

MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Podemos definir la como los procesos que desarrollan e incentivan el comportamiento positivo de la gente.

Este es una de las áreas más difíciles y complejas para un Gerente, ya que existen un conjunto muy grande de variables que se deben tener en cuenta y pueden resultar a veces difíciles de manejar.

Que debemos tener en cuenta:

- Características individuales
- Intereses, actitudes y necesidades personales y grupales
- Características del trabajo y si estas pueden o no satisfacen las expectativas personales
- Ambiente laboral.
- Políticas de personal, sueldo y salario, prestaciones, vacaciones, etc.
- Temas étnicos, culturales o religiosos.

La motivación es esencial en todo proceso organizativo ya que ella es generadora de hechos importantes y de un buen rendimiento.

Técnicas de Motivación

Las principales son:

- El dinero,
- El enriquecimiento del trabajo,
- El refuerzo positivo y
- La participación.

LA MOTIVACIÓN DE LA DIRECCIÓN ES PREMISA IMPRESCINDIBLE PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN DEL RESTO DE LA GENTE

PIRAMIDE DE MASLOW

La Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow diferencia el comportamiento motivado de las acciones inconscientes, subconscientes o conscientes del hombre.

Maslow clasifica las necesidades del ser humano dándole un orden de jerarquía y de precedencia. Estas necesidades pautan las conductas de la gente.

- 1) Necesidades fisiológicas.- En el campo empresarial el que las posibles “amenazas” desaparezcan de los ojos de los operarios, es decir que tengan sus necesidades básicas cubiertas, ya que la tendencia natural en el individuo que se encuentra en el nivel básico de sus necesidades, acepta cualquier satisfactor elemental que encuentre a su alcance, por lo que es importante cubrir es insatisfacción.

- 2) Necesidades de [seguridad](#).- Aquí nos referimos a la necesidad de estabilidad y continuidad laboral como factor que impulsa el comportamiento ordenado.
- 3) Necesidades [sociales o de afiliación](#).- Dentro de cualquier organización la identificación con lo que se hace, profesión, tarea, relación, dentro de su grupo inmediato puede convertirse en el símbolo satisfactor de la necesidad de afecto.
- 4) Necesidades [psicológicas o del ego](#).- En continuación a lo visto en el punto anterior, es decir que el hombre necesita ser considerado como un igual, luego viene el deseo de disponer y usufructuar no solo la aceptación, sino de su valía personal, necesita estar orgulloso del papel que juega en su entorno y de los éxitos que puedan reflejar su propio éxito.
- 5) Necesidades de [autorrealización](#).- Nos referimos aquí de la importancia de sentirnos bien con nosotros mismos y de la tendencia de actualizarnos con respecto a nuestro potencial.

Partiendo de lo que acabamos de ver Maslow llegó a ciertas conclusiones relativas al comportamiento motivado:

- 1) El comportamiento surge de una necesidad insatisfecha.
- 2) Una necesidad satisfecha deja de ser motivadora.
- 3) Las necesidades humanas son universalmente idénticas.
- 4) La satisfacción de una necesidad se manifiesta mediante el logro de símbolos tangibles o intangibles configurados por nosotros mismos.
- 5) En la determinación de esos símbolos de los satisfactores juegan papel los aspectos culturales y ambientales de cada ser humano.
- 6) El impulso por alcanzar la satisfacción de una necesidad de mayor nivel no toma en cuenta el peligro para necesidades de menor nivel consideradas como satisfechas.
- 7) Las necesidades del hombre se agrupan en cinco áreas o familias, denominadas por Maslow como niveles de prepotencia de la necesidad, donde una asume prepotencia sobre las otras.
- 8) El hombre va buscando secuencial y serialmente la adecuada satisfacción.
- 9) No se pasa de un nivel al siguiente sin la satisfacción de las necesidades del nivel anterior y en el recorrido de la secuencia ascendente no se salta ni se obvia un nivel intermedio.

Requisitos previos para la satisfacción básica

- Se hace necesario e imprescindible que el hombre cuente con libertad para expresarse,
- libertad de acción sin afectar a otros,
- libertad para investigar e informarse,
- libertad para defenderse,
- un entorno de justicia, equidad y honestidad dentro del grupo.

Cualquier amenaza tendrá siempre una respuesta defensiva u ofensiva:

Como el temor, la indecisión, frustración, reacciones defensivas, agresión, intento de justificación, descarga sobre terceros, estados de excitación en general, ya que si no existe libertad tampoco se podrán cubrir las necesidades básicas.

