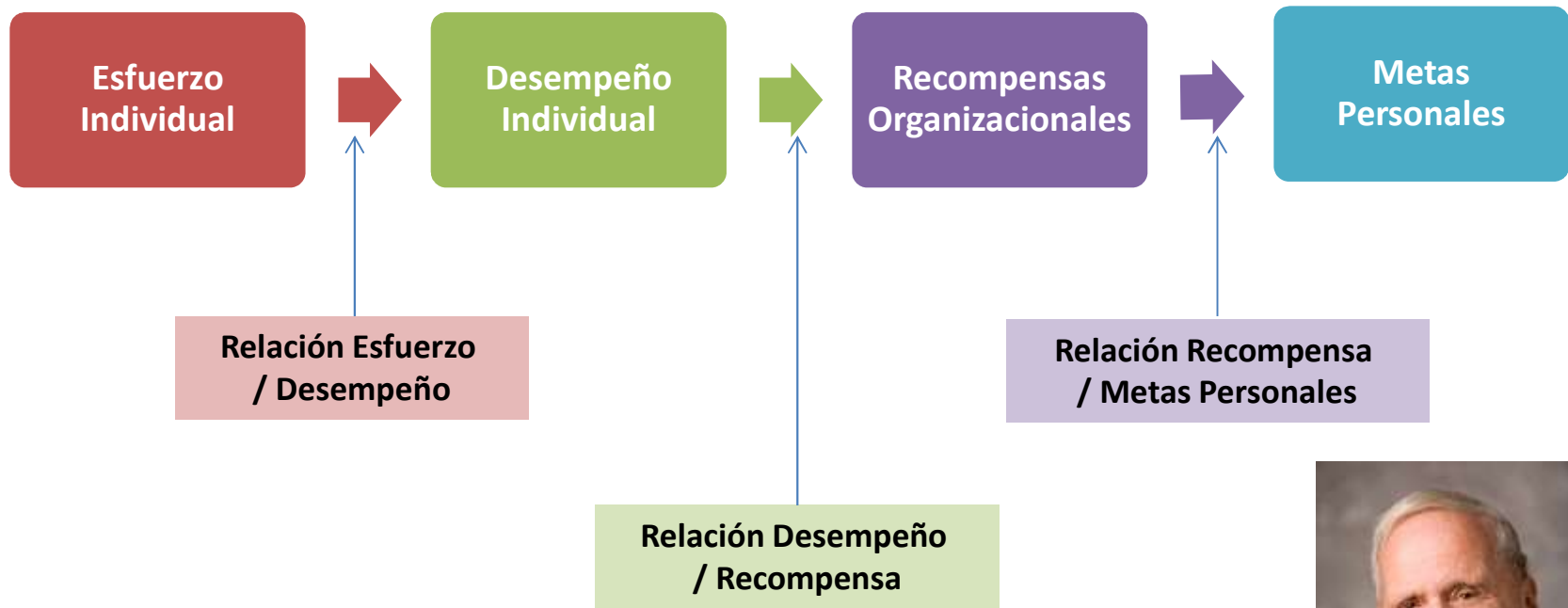
- Ajenos al trabajo en sí; evitan la insatisfacción pero no generan motivación por sí mismos:
  - Fisiológicos
  - Seguridad

### Factores Motivacionales

- El trabajo en sí mismo actúa como factor motivador:
  - Reconocimiento
  - Logro
  - Realización

