



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

MOTIVACIÓN LABORAL

Del 11 al 15 de Noviembre de 2002

APUNTES GENERALES

CI-454

Instructora: Lic. Ma. de los Ángeles Solís Flores
SECRETARÍA DE SALUD
NOVIEMBRE DEL 2002

I N D I C E	PAG.
Justificación	3
Objetivos	3
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. ¿Qué es la Motivación?	4
1.2. Momento de la motivación.....	5
1.3. Proceso de la curva generadora de la motivación – desmotivación	5
1.4. Causas y factores que motivan y desmotivan	6
2 LA MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL	
2.1. Los objetivos personales vs. los institucionales	7
2.2. Las relaciones interpersonales	8
2.3 La comunicación eficaz	9
2.4. Adiestramiento de actividades y funciones específicas	11
2.5. Desarrollo de la disciplina	11
2.6 El trabajo en equipo	12
3. MÉTODO PRÁCTICO PARA ALCANZAR LA MOTIVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN	
3.1 Conocimiento de la institución	13
3.2. Perfil de los actores de la institución	14
3.3. Perfil sociolaboral del equipo de trabajo (PSL).....	14
3.4 Perfil psicoemocional en el contexto sociolaboral (PPE)	15
3.5 Matriz de necesidades según los perfiles PSL y PPE: requerimientos y fortalecimientos	15
3.6. Descripción y explicación de las causas de necesidades personales	16
3.7. Estrategias y acciones para satisfacer las necesidades	17
3.8 Auto evaluación de resultados	17
3 9. Dinámica de resultados en la motivación institucional	18
BIBLIOGRAFÍA	19

JUSTIFICACIÓN

La motivación es un elemento presente en nuestra vida y lo encontramos en todas las áreas en que nos desenvolvemos. Uno de los puntos más importantes es poder encontrar la relación entre las motivaciones personales y aquellas que llevan a la persona a desarrollarse en su ámbito laboral. En este manual se presentan los diferentes ámbitos de la motivación para que cada participante evalúe su actuar.

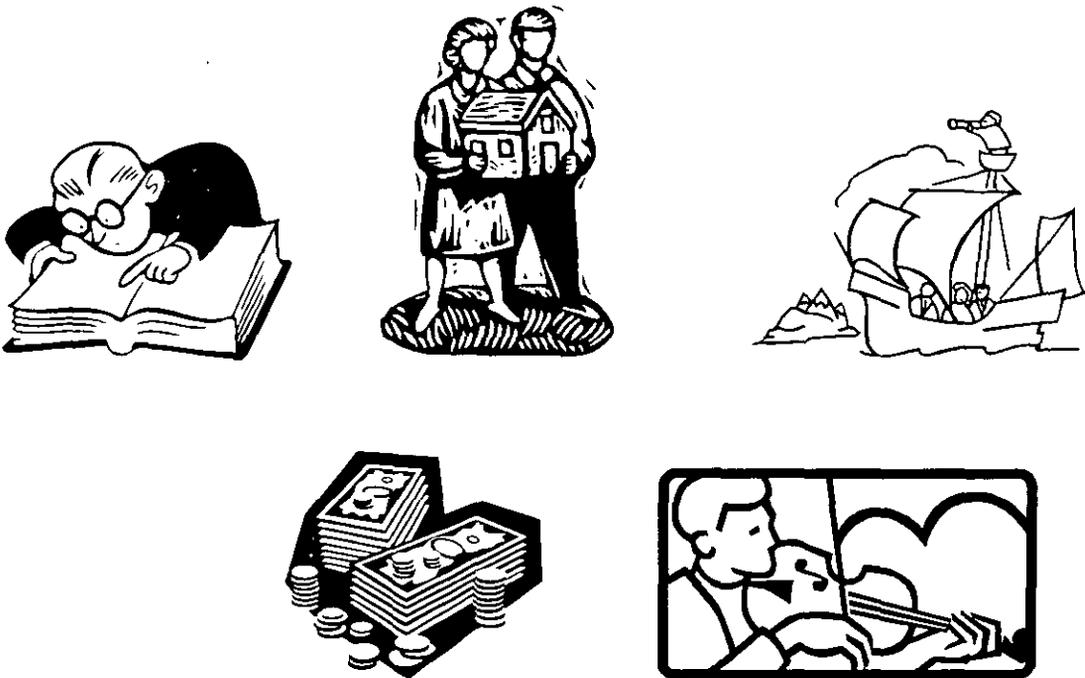
OBJETIVO

Al término del curso, el participante lograra comprender los diferentes significados y causas de la motivación y encontrará los puntos que le permitan identificar su propia motivación personal para el mejor desempeño de sus funciones dentro de la institución que labora.

