



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## *MOTIVACIÓN*

Del 23 al 27 de Julio de 2007

### **APUNTES GENERALES**

CI - 130

Instructor: Lic. José Manuel Salas Mancinas

F O N H A P O

Julio de 2007

---

**INDICE**

I.- Introducción	4
II.- Objetivo	5
<b>1.- Definición</b>	<b>5</b>
1.1.- Concepto	5
<b>2.- Teoría de las Necesidades</b>	<b>6</b>
2.1.- Importancia que tiene la motivación	7
<b>3.- Tipos de motivación y factores que influyen</b>	<b>8</b>
3.1.- La jerarquía de las necesidades de A. Maslow	8
3.1.1.- Necesidades fisiológicas	9
3.1.2.- Necesidades de seguridad	9
3.1.3.- Necesidades sociales	9
3.1.4.- Necesidades psicológicas	10
3.1.5.- Necesidades de autorrealización	10
3.2.- Teoría de los dos factores de la motivación de F. Herzberg	11
3.3.- Teoría ERG (Existente, Relatedness y Growth), la existencia, la relación y el crecimiento, de Clayton Alderfer	11
3.4.- Teoría X_Y de la naturaleza humana de Mc. Gregor	12
3.5.- Teoría de las tres necesidades de John W. Atkinson	12
3.6.- Teoría de la equidad	13
3.7.- Teoría de las expectativas de Vadler y Lawles	13
3.8.- Teoría del reforzamiento de Skinner	14
3.9.- Teoría de las metas de Locke	15
<b>4.- Ciclo motivacional</b>	<b>15</b>

---

<b>5.- El medio motivador</b>	<b>16</b>
5.1.- Naturaleza de las tareas	12
5.2.- El ambiente humano	17
5.3.- El medio físico	17
5.4.- Mis actitudes básicas	17
<b>6.- Factores de la motivación hacia y con el trabajo</b>	<b>18</b>
<b>7.- Diferencias entre conducta motivada y conducta frustrada</b>	<b>21</b>
7.1.- Noción del conflicto	22
7.2.- Principios relativos a las fuerzas en conflicto	23
7.3.- Tipos de conflicto	23
7.4.- Conflicto de atracción-atracción	23
7.5.- Conflicto de evasión-evasión	23
7.6.- Conflicto de evasión-atracción	24
7.7.- Conducta ante situaciones problemáticas	24
7.8.- Conducta anticipada, premeditada o planeada	25
<b>8.- La frustración</b>	<b>25</b>
8.1.- Naturaleza de la frustración	26
8.2.- Establecimiento de metas	27
8.3.- Pasado, presente y futuro	28
<b>9.- Oportunidades de desarrollo</b>	<b>28</b>
9.1.- Rumbo al cambio	29
9.2.- Que hacer para cambiar	30
<b>10.- El motivo del logro</b>	<b>31</b>
10.1.- Características de una persona orientada al logro.	31
<b>11.- Bibliografía</b>	<b>32</b>

---

## Introducción

La gestión de los recursos humanos brinda enormes posibilidades de mejorar la producción y la calidad de los servicios, siendo el concepto clave para la mejor utilización de los recursos humanos la "**motivación**".

Todo nuestro equipo no generaría un céntimo sin la intervención del factor humano. Son las personas las que producen el resultado, lo único que hace la tecnología es permitir que las personas incrementen su productividad.

La motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.

La **motivación** contiene una combinación de condiciones físicas y actitudes mentales. La importancia relativa de unas con respecto a las otras depende de la naturaleza y la importancia del trabajo a juicio de los trabajadores. Puede realizarse un trabajo excelente en condiciones atroces cuando es muy firme el deseo de realización. A la inversa, las mejores condiciones posibles no impedirán un trabajo inferior si los trabajadores no persiguen la realización.

Los trabajadores verdaderamente motivados pueden lograr milagros en ambientes horribles.

Difícilmente se podría hablar del medio ambiente motivador sin antes ofrecer ciertas suposiciones respecto a la gente que trabaja en él, y que al hacerlo, trae consigo sus propios motivos particulares.

El medio ambiente no produce toda la motivación, de hecho quizá sea más exacto decir que sólo se inclina en las direcciones que el individuo tiende a seguir de modo natural.

