

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## **PROCESO DE MOTIVACIÓN**

**Dr. Franco Lotito C.**

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**



# **LA MOTIVACIÓN Y SUS IMPLICACIONES**

# LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

La motivación alude a la presión interna surgida de una necesidad que a través de una excitación electro-química de las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad: iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta, objetivo, o incentivo se logra (motivación coronada con el éxito) o se bloquea (frustración).

(¿Qué sucede cuando una persona se frustra?)

## **LA (AUTO)MOTIVACIÓN\*: LA CLAVE PARA INICIAR UNA TAREA Y LLEVARLA A TÉRMINO.**

**En muchos avisos de ofertas de trabajo se lee: “Se busca persona capaz de trabajar en equipo”, “Que sea emprendedora”, “Que tenga capacidad de liderazgo” o “Debe saber trabajar por su cuenta y trabajar bajo condiciones de presión”.**

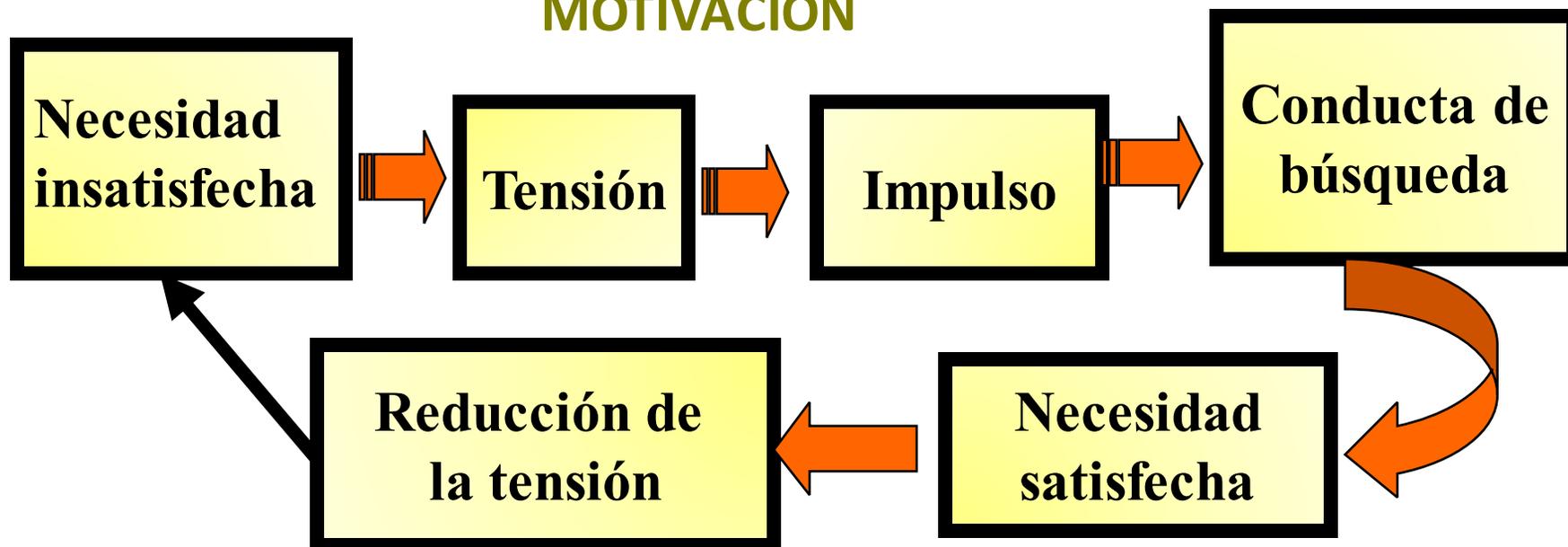
**Lo que esto quiere decir es que se “exige” que la persona sea capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produzca en el proceso, sin que importen muchos los costos personales.**



**La automotivación es altamente deseable en el ámbito laboral: un empleado **automotivado** requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.**

La **motivación** es un comportamiento manifiesto. Es la disposición a hacer algo, que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual, donde, **LA NECESIDAD** se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados.

### MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



# IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano y , por lo tanto manejarlo (*autocontrol o heterocontrol*) a través del control de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen.

**Generalmente se emplea el término **IMPULSO** para designar los motivos fisiológicos, que revelan estados de déficit corporal: hambre, sed, frío.**

**En tanto que el término **NECESIDAD** se usa para designar los aspectos psicológicos más complejos: logro, autoestima, aprobación social, etc.**

**SU FUNCIÓN ES ACTIVAR Y DIRIGIR LA CONDUCTA A LA CONSECUCCIÓN DE UN OBJETIVO.**



# LAS TEORÍAS

# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

**Existen algunas teorías clásicas, que aunque han sido cuestionadas, siguen siendo las explicaciones más conocidas -y reconocidas- de la motivación de los trabajadores.**

**1. LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.**

**2. LA TEORÍA “X” y LA TEORÍA “Y” DE MCGREGOR.**

# 1. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (A. MASLOW)

**Maslow sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías jerarquizadas de necesidades.**

**Por lo tanto, cuando una necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente en la jerarquía se transforma en la dominante.**

**MASLOW** dividió las cinco necesidades en órdenes **SUPERIOR E INFERIOR**.

**ORDEN SUPERIOR:** sociales, de estima y autorrealización.

**ORDEN INFERIOR:** fisiológicas y de seguridad.

**Se distinguen sobre la premisa que las superiores se satisfacen internamente, en tanto que las de orden inferior requieren una satisfacción sobre todo externa: a través de salarios, posesiones, un contrato colectivo, etc.**

# PIRÁMIDE DE MASLOW

1. **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** sed, hambre, abrigo, sexo, etc.
2. **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** estar protegido en contra de los daños físicos y emocionales.
3. **NECESIDADES SOCIALES:** aprecio, amistad, sentido de pertenencia, aceptación.