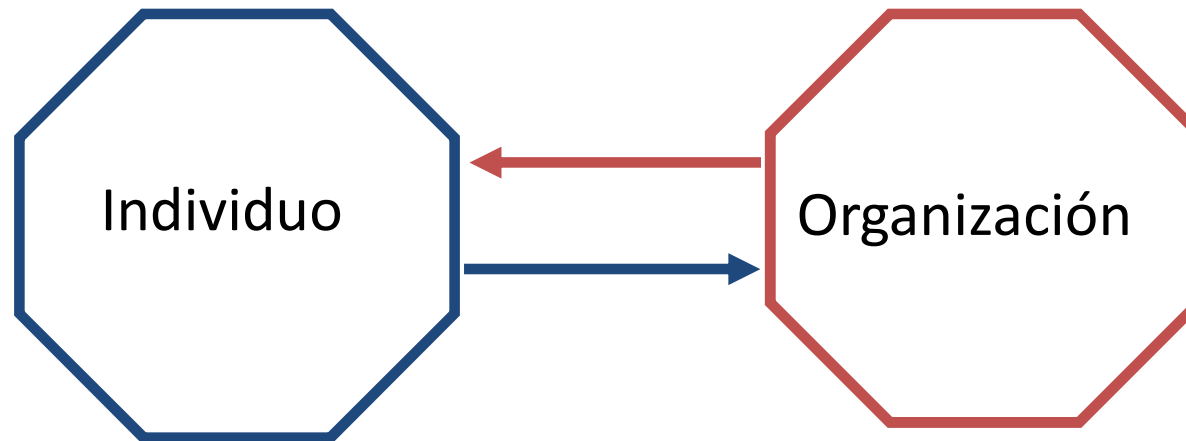


### 3. V.VROOM: Teoría de las Expectativas



Victor Vroom, Montreal, 1932

## 4. E. SCHEIN: CONTRATO SICOLÓGICO



### Expectativas:

- remuneración
- seguridad
- ambiente
- desarrollo

### Expectativas:

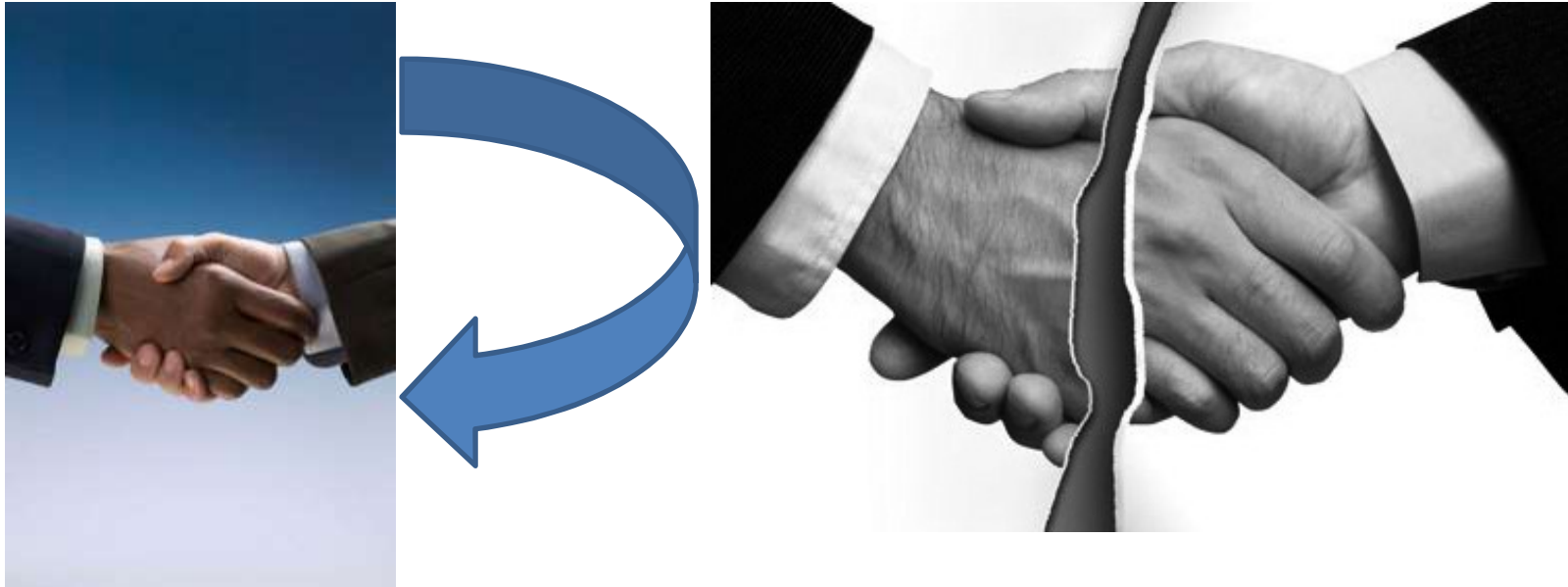
- confiabilidad
- iniciativa
- compromiso
- responsabilidad



Edgar Schein, Zurich 1928

## E. SCHEIN: GESTION DE EXPECTATIVAS

- La Empresa debe tomar la iniciativa de acordar con los individuos mutuas expectativas.
- Cada individuo tiene sus expectativas propias.
- Las mutuas expectativas pueden cambiar con el tiempo, por ambas partes.



# En conclusión ...

## Motivar con dinero

- Retribución justa en el mercado
- Retribución justa en la empresa
- Incentivo vinculado a un resultado medible y alcanzable
- Relación esfuerzo y rendimiento

## Motivar sin dinero

- Variado y no rutinario
- Agradecimiento y reconocimiento
- Importancia del trabajo
- Delegación y empoderamiento
- Buen ambiente laboral
- Ejemplo del Jefe

El éxito en la motivación del personal depende de la coincidencia de los intereses de la empresa y de la persona