

# **POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DEL CAPITAL HUMANO**

## **PROCESOS DE PERCEPCIÓN - MOTIVACIÓN**

**Dr. Franco Lotito C.**

**MBA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

Prof. Dr. Franco Lotito C. - PUC-  
UACH

# PROCESO DE PERCEPCIÓN

La **percepción** se define como aquel “proceso que permite extraer información significativa del entorno o medio ambiente en el cual está inserto el sujeto” (Forgus, 2018).

Es el proceso por el que las personas “organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno” (Robbins, 2020).

# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PERCEPCIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS?

**PORQUE EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE ESTÁ BASADO EN SU PERCEPCIÓN DE LO QUE ES LA REALIDAD, NO DE LA REALIDAD EN SÍ.**

El mundo, tal como lo percibe el sujeto, es el mundo que importa desde el punto de vista conductual.

**El ser humano tiende a hacer inferencias acerca de las situaciones, de los actos y conductas de las personas.**

**Cuando se observa a los demás, tratamos de explicar por qué se conducen de cierta manera.**




Fig. N°1



Fig. N°2



Fig. N°3



**Sin embargo, nuestras percepciones y nuestros juicios están “teñidos” por nuestra propia experiencia y por las suposiciones (atribuciones) que hacemos acerca del estado interno del otro.**

# FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA PERCEPCIÓN

**La atención**: apertura selectiva a una pequeña porción de fenómenos sensoriales que nos atraen.

**Factores externos**: características de los estímulos (intensidad, tamaño, cambio y la repetición).

**Factores internos**: 1. Motivacionales  
2. Intereses y valores

**1. FACTORES MOTIVACIONALES:** si tenemos hambre, los estímulos que se asocian con este motivo se convierten en el foco de nuestra percepción. Se hace selectiva.

**2. INTERESES Y VALORES:** atendemos aquellos aspectos del entorno que nos rodean que se relacionan con nuestros intereses.

¿QUÉ TIPO DE APLICACIONES  
PODRÍAN HACERSE EN  
RELACIÓN CON EL PROCESO  
PERCEPTIVO?

# APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA PERCEPCIÓN

(para todo profesional)

- 1. ENTREVISTA DE EMPLEO:** el entrevistador debe reconocer que los factores perceptuales influyen en las personas que son contratadas y en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.
- 2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** el resultado de las evaluaciones se verán afectadas por las medidas subjetivas que el evaluador percibe como “buenas o malas” características (o comportamientos) del empleado.

# APLICACIONES PRÁCTICAS...

3. **EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO**: la profecía autocumplida o efecto "pigmalión", caracteriza el hecho de que las expectativas de los superiores determinan el comportamiento de sus subordinados.

4. **ESFUERZO DEL EMPLEADO**: la evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo que está sujeto a distorsiones perceptuales y puede ser una influencia de primer orden en su futuro en la organización.

## APLICACIONES PRÁCTICAS...

5. **LEALTAD DEL EMPLEADO**: lo que una persona que toma decisiones percibe como lealtad, es bastante discrecional.

A) Un empleado que cuestiona una orden, puede ser considerado desleal por unos o cuidadoso por otros.

B) Los delatores actúan en nombre de la lealtad, pero son vistos como causantes de problemas por la administración.

# ALGUNAS CONCLUSIONES

Nuestras percepciones no son reflejos sencillos y directos de lo que hay a nuestro alrededor, sino **INTERPRETACIONES** realizadas por nuestro cerebro y sometidas a diversas **limitaciones y distorsiones\*** (SED), cuyos datos sensoriales pueden verse incorrectamente interpretados por el cerebro.

**Lo que percibimos del mundo se ve en parte limitado por nuestro equipamiento sensorial y en parte por nuestras hipótesis acerca del mundo, que determinan lo que esperamos percibir (*Nihil est in intellectu...*).**

**Favorecemos lo que nos resulta más útil e ignoramos el resto, dando por sentado que nuestras percepciones representan el mundo tal como es.**

# 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", "emprendedora", "con capacidad de liderazgo" o "debe saber trabajar por su cuenta".