Liderazgo

El término líder es un anglicismo proveniente de la palabra “leader” la cual tiene varias acepciones, entre ellas: conductor, guía, dirigente, adalid y adelantado. Los cinco vocablos identifican, en el ámbito humano, a quien conducen, dirigen o llevan a varias personas hacia un destino.

“El líder es tal en tanto que es respaldado por el equipo, es el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.

Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.”

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

Liderazgo gerencial

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ella con el objetivo de que alcancen sus metas.

Liderazgo

- Involucra a otras personas.
- El liderazgo implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- El liderazgo trae implícito la capacidad para usar las diferentes formas del poder y así influir en la conducta de los seguidores.

No todo jefe (gerente) es líder, ni todo líder es jefe (gerente)

El jefe ejerce el mando desde lo institucional, depende de su autoridad.

El líder desde el liderazgo que ejerza.

El jefe inspira temor.

El líder, pasión y entusiasmo.

El jefe habla de “yo y háganlo”,

El líder de “nosotros y lo haremos,”

El jefe manda, el líder conduce.

CONTRADICCIÓNES ENTRE EL LIDERAZGO Y LA EXIGENCIA

- Para ser líder hay que mostrar que el camino que uno sigue es el correcto, por ende la gente ha de poder ver resultados y éxito.
- Para lograr resultados hay que exigir y ejercer el poder.

REQUERIMIENTOS PARA SER UN BUEN LÍDER

El liderar es un arte que implica:

Amplios conocimientos sobre el ser humano

Profundización en las ciencias de la conducta

Aprender sobre la Psicología Laboral

Conocimiento sobre el comportamiento Organizacional

Una gran experiencia y conocimiento de la misma vida.

MODELO SEGÚN SE EJERZA EL PODER Y LA AUTORIDAD

EL PODER Y LA AUTORIDAD NO SIEMPRE VAN JUNTOS

4 FORMAS BÁSICAS

AUTOCRÁTICO - El líder es el que decide de manera unilateral. Decide y ordena. El manda los otros acatan

DEMOCRÁTICO – Comparte su poder con el de sus subordinados, les permite participar en las decisiones. Se convierte en un articulador y facilitador del grupo. El sugiere y el grupo acepta si es convencido.

LAISSER - FAIRE – Actitud pasiva deja hacer, solo se puede llegar a buenos resultados si los grupos son muy maduros. Se suele dar cuando el líder no domina aspectos técnicos que involucran a la toma de decisiones.

AD- HOC - El líder puede tomar cualquiera de las cuatro posturas antes mencionadas según sea la situación y la madurez del grupo.

TIPOS DE PODERES DENTRO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Poder:
- Del Puesto
- Del Conocimiento
- Coercitivo (Del Miedo)
- Del Carisma
- Del Dominio de la Información
- De los Contactos
- Económico
- De la sensualidad
- Del Chantaje emocional (Rol la cenicienta)

Características deseables de un Líder

1. “Flexibilidad. Esto quiere decir, que es necesario que posea la capacidad de trabajar en equipo y adoptar posiciones que favorezcan a la organización antes que a su beneficio personal.”
2. Comprensión de las necesidades humanas para poder actuar con equidad y justicia.
3. Alto sentido de honestidad.
4. Energía intelectual y física.
5. Accesible a su grupo de trabajo a fin de establecer nexos cordiales de amistad y respeto mutuo.
6. Adaptación al cambio.
7. Iniciativa para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas.
8. Mentalidad de servicio al cliente.
9. Dispuesto al aprendizaje continuo.
10. Visión de futuro con lo cual podrá mantenerse actualizado con las exigencias del presente pero animando a su equipo a estar dispuesto a dar un paso adelante”.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO

Se puede tener autoridad sin ser líder, pero no se puede ser líder sin autoridad.

La autoridad propiamente dicha puede ser producto de:

1. cargo que ocupa.
2. conocimiento y experticia que posee.
3. respeto que los demás tienen respecto a sus opiniones.

En el primer caso, la autoridad no le pertenece al gerente, se la ceden desde arriba

En el segundo La autoridad del conocimiento ejerce más influencia que la del cargo, pero está limitada a los temas técnicos.

En el Tercero Es una autoridad que los subordinados conceden al gerente. Es este tercer tipo el que convierte al gerente en un líder, en un conductor eficiente y eficaz.

El liderazgo del gerente moderno debe estar representado por una continua renovación de objetivos significativos cuyo logro represente la factibilidad individual de encontrarse a sí mismo gracias a la comunidad de esfuerzos y oportunidades.