

MOTIVACION Y CONDUCTA



I- Introducción

- Como hemos visto hasta ahora, el **manejo del recurso humano** es muy complejo.
- A diferencia de las máquinas, las personas tienen **actitudes, valores y percepciones** que influyen su comportamiento y desempeño en el trabajo.



Actitud:

- Disposición de las personas a realizar actividades.

Valores:

- Cualidades positivas que podemos encontrar en el entorno y que orientan nuestra conducta.

Percepción:

- Se puede definir como un proceso mediante el cual el individuo interpreta sus impresiones de los sentidos para darle significado a su medio ambiente y por consiguiente a su conducta."



- Dentro de la complejidad de la naturaleza humana, el estudio de la motivación es un buen punto de partida para comprenderla mejor.
- De esta manera, el gerente podrá entender el comportamiento de sus colaboradores y ser más asertivo en sus decisiones y estilo de dirección.

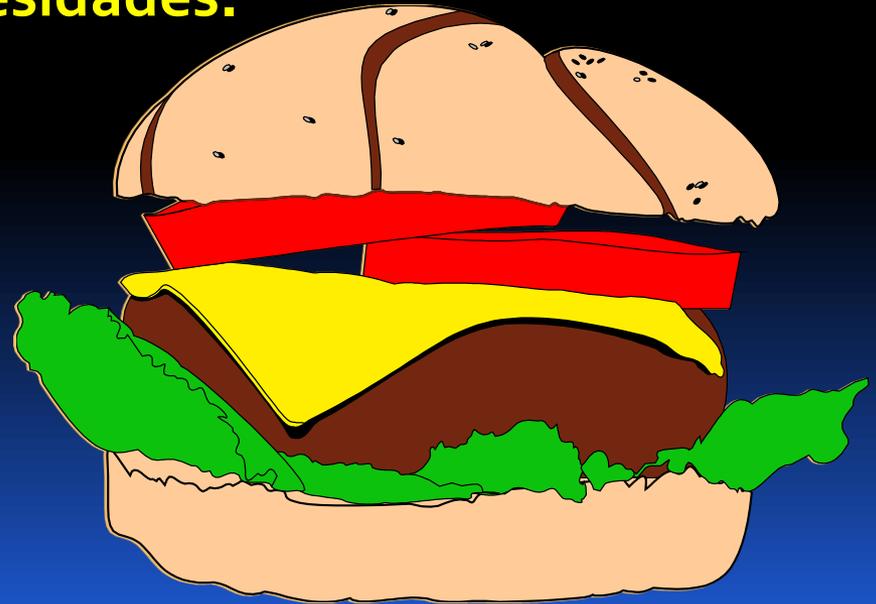


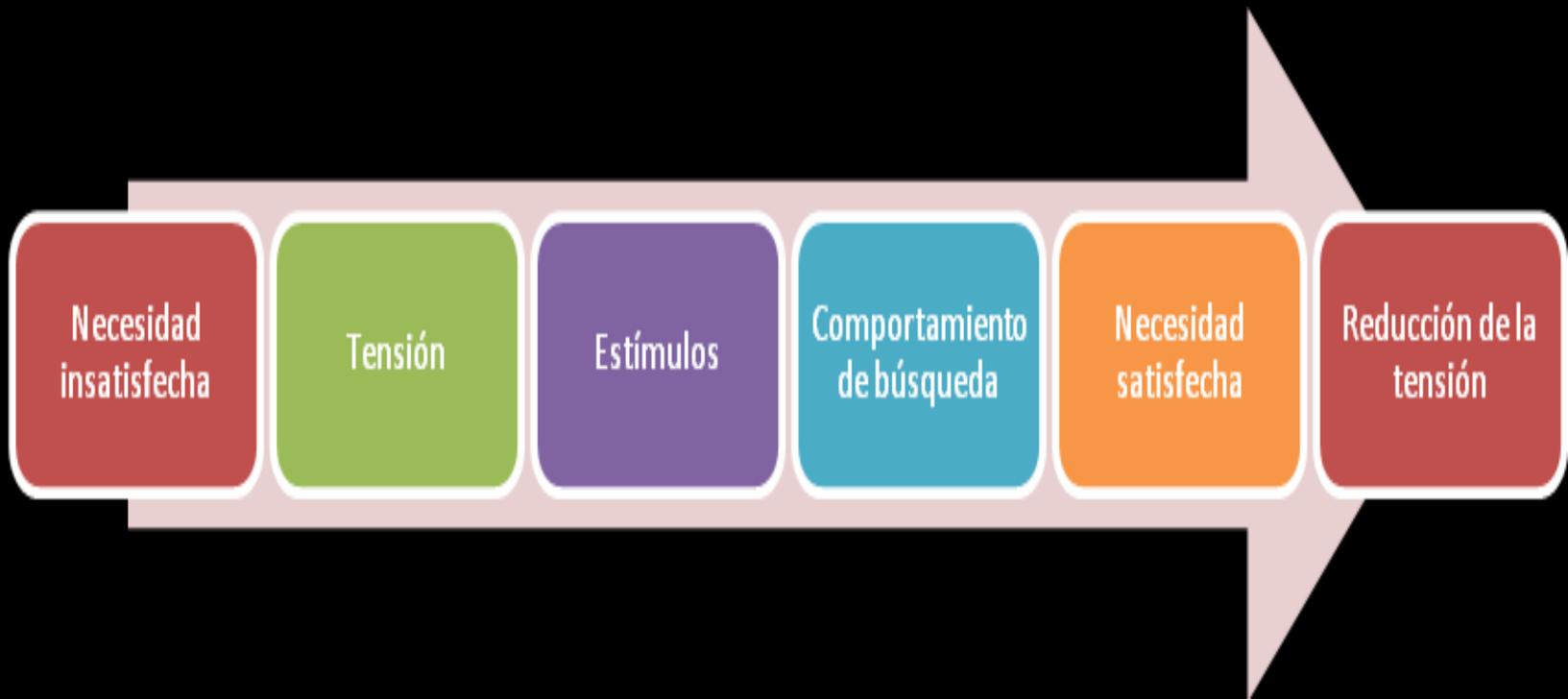
- Todas las personas tienen gran cantidad de *necesidades o deseos* que tratarán de satisfacer a través de su conducta.
- *La conducta* o modo de comportarse de las personas es básicamente provocada por el deseo del individuo de obtener alguna *meta o incentivo* que le sirva para satisfacer sus necesidades.



IV- Motivación

- Basados en los conceptos anteriores definimos la **“motivación”** como :
- **“El proceso interno que mueve al individuo a ejecutar acciones con el fin de obtener un incentivo o meta que le permita satisfacer sus necesidades.**