4. **NECESIDADES DE ESTIMA:** a) factores internos como el respeto y dignidad propias, la autonomía y logros; b) factores externos como el estatus, el reconocimiento por parte de otros y la atención.

5. **NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN:** la fuerza o el “impulso” para convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende el crecimiento, el desarrollo de las posibilidades personales y la realización de las ambiciones propias de la persona.

# PIRÁMIDE DE WOODEN



- **Modelo de conducta que fue diseñado para jugadores de baloncesto.**

**Sin embargo...**

- Es preciso dejar consignado que la pirámide del éxito no es una simple fórmula o recetario con el fin de obtener logros deportivos o de otra índole, sino que tiene más que ver con **“los valores que están detrás de quienes consiguen lo que se proponen”**. En este sentido, el coach Wooden no solo cambió la manera de ver el juego, sino que marcó una forma de entender la vida y de alcanzar ciertos objetivos.

# **PIRÁMIDE DE WOODEN**

**“El éxito es el resultado natural de la íntima satisfacción lograda al saber que una persona hizo lo mejor que pudo para transformarse en lo mejor que dicha persona pudo ser”.**

# JOHN WOODEN

- Fue un entrenador de equipos de básquetbol en la Universidad de California, EE.UU., y bajo la dirección de Wooden, el equipo de básquetbol de esta universidad **ganó 10 de los 12 títulos que se disputaron** en una final de estudiantes universitarios. Sin embargo, el entrenador Wooden no pasó a la historia por los numerosos triunfos que alcanzó en su vida profesional y deportiva, sino que por la filosofía de vida que generó detrás de dichos triunfos y que quedó plasmada en **“la pirámide del éxito”**.

**LA PIRÁMIDE DEL ÉXITO DE JOHN WOODEN**  
**FUNDAMENTOS PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LOS DEPORTES Y EN EL TRABAJO**





TEORÍA

X

TEORÍA

Y

## 2. TEORÍA X y TEORÍA Y (Douglas McGregor)

**Después de observar a muchos gerentes en su forma de tratar a sus empleados, concluyó que el concepto de cada gerente sobre la naturaleza humana se basa en ciertos supuestos con los cuales moldea su conducta hacia sus subordinados.**

□ **Este investigador postuló dos puntos de vista diferentes acerca de los seres humanos, donde uno de ellos era básicamente negativo y se conceptualizó como TEORÍA X, en tanto que el otro punto de vista era esencialmente positivo, por lo que se denominó TEORÍA Y. (Pregunta: ¿Qué sucede con la teoría “Z”?)**

## **SEGÚN LA TEORÍA “X”, LOS SUPUESTOS DE LOS DIRECTIVOS SON:**

- 1. A los empleados les desagrada el trabajo, y cada vez que puedan tratarán de evitarlo.**
- 2. Dado que no les gusta el trabajo, hay que controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.**

**3. Los empleados rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.**

**4. Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.**

## **SEGÚN LA TEORÍA “Y”, LOS SUPUESTOS DEL DIRECTIVO SON:**

- 1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.**
- 2. Quién está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.**

**3. El individuo medio puede aprender a aceptar y aún a buscar responsabilidades.**

**4. La creatividad y la capacidad de tomar buenas decisiones está muy difundida entre la población y no es un ámbito exclusivo de los gerentes.**

## IMPLICACIONES DEL ANÁLISIS DE MCGREGOR

La respuesta se expresa mejor en el contexto de la jerarquía de Maslow:

**La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, en tanto que la teoría Y parte del supuesto que son las de orden superior las que rigen a los empleados.**

**El propio McGregor creía que los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la teoría X, razón por la que propuso ideas como:**

**la participación en la toma de decisiones, la creación de trabajos con responsabilidades y desafíos, buenas relaciones grupales.**



# TEORÍAS MODERNAS

# **OTRAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**



**Existen algunas otras teorías bien documentadas que intentan explicar la motivación de los trabajadores.**

- 1. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**
- 2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.**
- 3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND (o Teoría de las tres necesidades).**
- 4. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO**

**¿QUÉ TIPO DE APLICACIONES  
PRÁCTICAS PUEDEN  
LLEVARSE A CABO CON ESTOS  
MODELOS O TEORÍAS?**

# **CONSIDERACIONES PRÁCTICAS** **(para todo profesional):**

- 1. Reconocer las diferencias individuales.**
- 2. Correlacionar el “perfil”\* de los trabajadores con los puestos vacantes.**
- 3. Proponer metas claras y que impliquen un cierto desafío.**
- 4. Asegurarse que las metas sean alcanzables por parte de las personas.**

**5. En lo posible, intentar personalizar las recompensas o premios al buen desempeño.**

**6. Se debe vincular las recompensas al desempeño.**

**7. Asegurarse que el sistema utilizado sea equitativo.**

**8. Adecuar estos principios a las diversas CULTURAS ORGANIZACIONALES (que es propia de cada institución).**