Una persona fuertemente motivada quizá no sea en ninguna forma desviada de su meta por el medio ambiente; contrariamente alguien cuyos objetivos no están muy definidos, puede verse tan moldeado por su medio ambiente que a la postre se convierte en mera criatura pasiva, lo que hace creer que su trabajo le ofrece relativamente poca oportunidad para satisfacer sus necesidades más hondas y, en virtud de ello, dirigir su atención a aficiones u otros ejercicios donde canalizar su entusiasmo y mejorar sus esfuerzos.

Sin motivación, un organismo no se comportaría de manera positiva, sería una masa inerte que prácticamente no haría nada, sin embargo, animado a la acción por una necesidad, continuaría en acción hasta que se satisficiera dicha necesidad.

La falta de motivación es fuente de problemas: ¿cuántos conflictos, cuántos malos ratos y cuántas pérdidas por el estudiante que no quiere estudiar; por el obrero que no quiere trabajar; por el empleado que no quiere hacer bien las cosas; por el hijo que no sigue las pautas que se le marcan?

La falta de motivación es el "coco" de los padres, de los maestros, de los patrones, de los gobernantes, de los "jefes", en todos los peldaños de cualquier escalafón.

La motivación está basada en una necesidad de crecimiento personal, es decir, que cada uno de nosotros se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare los objetivos personales y los esperados por la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas.

Este curso de "motivación", no trata de sugerir un aprendizaje convencional premeditado, sino un aprendizaje vivo, significativo, que origine cambios interiores que se reflejen en nuestras conductas y que nos ayuden a desempeñar mejor nuestras actividades cotidianas tanto en el trabajo como en la vida diaria.

Esta idea es apoyada en la premisa de que no se puede ofrecer un servicio sobresaliente, si no se superan las dificultades internas que finalmente llevan a desperdicios de recursos, energía y talento, es por eso que la idea del servicio interno se recibe con tanto entusiasmo, ya que da a todos en la organización una misión y un propósito para apoyar el servicio que se brinda al cliente y por lo tanto contribuye a una mejor imagen y al éxito de la empresa.

Los buenos resultados dependen de lo que se hace y de lo que se dice, acción en la que el comportamiento y el lance verbal tienen un principal significado, de ahí que se debe dominar el doble arte: "el de saber comportarse y el de lograr contagiar emotividad anímica a los que nos rodean con la finalidad de que el grupo o equipo al cual pertenezco se encuentre totalmente motivado.

## **"La tarea es inmensa: el reto abrumador."**

### **OBJETIVOS:**

**AL TÉRMINO DEL CURSO LOS PARTICIPANTES CONOCERÁN, ANALIZARÁN Y EVALUARÁN LOS ELEMENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO PERSONAL.**

### **1.- Definición de motivación**

#### **1.1.- Concepto:**

Etimología del término motivación: expresa la acción y efecto de motivar. La palabra motivo expresa lo que mueve o tiene virtud para mover; la causa o razón que mueve una cosa. Conjunto de razones que explican los actos del individuo, su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas para actuar en determinadas formas.

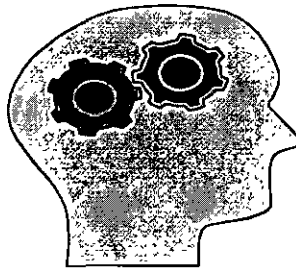
Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino movere, motum, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc.

El tema motivación constituye muchas definiciones por lo que sólo trataremos de dar algunas de las que más se acerquen a nuestro fin.

- ✚ "Young", la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.
- ✚ "Gardner", la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que están en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.
- ✚ "Atkinson", el término motivación se refiere a la activación de una tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero". El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación.

Así como un motor necesita de energía para moverse, el ser humano necesita de motivos para actuar.

**Motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, manteniendo la actividad o modificándola.**



La motivación es una condición interna que mezcla impulsos, propósitos, necesidades e intereses que mueven al individuo a actuar.

