

# MBA DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

## HABILIDADES DIRECTIVAS: PROCESO DE MOTIVACIÓN

Dr. Franco Lotito C.



# 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".

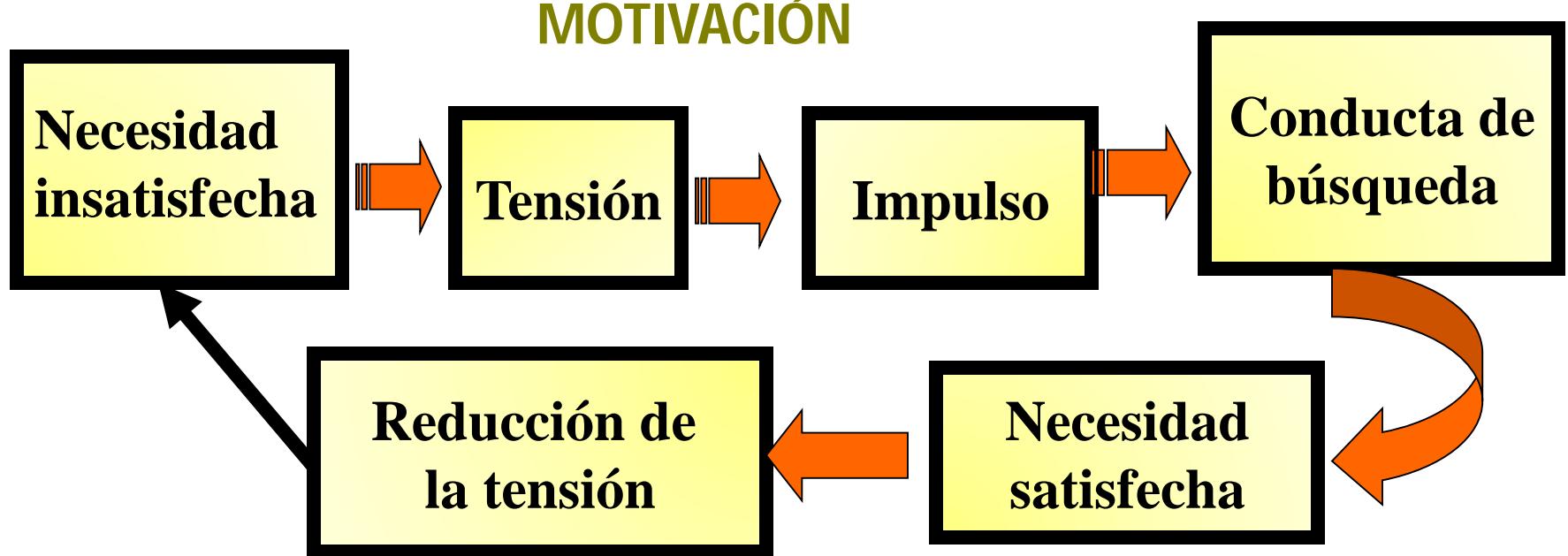
Lo que esto quiere decir, es que se **"exige"** que la persona sea capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produzca en el proceso, sin que importen muchos los costos personales.



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 CONSECUCIÓN 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 MASLOW



# 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

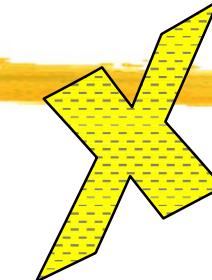
- Fue un entrenador de equipos de básquetbol en la Universidad de California, EE.UU., y bajo la dirección de Wooden, el equipo de básquetbol de esta universidad **ganó 10 de los 12 títulos que se disputaron** en una final de estudiantes universitarios. Sin embargo, el entrenador Wooden no pasó a la historia 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**”.



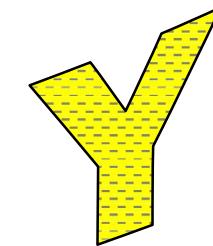
John R. Wooden



TEORÍA



TEORÍA



## 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).