1. INTRODUCCIÓN

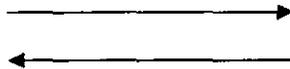
1.1. ¿Qué es la motivación?

Motivación viene de la palabra "movere", de donde procede motor, emoción, móvil; designa una fuerza motriz, en esta caso, psicológica. Se le conoce como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo o la explicación de los motivos por los que el individuo hace una cosa. Esto implica que las motivaciones nacen de las necesidades, de tal forma que las necesidades empujan y los objetivos jalan. Por otra parte, conforme vemos el avance de la vida en los individuos, vemos que su sistema motivacional va cambiando. Los niños tienen motivaciones distintas a un joven de 20 años así como a las de un adulto de 57 y conviene observar la transformación de nuestras motivaciones.



1.2 Momento de la Motivación.

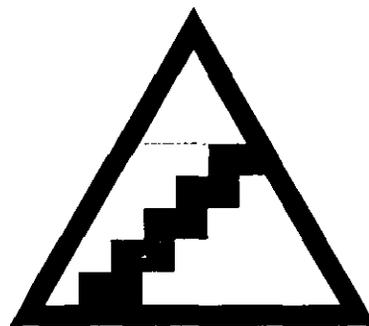
Los factores internos del individuo expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar la plenitud, y desde luego comprobamos que en unos es más fuerte que en otros. Los factores externos son las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológico. La motivación es, entonces, producto del aprendizaje y a la vez, causa del mismo, es un proceso de causalidad que viene y va:



1.3. Proceso de la curva generadora de la motivación - desmotivación.

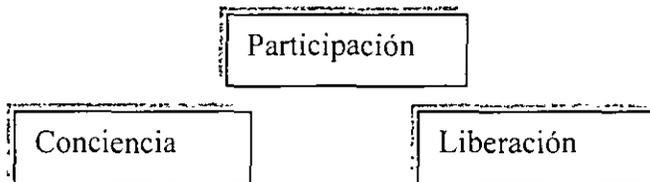
Abraham Maslow, quien fuera un destacado psicólogo humanista, explicó las relaciones entre las motivaciones y los niveles y tipos de las necesidades humanas, mismas que forman un sistema organizado:

5 Autorrealización
4 Reconocimiento
3 Afiliación
2 Seguridad
1 Biológicas

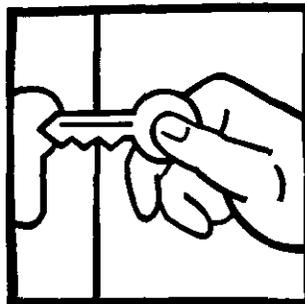


A cada ser humano le corresponde manejar sus procesos de desarrollo para ir ascendiendo por la escala, y una vez satisfechos los escalones inferiores,

desarrollar y fortalecer los superiores, y como quien dice, instalarse en ellos, principalmente en el quinto, que es el más elevado. Tengamos en cuenta así que el adulto maduro es aquel capaz de salir de sí mismo a realizar lo valioso que tiene al alcance. Otra forma de decirlo es que las motivaciones de la persona madura se asientan sobre el tripié de la concientización, la liberación y la participación.



La clave de la motivación está dentro de cada persona y no hay varitas mágicas, es una actitud interna que cada ser humano es capaz de percibir si se interesa por descubrirla.