- **Corolario:** Los gerentes exitosos en **motivación**, son aquellos que proveen un ambiente laboral abundante en **incentivos** para la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores.

V- Motivación negativa

Cuando las necesidades de alto nivel del ser humano **NO** son satisfechas en el trabajo, los trabajadores pueden adoptar dos tipos de conducta:

1- Motivación Positiva



2- Motivación Negativa



Si el trabajador asume una conducta positiva, aceptará el hecho de no poder lograr su meta y volverá a su lista de motivos para tratar de satisfacer aquel que tenga mayor fuerza.



- En el caso de conducta negativa, la frustración es tal que el trabajador regresa a patrones de comportamiento que van en detrimento de su calidad de vida y su desempeño dentro de la empresa.



Esta conducta negativa se expresa por medio de mecanismos defensivos que se describen a continuación:

- 1-Agresión.
- 2-Regresión.
- 3-Retiro.
- 4-Traslación.
- 5-Racionalización.



VI- Tratamiento de la Motivación negativa

- Cada persona tiene diferentes valores, actitudes y percepciones, por lo tanto no existe una receta para resolver la situación.
- Sin embargo, si el trabajador es valioso para la empresa, vale la pena hacer un esfuerzo para tratar de rescatarlo.
- En este caso, el patrón de conducta podría cambiar, si surgiera algún motivo de igual importancia al que causó la frustración y pueda sustituirlo.

- Lamentablemente, si hechos los esfuerzos, el trabajador persiste en su comportamiento, desafortunadamente debemos prescindir de sus servicios pues el costo de mantenerlos en la empresa no justifica su permanencia.