Lo que esto quiere decir es que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produzca en el proceso.

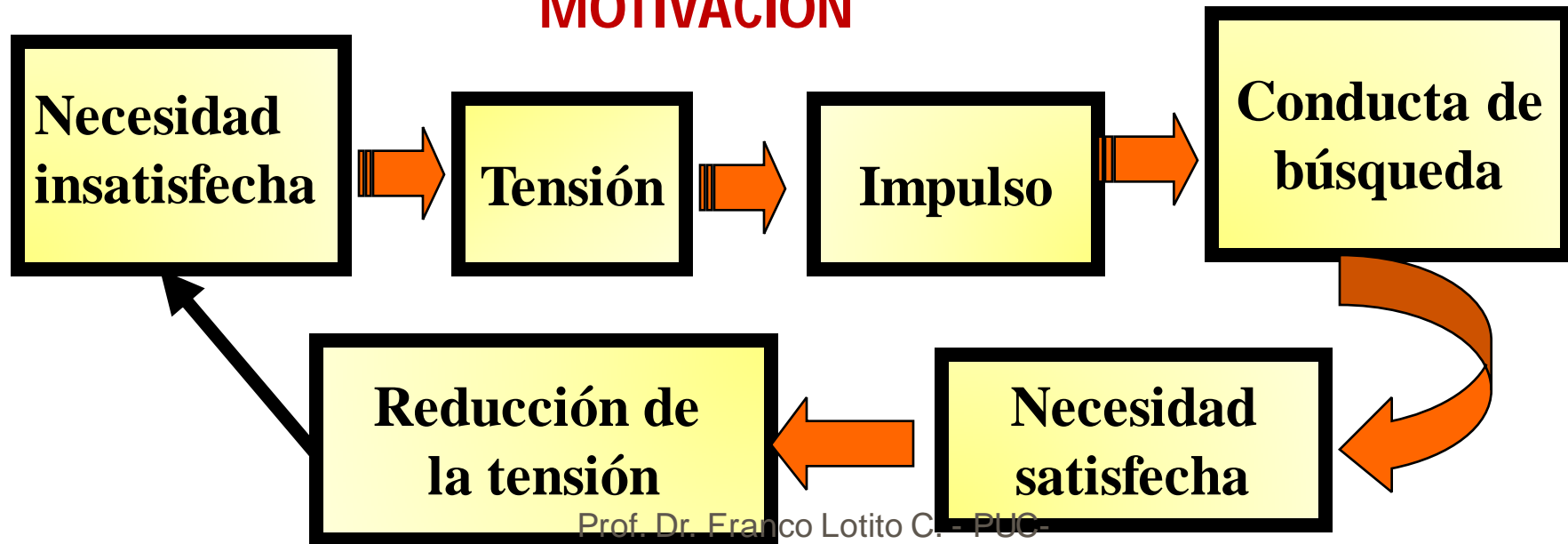
\*I.E.



La automotivación es altamente deseable en el ámbito laboral: un empleado **automotivado** requiere **menos control por parte de la Jefatura, 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

Prof. Dr. Franco Lotito C. - PUC-  
UACH

# 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

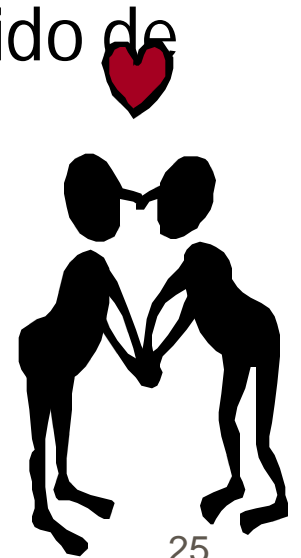
1. **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**: sed, hambre, abrigo, sexo, etc.

2. **NECESIDADES DE SEGURIDAD**: estar protegido en contra de los daños físicos y emocionales.

