

TEMA 5:

# EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA

# Índice del tema



- 5.1. La motivación humana
- 5.2. El proceso de motivación
- 5.3. El liderazgo en la empresa
- 5.4. Estilos de dirección y liderazgo

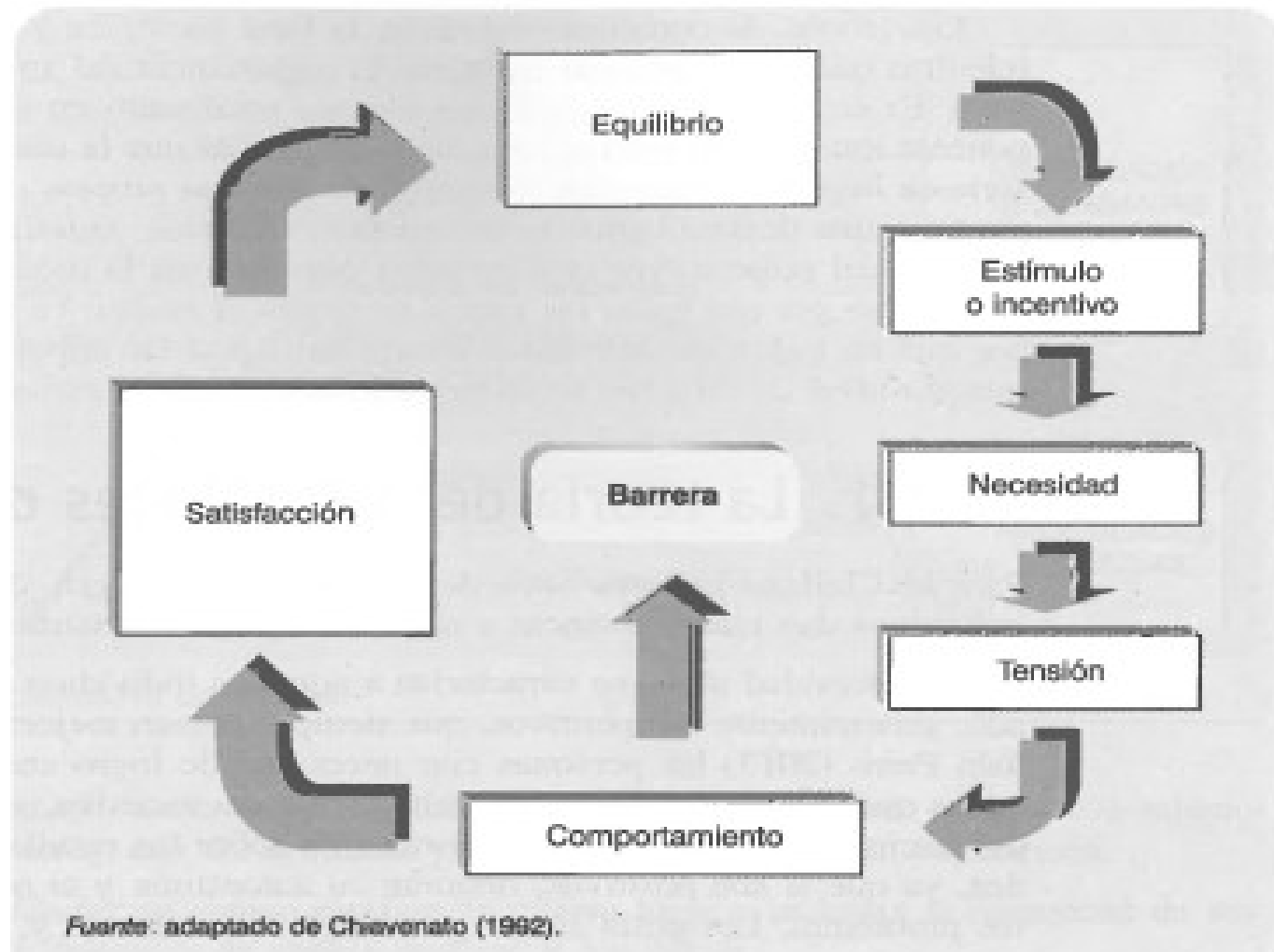
Bibliografía:

Capítulo 12 Iborra Ediciones Paraninfo

# 5.1. La motivación humana

- Se define como la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción.
- La motivación influye en tres aspectos del comportamiento:
  - En la decisión de iniciar una acción y hacerlo en una u otra dirección.
  - En la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo o intensidad del esfuerzo.
  - En la decisión de persistir en el esfuerzo durante un periodo de tiempo.