1.4. Causas y factores que motivan y desmotivan.

Por otra parte, es frecuente que tengamos motivaciones incompatibles entre sí porque constantemente nos hallamos frente a valores que son alternantes, o logramos éste o logramos el otro, pero no los dos juntos. Además, cuando ciertas motivaciones amenazan a nuestro propio "yo" automáticamente las disfrazamos y emergen los mecanismos de defensa para disimular el

conflicto. Encontramos también en nuestro andar, que hay personas cansadas y fastidiadas porque nada les interesa. Su sistema motivacional es inconsistente por no haber definido ni sus valores, ni sus metas ni sus objetivos vitales. Un aspecto relevante en la educación de una persona es la concientización de las motivaciones, que a su vez posibilita los procesos de transformación y de progreso sobre la escala de Maslow, hasta consolidar las motivaciones al auto desarrollo, al servicio social, a la productividad, a la colaboración y a las realizaciones creativas en los diversos campos.

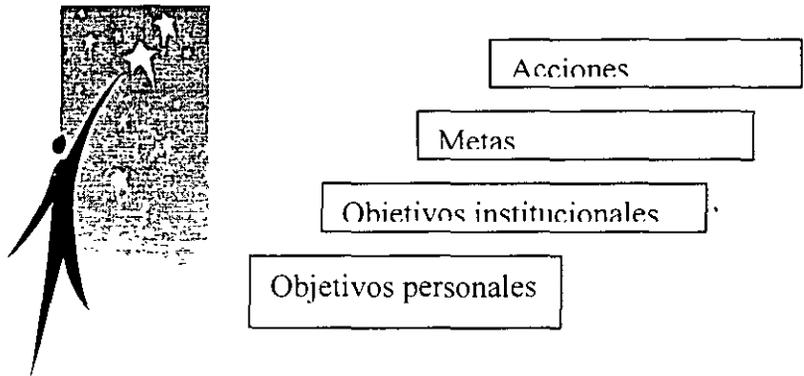


2. LA MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Los objetivos personales vs. Los institucionales.

Para que una persona pueda desarrollar en plenitud sus facultades es indispensable lograr un equilibrio entre la definición y la adquisición de sus propios objetivos primero, así como la conciliación con aquellos objetivos y valores propios de la institución para la cual presta sus servicios, de lo contrario, encontrará un campo fértil de desarmonía para adaptar su forma de pensar, sentir y actuar con aquella perteneciente a su empresa o sitio de trabajo. Con la finalidad de que el individuo sienta un grado permanente de motivación, es necesario que pueda lograr una compaginación entre lo que en

su vida personal busca y aquello que la institución para la cual labora, le ofrece. De esta manera, podrá incrementar de manera permanente aquellas capacidades y habilidades que le permiten ir alcanzando paso a paso una vida más satisfactoria y como consecuencia, generar un mejor rendimiento en sus actividades institucionales.



2.2. Las relaciones interpersonales.

Las relaciones humanas no se realizan en abstracto sino en circunstancias muy concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, época histórica, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales. Una persona altruista y servicial no se comunica igual que una persona egoísta, ni tampoco son iguales las relaciones de la persona dominante y de la sumisa; de la enérgica con la antipática ni de la audaz con la tímida. Nos comunicamos con lo que somos más que con lo que decimos. Algunas estrategias para mejorar nuestras relaciones interpersonales son: a) Tomar conciencia de las complejidades de la comunicación interpersonales, no vivir en la ingenuidad de que lo más normal es que aquello que la persona A desea expresar, B lo va a captar igual, ni de que la forma en que me percibo signifique que así es toda la realidad y que los demás la van a percibir igual.

B) Decidirnos a vivir con espontaneidad y deseo de comunicación, aceptar el riesgo de expresar los propios sentimientos, quitarse las máscaras y tender puentes en vez de levantar bardas. C) Cultivar actitudes genuinas de interés por los demás, aceptación, respeto y apertura, superar el egoísmo y el egocentrismo para dar cabida a la empatía, que es entrar en el mundo del otro, "ponerse en sus zapatos", ver las cosas como él las ve y sentir las como él las siente, ir más allá de las palabras para llegar a los sentimientos.