TEORIAS DE MOTIVACION



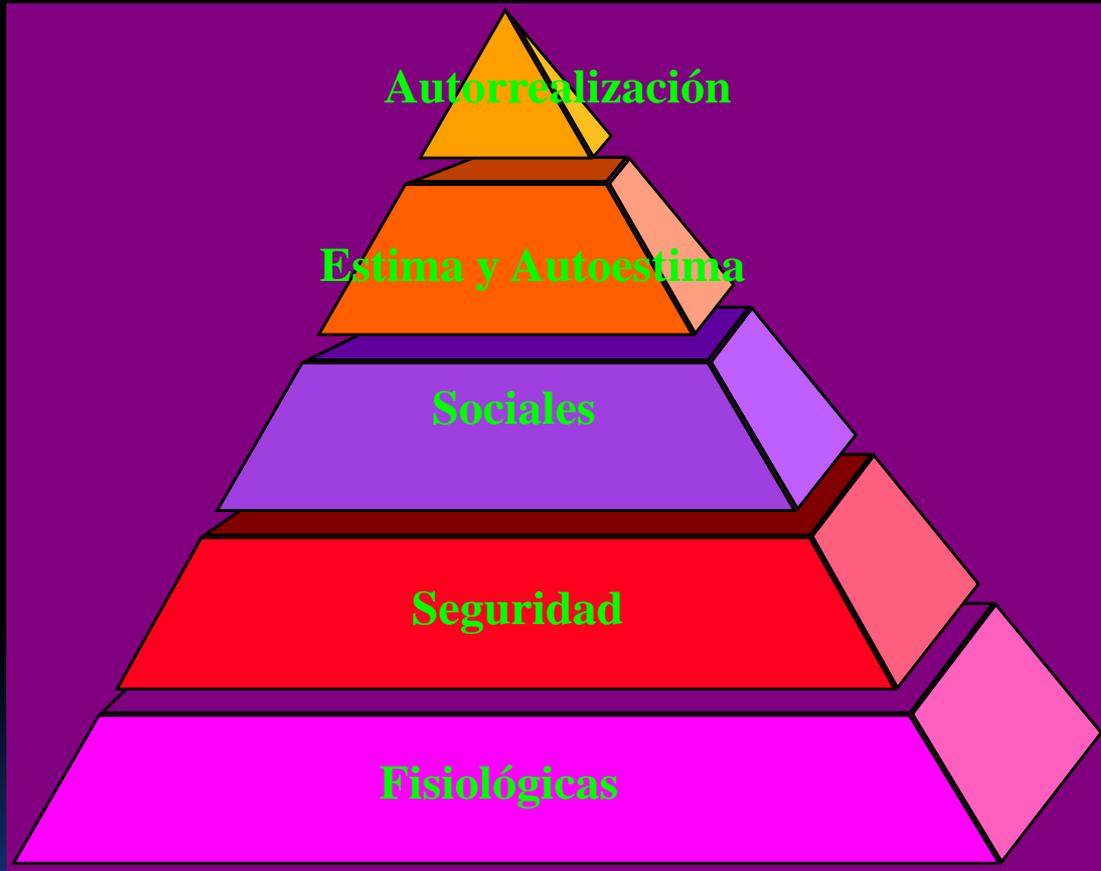
I- Escala de necesidades de Maslow

- Un famoso sicólogo, el profesor **Abraham Maslow** publicó una teoría ampliamente aceptada del comportamiento humano en la que indica que las necesidades del hombre están agrupadas por medio de una escala o jerarquía de acuerdo a su importancia.



- Todas las personas tienen cientos de necesidades o motivos, que tratarán de llenar según su orden de importancia.
- El gerente debe entender cuales son las más importantes pues serán las que el individuo tratará de satisfacer primero.
- De esta forma se podrá de cierto modo predecir su conducta futura y además ofrecer incentivos atractivos que lo motiven.





Autorrealización

Estima y Autoestima

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

1. Necesidades biológicas.

De acuerdo a Maslow, las necesidades biológicas son las de mayor importancia para el hombre y serán las primeras en satisfacer.

En esta categoría nos encontramos la comida, techo, vestido, recreación, descanso, sexo etc.



2. Necesidades de Seguridad

Una vez que las primeras están relativamente satisfechas, emergen las necesidades de seguridad o sea buscan protegernos ante amenazas, peligros e incertidumbre.

Para satisfacerlas, la empresa debe proveer en la medida de lo posible un ambiente saludable, estabilidad laboral, planes de seguros médicos y retiro.



3. Necesidades Sociales

También se llaman de filiación. El hombre por naturaleza es un animal social, tiene la necesidad de pertenecer y ser aceptado y respetado por un grupo, por lo tanto la empresa debe proveer un ambiente apropiado para la satisfacción de estas necesidades.



4. Necesidades de estima y autoestima

Estrechamente relacionadas con las sociales. El individuo necesita sentir que su trabajo es importante para él (autoestima) y para otros miembros de la organización (reconocimiento).



5. Necesidades de autorrealización

Son las necesidades que la mayoría de las personas les gustaría tener satisfechas como resultado de su paso por la vida. La autorrealización consiste en desarrollar al máximo sus capacidades individuales.