## 5.1. Las etapas del ciclo de motivación



## 5.2. El proceso de motivación

- La literatura sobre motivación se ha centrado en dos aspectos:
  - Conocer los factores que motivan a las personas (**teorías de satisfacción o de contenido**).
    - Teoría de necesidades de McClelland.
    - Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
    - Teoría de los dos factores de la motivación (Frederick Herzberg).
  - Comprender el proceso de motivación (**teorías de proceso**).
    - Teoría del refuerzo de Skinner.
    - Teoría de las expectativas de Vroom.
    - Modelo integrador de Porter y Lawler.

## 5.2. El proceso de motivación.

### Teorías de Contenido

Teoría de necesidades de McClelland.

Hay tres tipos de necesidades:

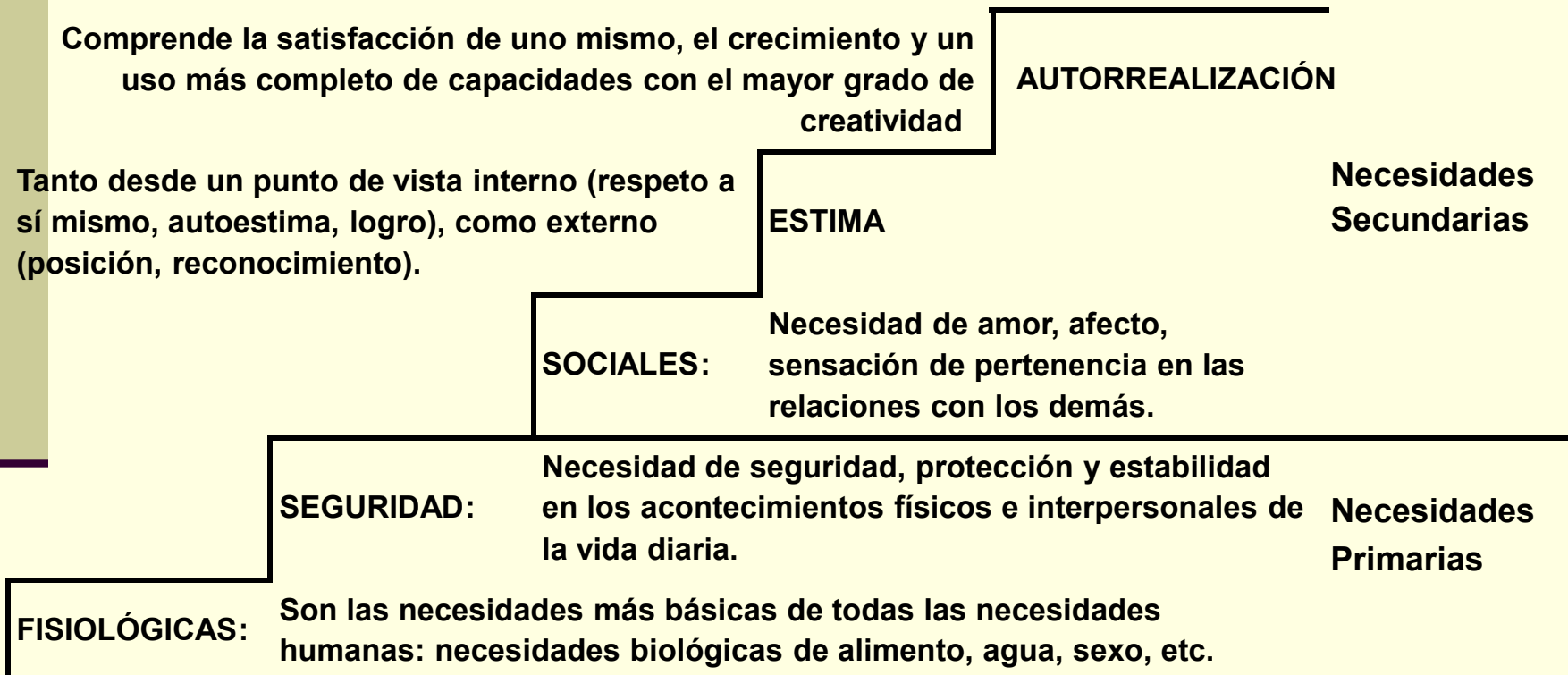
1. La necesidad de logro, individuos con afán de superación continua, generalmente competitivos
2. La necesidad de afiliación, relacionada con las relaciones afectivas entre personas.
3. La necesidad de poder, caracteriza a los individuos que buscan ejercer control sobre otros

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### Necesidades internas que alientan el comportamiento

#### ***TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (Abraham Maslow)***

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización.



## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### La jerarquía de las necesidades de Maslow

- Las personas están motivadas a satisfacer las necesidades inferiores antes de intentar satisfacer las superiores.
- La teoría propone que aunque ninguna necesidad queda satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivará a un individuo.
  - Necesidad satisfecha: no es motivadora.
  - Necesidad insatisfecha: es motivadora.
- Si queremos motivar a alguien, necesitaremos determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía.



## **5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido**

### **La jerarquía de las necesidades de Maslow**

---

- **Aportaciones de la teoría:**
  - **Identificó categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los gerentes a crear reforzadores positivos eficaces.**
  - **Es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes.**
  - **Sensibilizó a los gerentes sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.**

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### Teoría de los dos factores de Herzberg

#### Supuestos:

1. Satisfacción e insatisfacción no son conceptos opuestos. No estar satisfecho no es lo mismo que estar insatisfecho, es decir, la reducción de la insatisfacción no siempre implica un aumento de la satisfacción.
2. Los factores que generan satisfacción son radicalmente distintos a los que generan insatisfacción.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### Teoría de los dos factores de Herzberg

---

- **Herzberg** llegó a dos conclusiones:
  - **Primero.** Algunas condiciones de trabajo actúan principalmente para causar insatisfacción en los empleados cuando aquéllas no están presentes; de cualquier modo, la presencia de estas condiciones no ejerce una fuerte motivación. Herzberg las llamó **factores de mantenimiento o de higiene**, puesto que son necesarios para mantener niveles de satisfacción razonables.

Su presencia no motiva ni causa satisfacción, pero deben estar presentes en cantidad y calidad adecuados ya que de lo contrario (su ausencia) causaría insatisfacción.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### Teoría de los dos factores de Herzberg

---

**Estos factores son:** Políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el superior, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con los subordinados, sueldos, seguridad en el trabajo, vida personal, condiciones de trabajo y estatus.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### Teoría de los dos factores de Herzberg

■ **Herzberg** llegó a dos conclusiones:

---

- **Segundo.** Algunas condiciones de trabajo dan como resultado niveles altos de motivación y satisfacción; de cualquier modo, si no están presentes, no causan gran insatisfacción. Herzberg las llamó **factores de motivación o satisfactores**.

Su presencia producirá satisfacción y su ausencia provocará ausencia de satisfacción, pero no provocará insatisfacción.

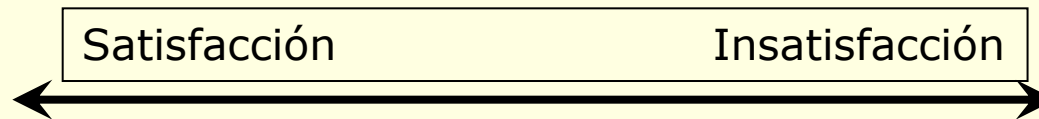
Son los verdaderos motivadores ya que tienen la capacidad de producir satisfacción.

**Estos factores son:** logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, la posibilidad de crecimiento personal y responsabilidad.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

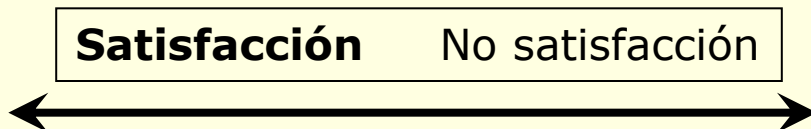
### Teoría de los dos factores de Herzberg

Punto de vista tradicional

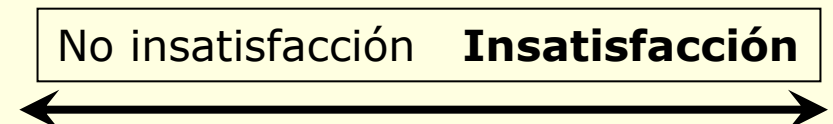


Punto de vista de HERZBERG

**Factores Motivadores**



**Factores de Mantenimiento  
o de Higiene**



## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Contenido

### **Teoría de los dos factores de Herzberg: conclusiones**

---

- Dice Herzberg que los factores que conducen a la satisfacción en el empleo están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción en el empleo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar factores que crean insatisfacción en el trabajo pueden generar una armonía en el centro de trabajo pero no necesariamente la motivación.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

---

- Las teorías de proceso se centran en cómo ocurre la motivación, es decir, cómo se inicia, dirige, sostiene y detiene un comportamiento.
- Es decir abordan la cuestión sobre las variables que influyen en el proceso y sobre sus consecuencias.
- Teorías:
  - Teoría de Skinner
  - Teoría de las expectativas de Vroom.
  - Modelo integrador de Porter y Lawler.



## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

Teoría del refuerzo de Skinner:

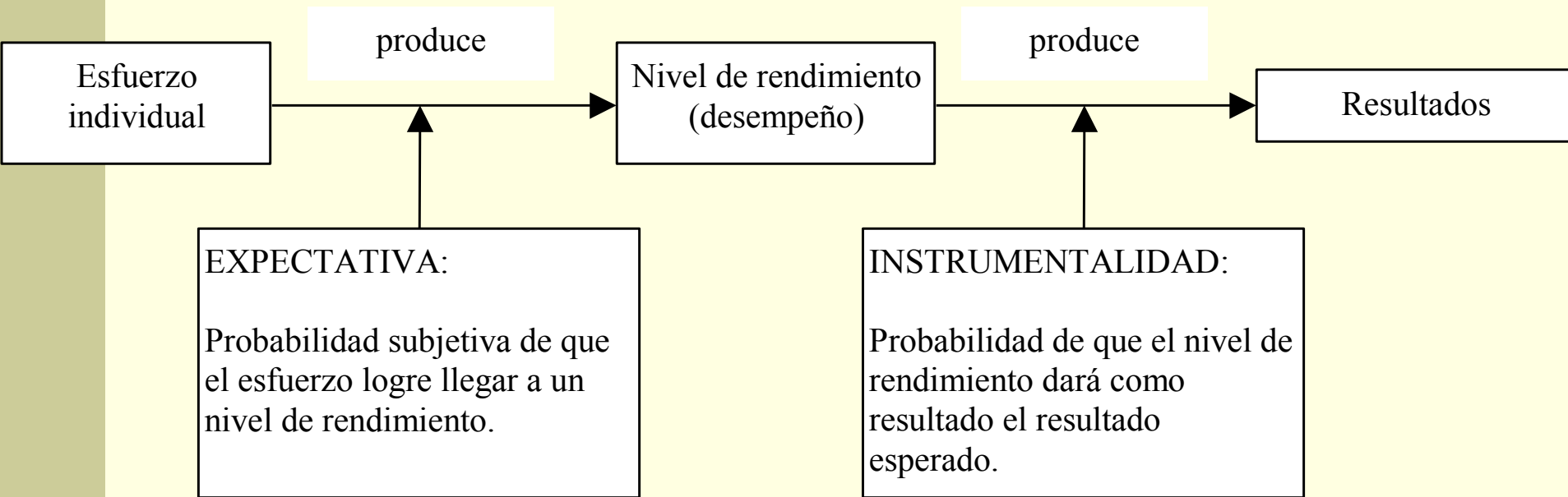
- **Se centra en el Potencial motivador que tiene el refuerzo.**
- **Se basa en que las conductas se aprenden,; por tanto aquellas conductas que son reforzadas mediante recompensas tienden a repetirse mientras las no recompensadas no se repiten.**

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

### Teoría de las expectativas de Vroom

- De acuerdo con la teoría de las expectativas, los **esfuerzos** laborales de la persona conducen a determinado nivel de **desempeño**, lo que se traduce en uno o más **resultados** (recompensas) para la persona.
- Las personas desarrollan dos creencias importantes:
  - La **expectativa**, que relaciona el esfuerzo con el desempeño.
  - La **instrumentalidad**, que vincula el desempeño con los resultados.

## Teoría de las expectativas de Vroom (2)



- La motivación para trabajar se expresa como:

$$\text{MOTIVACIÓN} = \text{EXPECTATIVA} \times \text{INSTRUMENTALIDAD} \times \text{PREFERENCIA}$$

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

■ Ejemplo:

### Teoría de las expectativas de Vroom (3)



## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

### Teoría de las expectativas de Vroom

---

- La teoría de las expectativas ayuda al gerente a centrarse en puntos clave de apalancamiento para influir en la motivación. Son cruciales tres implicaciones:
  - **Incrementar las EXPECTATIVAS.** Proporcionar un ambiente de trabajo que facilite una buena realización y establecer metas de desempeño que sean realmente alcanzables
  - **Identificar los resultados con PREFERENCIA positiva.** Entender qué desea obtener la gente de un trabajo.
  - **Orientar el desempeño INSTRUMENTAL hacia resultados positivos.** Asegurarse de que al buen desempeño siga el reconocimiento y elogios personales, análisis favorables, incrementos de sueldo y otros resultados positivos..

