

INTRODUCCION

En las organizaciones de hoy en día los directivos/gerentes ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial. Por el contrario apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena predisposición, actitud positiva y sobretodo se fijan en los que tienen perspectiva de **liderazgo**.

El objetivo primordial en la selección del personal es captar a potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la empresa. Si se les brinda la **motivación** necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, será más fácil para este individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa para que sea todo un líder en su área.

Motivación y liderazgo son dos conceptos que van de la mano y están como en un continuo, en donde no se da uno de ellos sin el otro: Es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación lo despierte, y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

Con la presente investigación pretendemos profundizar en los temas de Motivación y liderazgo y la importancia que tienen para la Administración de Recursos Humanos.

LA MOTIVACION HUMANA

La motivación es uno de los **factores internos** que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la **motivación** de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontaneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en el un objetivo implícito o explícito.

LA PERSONA

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la **necesidad**, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad

En el **ciclo motivacional** descrito anteriormente, **la necesidad** se ha satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la **necesidad** no puede satisfacerse en el **ciclo motivacional**, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la **necesidad** no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La figura que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Ciclo motivacional con frustración o compensación

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Las teorías mas conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las **necesidades humanas** tienen la siguiente jerarquía :

- **Necesidades fisiológicas** (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)
- **Necesidades de seguridad** (protección contra el peligro o las privaciones)
- **Necesidades sociales** (amistad, pertenencia a grupos, etc.
- **Necesidades de estima** (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)
- **Necesidades de autorrealización** (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

Necesidad

de

autorrealización

Necesidad

De estima

Necesidades sociales

Necesidades de seguridad

Necesidades fisiológicas

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de **necesidades fisiológicas** que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño – actividad, sexo, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.
- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas son: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementales de las necesidades sociales, en tanto, que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el

individuo de manera simultanea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca de los comportamientos de las personas.

LA TEORÍA DE LOS FACTORES, DE HERZBERG

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con el colega

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- **Factores motivacionales.** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término **motivación** encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Constituye el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar un trabajo
- Ascensos

- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la **teoría de los factores** afirma que:

- **La satisfacción en el cargo** es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados **factores motivadores**.
- **La insatisfacción en el cargo** es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados **factores higiénicos**.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.

Teoría de los dos factores: los que satisfacen y los que no, como *continuums* separados.

– +

Ninguna Satisfacción Mayor

(Neutralidad) Insatisfacción

Factores motivacionales

– +

Mayor insatisfacción Ninguna Satisfacción

(Neutralidad)

Factores higiénicos

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la parte relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, se analizan algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado.

Los enfoques de Herzberg y de Maslow, concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, También presentan diferencias importantes.

LIDERAZGO

Es la capacidad de movilizar personas y recursos con el fin de lograr tareas. Es la conducción de equipos humanos para que aporten su máximo potencial en lograr fines deseados. Existen casi tantas definiciones diversas del liderazgo como personas que han definido este concepto.

Antes se pensaba que solo el gerente de más alto nivel tenía que ser líder y que todos los demás debían seguirlo. Actualmente por el ambiente de trabajo competitivo, las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios. Lo anterior es un trabajo demasiado importante como para que lo realice el gerente de más alto nivel.

La administración de la empresa moderna necesita que los ejecutivos que se encuentren en todos los niveles jerárquicos de la organización sean líderes capaces de crear sus propios equipos de trabajo.

Los grandes líderes realizan lo que prometen dirigen con el ejemplo y viven su visión. Un líder tiene que tener una visión, la visión hace al verdadero líder. Establecer una dirección sensata, lograr que la gente se identifique con ella y darle la energía de modo que sea hecha realidad sin importar los obstáculos. Es una persona capaz de cambiar los pensamientos, sentimientos y acciones de un significativo número de personas.

Todos los buenos líderes tienen una visión, saben hacia donde quieren llevar su organización. Los líderes deben tener la capacidad de congregarse a su alrededor a otras personas, de entusiasmar a otros con la visión y delegar parte de la visión. Los líderes deben tener la capacidad de comunicar al público la importancia de la visión.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible.

¿QUE DEBE LOGRAR UN BUEN LIDERAZGO?

- Que los miembros se sientan importantes
- Formar parte de un equipo
- Que el trabajo sea desafiante y estimulante
- Conocer bien a los miembros y asignar trabajo en función de potencialidades
- Que las personas realicen su trabajo con actitud positiva y constructiva

BASES DEL LIDERAZGO

- Liderazgo no es popularidad, sino que resultados: un líder efectivo, no es el que es querido o admirado sino el que logra resultados.
- Los líderes son altamente visibles: constituye ejemplos, predicar con el ejemplo.
- Liderazgo no es privilegio, dinero o rango: es responsabilidad

¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES CENTRALES DE UN LIDER?

- **FIJAR EL RUMBO.**

Tener claridad sobre la visión y misión de la empresa

- **ALINEAR**

Asegurar que las brújulas contribuyan al logro sobre la visión y misión.

- **EMPOWER O EMPODERAR**

Significa dar poder a otros, a su equipo y a la vez compartir con ellos la visión y misión.