Conclusiones de la Teoría de Maslow

- Es contraproducente tratar de satisfacer necesidades de niveles superiores de la escala, teniendo insatisfechas las necesidades de niveles inferiores.
- El dinero es un incentivo que sirve para llenar necesidades básicas de los trabajadores. En consecuencia, la empresa debe pagar salarios justos y ofrecer beneficios adicionales que permitan satisfacerlas.
- Una vez satisfechas las necesidades básicas, la empresa debe proveer una atmósfera agradable con incentivos que le permitan al trabajador llenar los niveles superiores de la escala y se sienta altamente motivado e incrementa su productividad.
- La importancia de las necesidades de un empleado puede diferir de la importancia de las necesidades de otros. Es función del gerente analizar individualmente a sus colaboradores y orientar los incentivos dependiendo de su escala individual.

II- Modelo de los dos factores de Herzberg

- El modelo de los dos factores se publicó en la década de los cincuenta por Frederick Herzberg, basado en un estudio que hizo a cerca de 200 trabajadores de cuello blanco.
- El les pidió a los colaboradores que recordaran ocasiones en las que se hubieran sentido especialmente satisfechos de su trabajo y ocasiones en que se hubieran sentido especialmente insatisfechos con él.
- Al analizar la información recolectada en las entrevistas, concluyó que la gente tiene dos categorías independientes de necesidades y que afectan su conducta.

▪ 1-Factores de Mantenimiento

En primer lugar, cuando la gente está completamente insatisfecha con su trabajo es debido a la ausencia de condiciones propias del ambiente laboral. Estos son:

-Salario

-Estabilidad Laboral

-Condiciones Higiénicas del trabajo.

-Relaciones interpersonales.

- Supervisión

- Si estos factores estaban presentes, causan satisfacción en la gente pero no son factores altamente motivadores. Por esta razón, Herzberg los llamó “factores de mantenimiento”

▪ 2-Factores Motivacionales

Por otro lado encontré que una serie de factores en los que la gente se sentía altamente motivada en su trabajo estaban asociados a su trabajo en si, como por ejemplo:

-Sentimiento de importancia del trabajo desarrollado.

-Crecimiento Profesional.

-Reconocimiento por los logros obtenidos.

-Nuevos retos.

-Mayores responsabilidades y rango de autoridad



En conclusión:

La presencia de **factores de mantenimiento** es necesaria para prevenir pérdidas de eficiencia debido a la insatisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, la satisfacción de los **factores motivadores** redundará en individuos altamente motivados que contribuirán notablemente al incremento de la productividad de la empresa.



IV- Teoría de los Impulsos Motivacionales (David Mc Clelland)

- Al igual que Maslow, el Dr. David Mc Clelland de la Universidad de Harvard realizó extensas investigaciones acerca de los patrones de motivación.
- El descubrió que los impulsos motivacionales de las personas están influidos por elementos de la cultura en la que crecieron :

Por ejemplo, su familia, la escuela, la iglesia, su entorno etc. Mc Clelland elaboró un esquema de clasificación en cuatro categorías :

1- Motivación de Logro.

“La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas”.

Este tipo de empleado trabaja más motivado bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando percibe que tendrán reconocimiento personal por sus logros de las metas de producción.
- Cuando realizan trabajos individuales en los que asumen la responsabilidad de sus logros o resultados.
- Cuando tienen compañeros con gran capacidad técnica.
- Cuando enfrentan situaciones con moderado riesgo de fracaso.



- 2- Motivación afiliativa.

“La motivación afiliativa es el impulso de un individuo a relacionarse socialmente con los demás”.

Este trabajador se desempeña mejor en las siguientes condiciones:

- Cuando sienten que tienen amigos alrededor.
- Cuando realizan trabajo colectivo o en equipo.
- Cuando el ambiente laboral está lleno de actividades sociales que les permita llenar esos impulsos.
- Cuando se elogian sus actitudes de cooperación.

3- Motivación hacia la competencia

“La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar sus habilidades personales.”

Los empleados motivados hacia la competencia son:

- Creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.
- Se esmeran por mejorar permanentemente sus habilidades.
- Se esfuerzan por hacer uso de sus habilidades para la solución de problemas.
- Buscan el dominio de sus labores.



- 4-Motivación hacia el poder

“La motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar su conducta”.

Estas personas desean tener impacto en sus organizaciones , desean el poder y una vez obtenido, pueden utilizarlo constructivamente (Poder institucional) o negativamente (Poder personal)

Conclusión:

El conocimiento de los impulsos motivacionales y la observación directa de la conducta de los empleados, le permite al gerente comprenderlos y tratarlos de manera distinta según el impulso motivacional que identifiquen en él.