2.3. La comunicación eficaz.

Cada persona es un mundo, un microcosmos con dimensiones y profundidades que ni ella misma conoce, con constelaciones de sentimientos, anhelos, pasiones, experiencias, ideas, opiniones y propósitos. Dentro de este microcosmos, lo estrictamente personal es lo que queda dentro del campo emotivo. Ahora bien, la vida social y en particular, las organizaciones laborales tienden a inhibir la expresión de lo emotivo, a hacer de ello la zona privada que se guarda para el hogar, de modo que todo mundo vive en el ámbito de las fachadas. Podemos distinguir entre cinco niveles de comunicación, de menor a mayor profundidad:

1. Contactos muy superficiales

2. lo habitual y convencional
3. hechos personales y opiniones
4. sentimientos
5. intimidad

El nivel 1 comprende los contactos ocasionales y superficiales, de los cuales podemos tener desde 20 al día, hasta 100 y donde se maneja información objetiva. En el nivel 2, hay un trato habitual pero convencional con los compañeros de trabajo, clientes, jefes, etc. Es decir, en este nivel y en el anterior hay un intercambio de datos informativos: noticias, hechos ajenos, datos técnicos, etc. Es como conocer una colonia sin entrar a las casas.

El nivel 3 conlleva las opiniones expresadas entre amigos y personas de confianza, los hechos personales, etc. El nivel 4 contiene nuestros sentimientos y el nivel 5 es toda nuestra intimidad. En estos dos últimos niveles lo importante ya no es tanto comunicar sino comunicarse, es el ámbito de la confianza y el amor.

Una ventaja apreciable del conocimiento de los niveles es que proporciona elementos para abrir canales de comunicación antes no usados y con ello pueden aparecer perspectivas riquísimas e insospechadas.

De esta forma, podemos encontrarnos también con que los sentimientos aumentan la subjetividad a costa de la objetividad y así, distorsionan la realidad de las cosas. Las expectativas también deforman la percepción: si me han descrito al Maestro Gómez como la octava maravilla del mundo, tenderé a sobre valorar sus puntos de vista y su modo de actuar; y si me describen a la nueva secretaria López como torpe y mediocre, tenderé a exagerar sus defectos y sus fallas. De la misma forma, la actitud evaluativa

quien se preocupa más por juzgar el tino y la ortodoxia del otro, que de captarlo y comprenderlo, impide la comprensión de los mensajes.

2.4. Adiestramiento de actividades y funciones específicas.

Resulta de gran importancia que las labores que se realizan dentro del trabajo se refuercen a través de programas de capacitación que le permitan al trabajador, conocer e incrementar el potencial de sus habilidades. Al momento de ingresar en un nuevo empleo, es fundamental adiestrar a la persona en el correcto conocimiento de las funciones que ejercerá, de tal forma que vaya sintiéndose confiado en el desempeño de las mismas y así, sentirse motivado para seguir realizándolas. Una vez que las habilidades adquiridas se ejercen, la persona buscará ir tomando mayores responsabilidades que le permitan sentirse más útil y más reconocido en el área en que trabaja.



2.5. Desarrollo de la disciplina.

La disciplina nos permite desarrollar la maestría en un área en particular de trabajo. Es el impulso hacia la aptitud, la posesión, la autonomía, el logro, el poder. La maestría no está dirigida solamente hacia el mundo externo sino hacia el yo. La supervivencia y la esperanza de éxito exigen aptitud; por su parte, la moderación y la disciplina, de los impulsos requieren de auto dominio

para poder ofrecer adecuadas ante las demandas del mundo exterior. La necesidad de lograr fortalece y desarrolla el impulso de maestría y superioridad. Asimismo debemos comprender que el desarrollo de la disciplina se logra a través de la comprensión de los beneficios que se obtendrán en el futuro próximo aunado al el establecimiento de metas personales. Pero el ingrediente fundamental de la auto disciplina es la voluntad, misma que en sí misma es un reto disciplinar. Cuando el deseo por lograr un objetivo se mantiene motivado, existe suficiente voluntad como para conseguirlo.