FUNCIONES DE UN BUEN LIDER

- Definir objetivos
- Ser critico
- Inspirar confianza
- Otorgar buen trato
- Satisfacer necesidades
- Personales
- Organizar su trabajo y del grupo
- Aceptar y fomentar ideas
- Mantener alta motivación
- Reconocer altos rendimientos
- Mantener informado al grupo
- Definir tareas
- Capacitar a su gente
- Predicar con el ejemplo
- Evaluar el trabajo
- Escuchar y aconsejar

Cinco estilos de gestión para liderar

- 1) Enfoque estratégico. Mirar al futuro sistemáticamente.
- 2) Enfoque de capital humano. Agregar valor a través de las personas.
- 3) Enfoque expertise. Identificar y alimentar el conocimiento de su empresa.
- 4) Enfoque box. Ponerle limite al rendimiento.
- 5) Enfoque de agente de cambios. Producir cambios en la cultura de la empresa.

Características de personalidad del líder

- Energia
- Perseverancia
- Inteligencia
- Confianza en sí mismo
- Creatividad e iniciativa
- Entusiasmo y optimismo
- Objetividad
- Honestidad de integridad

LIDERAZGO VISIONARIO

Ser un líder visionario consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente.

Un líder visionario comunica su visión a otros, de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones.

Un líder visionario construye visiones compartidas a partir de visiones personales.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Es el Formador de valores y creador de significados, creador de finalidad institucional, capaz de imbuir valores. Posee una fuerte dosis de credibilidad (conocimiento y experiencia) y entusiasmo (creer en lo imposible). Es además, un experto en la promoción y protección de valores: ser los mejores, excelencia académica, servicio al cliente, etc. Es un arquitecto social.

LA NUEVA FUNCION DEL LIDER

A) LIDER DISEÑADOR

La esencia del diseño consiste en ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo. La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, el aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

B) LIDER MAESTRO

El líder como maestro no es alguien que enseña a la gente como alcanzar su visión, es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistemática.

C) LIDER MAYORDOMO

Desarrolla la integración del pensar y el hacer. Señala el camino mediante el ejemplo, no mediante sermones.

EL GERENTE

(LIDER DEL FUTURO)

Líder es aquel que tiene seguidores, pues sin seguidores, la tarea de dirigir se hace casi impracticable. Es difícil ser líder sino interactúa con las personas. Ser líder depende de como los otros lo perciban a uno, es un atributo que otros nos asignan (somos dignos de ser seguidos).

UN MODELO PARA EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

DE UN PARADIGMA ANTERIOR A UN PARADIGMA ACTUAL Y

FUTURO.

SER GERENTE, SER JEFE SER LIDER, FORMADOR Y

FACILITADOR

CONTROLAR A LA GENTE DARLE EMPOWERMENT

A LA GENTE

AUTORIDAD CENTRALIZADA DISTRIBUIR EL LIDERAZGO

MICRO GERENCIA Y DEFINICIÓN CONSENSO CON UNA VISIÓN

DE OBJETIVOS. AMPLIA

DIRIGIR CON REGLAS Y GUIAR CON VALORES

REGLAMENTOS COMPARATIDOS

POSICIÓN DE PODER Y JERARQUÍA REDES DE EQUIPOS DE
TRABAJO

EXIGIR OBEDIENCIA LOGRAR COMPROMISO

CENTRARSE EN CIFRAS Y TAREAS CENTRARSE EN LA CALIDAD

S.S. Y CLIENTE.

CONFRONTAR Y COMBATIR COLABORAR Y UNIFICAR

ENFASIS EN LA INDEPENDENCIA ESTIMULAR LA INTERDEPEN

Y REDES DE VIEJOS CAMARADAS DENCIA, Y RESPALDAR LA DIVERSIDAD

CAMBIAR POR CRISIS Y NECESIDAD APRENDIZAJE E INNOVACION CONTINUO

SER INTERNAMENTE COMPETITIVO SER GLOBALMENTE COMPETITIVO

BIBLIOGRAFIA

- **Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos**

Segunda Edición – 1997

Mc Grau Hill

- **Scott Adams El Principio de Dilbert**

Edic. 1996

Editorial Gránica

- **Juan José Valcarce Ortiz Seminario: Liderazgo para el Siglo XXI**

Universidad Americana

CONCLUSION

Con éste trabajo nos hemos dado cuenta de la importancia del desarrollo de la motivación en una empresa para lograr tener líderes en ella. Si el individuo sabe cuales son los resultados de un buen desempeño, como ser en cuanto a la remuneración, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso, aceptación del grupo, etc., la motivación entra en juego para recordarles constantemente, a que es lo que pueden llegar si se lo proponen.

Para lograr que se sientan motivados, es necesario a su vez que quienes sean los principales motivadores sean líderes para ellos, pues es con esa actitud con la que se puede llegar a ser exitoso. Esta

actitud no es algo que se pueda explicar en teoría, sino que se demuestra constantemente con hechos, con cada decisión que el líder toma y en la forma que soluciona problemas cotidianos.

Necesidad

(deseo)

Tensión

Inconformidad

Estímulo

(causa)

Objetivo

Comportamiento

Satisfacción

Comportamiento o acción

Tensión

Necesidad

Estímulo

O incentivo

Equilibrio

interno

Barrera

Necesidad

Tensión

Estímulo o

Incentivo

Equilibrio

interno

Comporta-

miento derivado