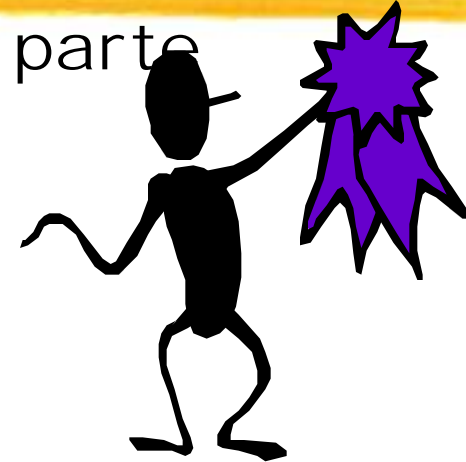
3. **NECESIDADES SOCIALES**: aprecio, amistad, sentido de pertenencia, aceptación.



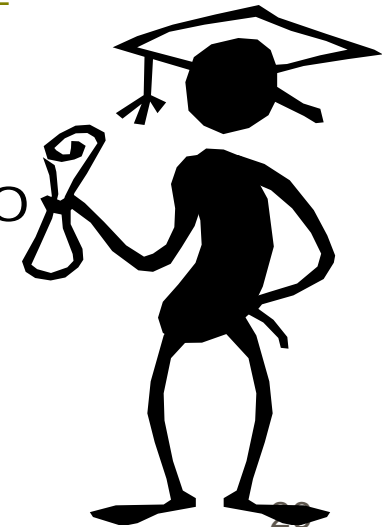
Prof. Dr. Franco Lotito C. - PUC-  
UACH



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.



# JERARQUÍA DE NECESIDADES APLICADAS AL TRABAJO

## Autorrealización:


PARTICIPACIÓN  
TRABAJO CREATIVO  
TOMA DE DECISIONES

**Necesidades de estima:** SER PROMOVIDO, SER ASCENDIDO, RECIBIR PREMIOS, RECIBIR RECONOCIMIENTO

**Necesidades sociales:** GRUPOS DE TRABAJO, DEPTO. DE TRABAJO.

**Necesidades de seguridad:** EMPLEO FIJO, SEGUROS SOCIALES, PLANES DE PENSIONES, SINDICATOS.

**Necesidades fisiológicas:** SALARIOS (para cubrir alimentación, abrigo, techo)



¿QUÉ OTRAS PIRÁMIDES  
(¡QUE NO SEAN LAS DE  
EGIPTO!) CONOCEN  
USTEDES?





## 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.



# OTRAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Prof. Dr. Franco Lotito C. - PUC-  
UCh

# 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 (Locke).
2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (Vroom).
3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND (o Teoría de las tres necesidades).
4. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO (F. Skinner)

# ¿Que nos dice la teoría del establecimiento de metas?

En el establecimiento de metas, las metas específicas y desafiantes, son fuerzas motivadoras superiores que maximizan la motivación.

El estímulo interno "es hacer siempre lo mejor posible".



## *Teoría de las Expectativas*

*La teoría de Vroom se enfoca en tres relaciones:*

*Relación  
Esfuerzo-Desempeño*

Se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

*Si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?  
Para muchos empleados, la respuesta es no*

*Relación  
Desempeño-Recompensa*

El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

*Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?*

*Relación  
Recompensas-Metas personales*

El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo.

*Si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?*



# Teoría de McClelland

**MOTIVACION DE LOGRO:** Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

- Deseo de la excelencia.
- Trabajo bien realizado.
- Acepta responsabilidades
- Necesita feedback

**MOTIVACION DE PODER:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y Status.
- Le gusta que predominen sus ideas
- Suele tener mentalidad política

**MOTIVACION DE AFILIACION:** Necesidad de formar parte de un grupo

- Le gusta ser popular.
- Le gusta el contacto con los demás.
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo
- Le gusta ayudar a otra gente

# TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

- Es un planteamiento de la **Teoría Conductual** que argumenta que los **refuerzos condicionan el comportamiento de las personas**: un directivo que motiva a sus colaboradores alentando las conductas deseadas por medio de recompensar la productividad, el alto desempeño, el compromiso, etc., y que desaliente los comportamientos no deseados, tales como el ausentismo, la ineficiencia, el deterioro del desempeño, etc.

¿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 las 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).