2.6. El trabajo en equipo.

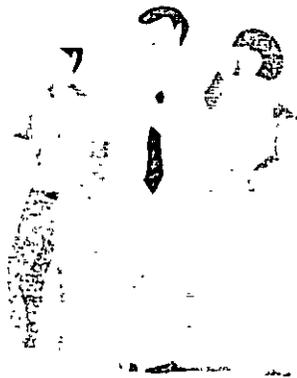
La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros, supone más que una yuxtaposición de varios "Yoes", la existencia de un "nosotros".

Un equipo productivo es aquél que ha asimilado y realiza habitualmente los grandes motivadores:

- o amor a la camiseta
- o conciencia de participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución

- liderazgo respetuoso, conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.
- Adecuada integración humana del equipo. Cuanto más cooperadores son los grupos, más fuerte es la motivación.
- Genera un clima de satisfacción.

En resumen, saber trabajar en equipo requiere comprender que cada uno de los miembros del trabajo tiene algo que aportar y que yo, conozco una de las piezas del rompecabezas pero no puedo armarlo todo y requiero del conocimiento complementario de los demás.



3. MÉTODO PRÁCTICO PARA ALCANZAR LA MOTIVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN

3.1. Conocimiento de la Institución.

El factor elemental para el desarrollo de la persona en su ámbito laboral es el conocimiento suficiente sobre la institución para la cual labora. Es como querer llegar a Shangai y llegar al aeropuerto de México a comprar el boleto a la primera línea aérea que me encuentre. Si no contamos con un mapa claro

sobre los objetivos, valores, misión y antecedentes históricos en que se ha desarrollado la institución, difícilmente sabremos dónde estamos parados y en consecuencia, difícilmente sabremos hacia dónde ir. Elementos tan simples de reconocer desde dónde está ubicado mi centro de trabajo, cuáles son las calles aledañas, en qué barrio o colonia está, y por supuesto, cuál es el organigrama general con que está constituido, cuántos departamentos tiene o cuántas dependencias hay a su cargo, etc. Este conocimiento primario, nos permite una empatía mayor y la persona puede sentirse más comprometida con su desempeño porque conoce los orígenes del lugar para el que labora así como sus planes a futuro y las interrelaciones que tiene con otras instituciones.

3.2. Perfil de los actores de la institución.

Los actores son llamados a aquellos participantes fundamentales en el desempeño de las tareas que se llevan a cabo dentro de la institución. Llámense jefes, directivos o coordinadores, cada uno de ellos tiene un rol específico con el cual, la persona se relaciona.

3.3. Perfil sociolaboral del equipo de trabajo.PSL.

Se requiere de un conocimiento específico del rol tanto social como laboral de las personas que forman el equipo de trabajo. El conocer las características que distinguen a cada uno de los actores permite una mejor comunicación e interrelación entre sus miembros. Asimismo, cada uno de los actores tiene una historia particular en el desempeño de sus funciones, misma que resulta de gran utilidad para comprender en un rango más amplio

las diferentes respuestas y opciones que pueden darse ante una determinada circunstancia.

3.4. Perfil psicoemocional en el contexto sociolaboral.PPE

Resulta fundamental comprender que cada persona dentro de la institución tiene un conjunto de características que le hacen responder ante las circunstancias de una manera distinta a las de los demás. En este sentido, una de las piezas clave dentro del gran rompecabezas que conforma una dirección o un área es la tolerancia, comprendiendo por ella, la convivencia armónica de las diferencias. Podemos apreciar a la gente en general porque toda persona es portadora de valores aunque no es un proceso sencillo. A menudo, los defectos los captamos más que las cualidades. El saber descubrir las cualidades en el otro es todo un arte del mismo modo que lo es, descubrirlas en nosotros mismos. Todos tenemos la responsabilidad de construir nuestra personalidad con los talentos que poseemos, no con los que otra persona tiene, entonces, el primer paso, es conocerlos. Además, el verlos valorados por nuestros compañeros nos estimula, nos da seguridad y nos compromete a estar a la altura. Por lo tanto, es importante conocerse, aceptarse y actuar en consecuencia.