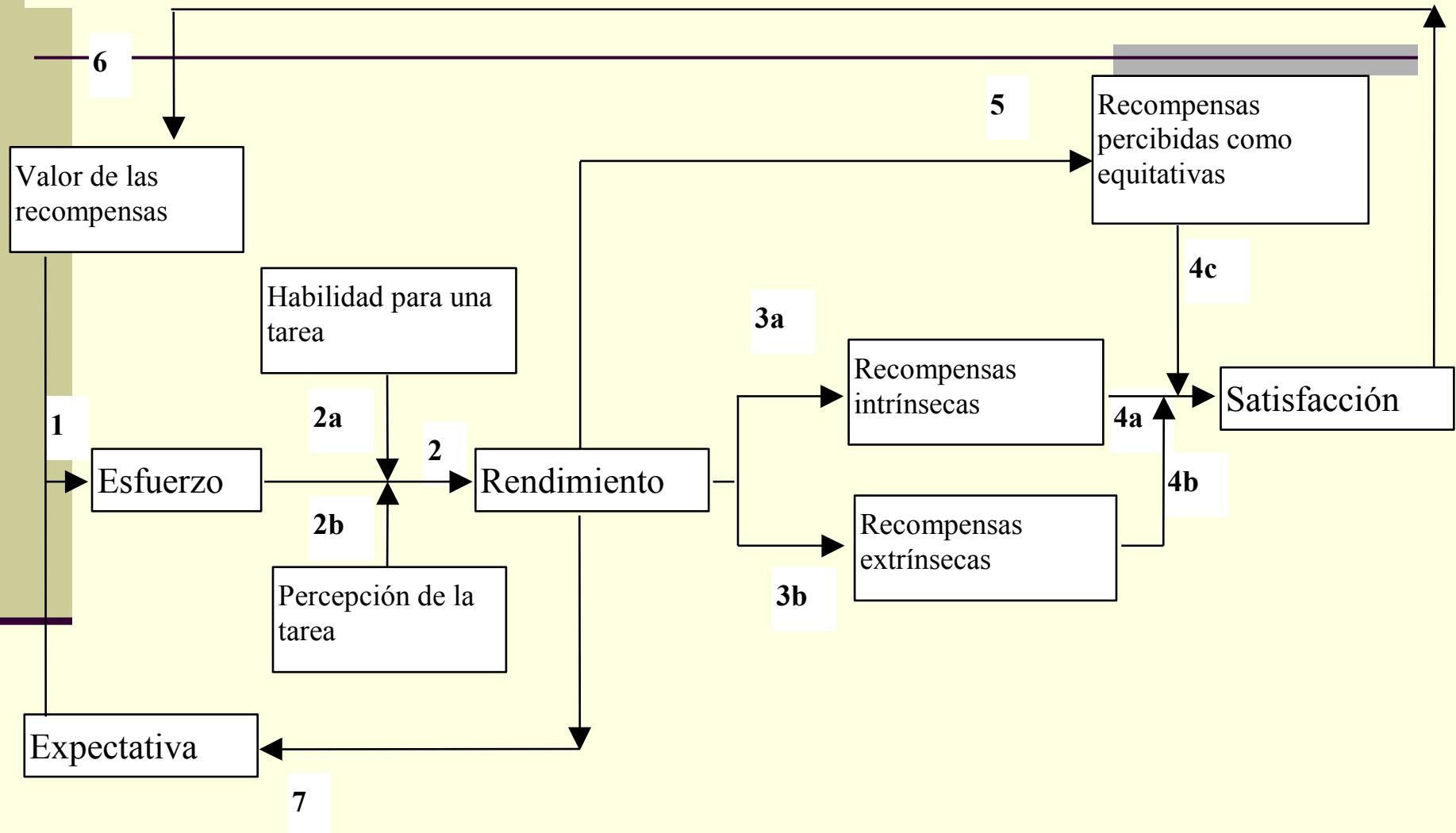
## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

### Un modelo integral sobre la motivación (Porter y Lawler)

- Es un modelo que integra las ideas, variables y relaciones presentadas en otras teorías sobre la motivación como la jerarquía de las necesidades, la teoría de los dos factores y la teoría de las expectativas.
- Este modelo señala la relación entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas, mencionando la importancia de tener individuos que lleven a cabo trabajos para los cuales posean las destrezas, habilidades y características apropiadas; además, trata el tema de la medición del rendimiento.

## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

### Un modelo integral sobre la motivación (Porter y Lawler)



## 5.2. El proceso de motivación. Teorías de Proceso

### Un modelo integral sobre la motivación (Porter y Lawler)

- (1) El esfuerzo es función de:
  - El valor de la recompensa.
  - La probabilidad de que ese mayor esfuerzo consiga un mayor rendimiento.
- (2) El rendimiento está determinado por el esfuerzo aplicado, pero también influye:
  - (2.a) La habilidad del individuo (conocimientos y destrezas).
  - (2.b) Percepción de la tarea (si entiende las metas, las actividades necesarias y otros elementos del trabajo).
- (3) El desempeño a su vez conduce a la obtención de:
  - (3.a) Recompensas intrínsecas (sensación de logro y autorrealización). Son inherentes al logro del rendimiento esperado
  - (3.b) Recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Dependen de terceras personas (superiores). Pueden no obtenerse a pesar de alcanzar el rendimiento esperado.
- (4) Estas recompensas producen satisfacción (4.a y 4.b) una vez tenidas en cuenta las consideraciones en torno a la equidad (4.c)
- (5) Pero el rendimiento también influye en las recompensas consideradas equitativas.
- (6) Lo que el individuo considera recompensa justa por el esfuerzo realizado afecta a la satisfacción obtenida (4.c). En el mismo sentido el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción.
- (7) El esfuerzo y la probabilidad percibida de que ese esfuerzo lleve a un mejor rendimiento están influidos por el historial del desempeño real: si saben que pueden hacer un trabajo o ya lo han hecho, tienen más visión del esfuerzo que requiere y conocen mejor las probabilidades de tener éxito y poder recibir la recompensa.



## 5.3. El liderazgo en la empresa

### Concepto de liderazgo

---

- Habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.
- Es el esfuerzo que se efectúa para **influir** en el comportamiento de los otros o para **cambiarlo** en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.
- **Implicaciones:**
  - El liderazgo incluye a dos categorías de personas: líder y seguidores.
  - Supone una distribución irregular del poder entre los líderes y los seguidores.
  - Existe una capacidad para utilizar las diferentes formas de **poder** para influir en la conducta de los seguidores.

## 5.3. El liderazgo en la empresa

### Concepto de poder

1. Capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.
  2. Proceso mediante el que se influye en los miembros de la organización respecto a sus funciones
- Las **fuentes** de poder son:
- Poder **coercitivo**. La persona influida percibe la posibilidad de ser castigado por el influyente. Ej. asignarme trabajos desagradables.
  - Poder de **recompensa**. El influido percibe la posibilidad de recibir una recompensa positiva al cumplir los deseos de un superior. Ej. aumentarme el sueldo.
  - Poder **legítimo** o formal. Es el resultado de la posición de un superior en la jerarquía.
  - Poder de **experto**. Basado en la creencia de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que no tiene el influido. Ej. hacerme buenas sugerencias técnicas.
  - Poder de **referente**. Basado en el deseo de parecerse o identificarse con el influyente.

## 5.4. Estilos de dirección y liderazgo

---

Tres enfoques sobre liderazgo que explican un líder eficaz:

- El primero, busca determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. (**Teoría de Rasgos o enfoque en las características**).
- El segundo, procuraba explicar el liderazgo en términos de comportamiento de una persona. (**Enfoque del comportamiento**).
- El tercero, utilizaba modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. (**Enfoque Contingente**).

## 5.4. Estilos de dirección y liderazgo

### **Teoría de Rasgos o enfoque en las características**

---

#### ■ **Las teorías de rasgos**

- Identificar las características o rasgos (de personalidad, sociales, físicos o intelectuales) de los líderes que diferencian a éstos de los no líderes.
- Considera que los líderes nacen y, por tanto, no se hacen.

## 5.4. Estilos de dirección y liderazgo

---

- Estas teorías buscan encontrar las actividades que realizan los líderes efectivos.
- Por tanto, proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.
- Teoría de Rasgos: Los líderes nacen y no se hacen.
- Teorías del Comportamiento: Los líderes no nacen, sino que se puede entrenar a personas para ser buenos líderes (se hacen).
- Estos estudios tratan de identificar relaciones consistentes entre:
  - Los patrones de comportamiento del liderazgo y
  - El desempeño del grupo.