3.5. Matriz de necesidades según los perfiles PSL y PPE: requerimientos y fortalecimientos.

La combinación del perfil sociolaboral así como del psicoemocional nos dan como resultado, la combinación de una serie de valores que nos permiten desenvolvernos de manera congruente con nuestro entorno puesto que

estamos poniendo énfasis en ambas partes de nuestro desarrollo tanto personal como laboral, de tal modo, que esta postura nos permite ver con mayor objetividad nuestra forma de comportarnos y de actuar con los demás actores de la escena.



S O C I O L A B O R A L				valor
			Valor	
		valor		
	valor			
	P S I C O F M O C I O N A L			

3.6. Descripción y explicación de las causas de necesidades personales.

Para evaluar las necesidades podemos distinguir tres tipos: a) De desarrollo, b) De mantenimiento y c) Adictivas. Cada una de ella se encuentra en el ambiente potencialmente y a la vez, todas las necesidades del ser humano son de diferente índole dependiendo del medio ambiente en que se ha

desarrollado, de las experiencias que ha adquirido y del tipo de personalidad que tenga.

Las necesidades pueden fortalecernos o debilitarnos, según los valores que expresen. Las necesidades de desarrollo nos activan y aumentan la energía, incluyen la necesidad de saber, de lograr y de crear a través del arte y la ciencia. Las de mantenimiento, nos conservan activos y mantienen un sentido de dignidad mediante los buenos hábitos; incluyen comer (con moderación) y dormir, ejercitar la mente y el cuerpo y practicar las buenas costumbres. Tanto las de desarrollo como las de mantenimiento requieren disciplina y ambas nos fortalecen. Por otra parte, las necesidades adictivas nos debilitan, están relacionadas con las drogas y con las necesidades de poder sádico, de lujo sin esfuerzos, de adulación narcisista y de alentar falsas esperanzas. Cuando nuestros impulsos están dirigidos por valores productivos tomamos decisiones y practicamos hábitos que sirven a nuestros mejores intereses, es decir, creamos necesidades de desarrollo. Por el contrario, cuando estamos impulsados por valores irracionales, tenemos necesidades adictivas.

3.7. Estrategias y acciones para satisfacer las necesidades

El tejido de aquello que nos motiva y lo que necesitamos es mucho más complejo de lo que nos imaginamos. Estamos motivados al máximo cuando el trabajo satisface nuestras necesidades de desarrollo, sentimos la máxima energía productiva cuando hay una oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante el equilibrio entre trabajo y juego; nuestra energía se fortalece y enfoca mediante estas actividades o bien, se disipa a través de las necesidades adictivas y queda congelada por la represión.

Es decir, la satisfacción de necesidades requiere de una evaluación personal y detallada sobre aquello que la persona desea y quiere lograr, y no únicamente sobre aquellos satisfactores que desea sin razón alguna. Uno de los aspectos fundamentales para tomar decisiones adecuadas que nos permitan decidir es el equilibrio entre las necesidades personales y su armonía con el medio ambiente que rodea a la persona.

3.9. Dinámica de resultados en la motivación institucional.

Hoy en día, el auto desarrollo requiere de un diálogo interior basado en preguntas estratégicas acerca de la vida propia "¿Cómo puedo equilibrar mi impulso de auto expresión con un compromiso con proyectos significativos y con la satisfacción de las relaciones humanas? ¿Cómo puedo afianzarme y al mismo tiempo ser creativo en el trabajo? Para responder estas preguntas es necesario conocer los impulsos de valor propios y entender las condiciones (cuidado, libertad, disciplina, compromiso, equilibrio) que apoyan los ideales de plenitud de la persona.

Cada una de las necesidades personales aunadas a un objetivo superior, nos dará como resultado una expresión de motivación interna que a su vez, permita el desarrollo de mayores habilidades en la persona expresándose en una mejor comunión con su ámbito personal y laboral.

B I B L I O G R A F Í A

Maccoby, Michael. Por qué y para qué trabajar. España, Granica. 1990.

Rodríguez, Estrada, M. Motivación Al Trabajo. Serie de Capacitación Integral. México, Manual Moderno, 1991.

Rodríguez Estrada, M. Relaciones Humanas. Serie de Capacitación Integral. México, Manual Moderno, 1999.