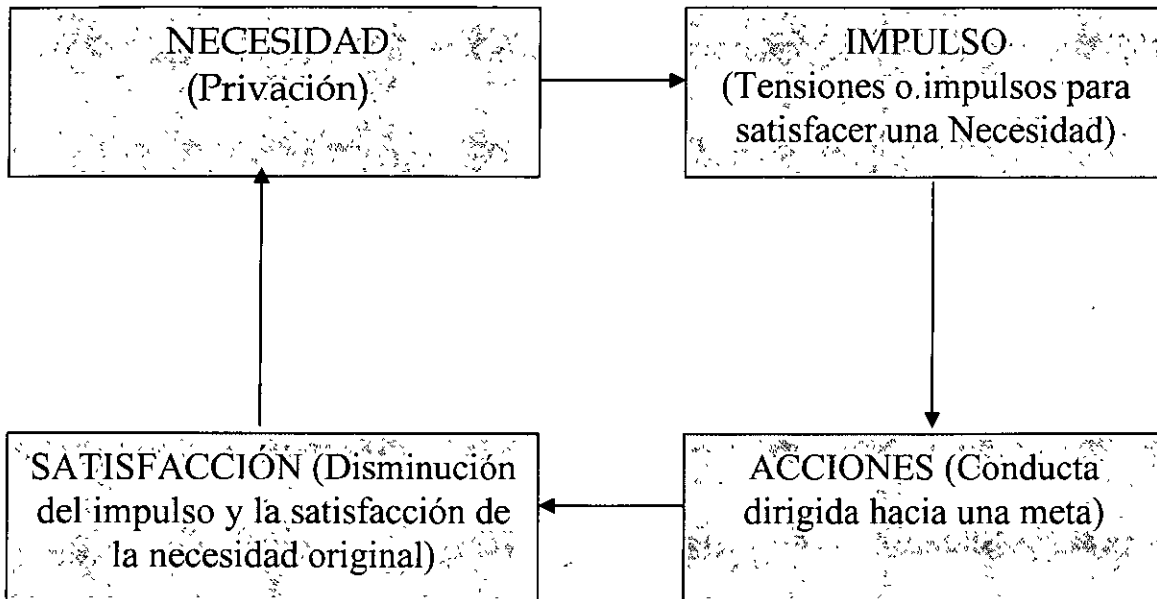
En resumen, podemos conceptualizar que la motivación "es la reacción interior o la fuerza que provoca una necesidad en el individuo, y lo lleva a un determinado comportamiento orientado a la satisfacción de una o más necesidades".

Los propósitos de la motivación consisten en despertar el interés, estimular el deseo de dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas.

## **2.- Teoría de las Necesidades:**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

## 2.1.- Importancia que tiene la motivación

La motivación nace de las necesidades. La primera y más importante cosa que pueda decirse respecto a la motivación, es que todo el mundo tiene muchos y diversos motivos, necesidades y objetivos diferentes, nadie tiene exactamente la misma combinación que otro. Esto quiere decir, que no existe un simple motivo que determine cómo reaccionarán todos los trabajadores a todos los trabajos o todas las personas en general y, por tanto, que no existe una sola estrategia que mantenga elevada la moral y la productividad y que sirva para todos y en cualquier parte. Existen individuos que trabajan principalmente por dinero; otros que lo hacen de modo primordial por seguridad; otros más que lo hacen porque sienten placer en ello; e incluso, hay otros que trabajan sólo porque de otro modo no sabrían que hacer consigo mismos.

Muchas de las dificultades que tenemos para entender los motivos, tienen su origen en la forma en que éstos se hallan distribuidos en determinado individuo.

Así los motivos parecen adquirir una estructura y seguir una dinámica completamente propia, dicha estructura se conoce a veces como jerarquía; es decir, un motivo por lo regular será más poderoso y por ende más prominente que otros en su influencia sobre el comportamiento del individuo.

Sin embargo esta estructura no es fija, un motivo primordial del hombre hoy, puede no serlo mañana, algunos de ellos son más difíciles de saciar que otros.

El hombre actúa por motivos, esto es, se mueve para conseguir incentivos que satisfagan sus necesidades, o evitar estímulos que amenacen su integridad física y espiritual.

---

Semejantes necesidades y estímulos no son exclusivamente biológicos. Es cierto que cuando al hombre le falta la comida suele moverse para buscarla; pero no es menos cierto que cuando una persona necesita un reconocimiento social de los demás, hace lo imposible para conseguirlo.

Este efecto parece confirmar la "jerarquía de las necesidades" de Maslow. Las necesidades humanas ascienden a partir del primer plano de la necesidad de alimentos, vivienda y ropa; una vez colmada ésta, a la de seguridad; luego, satisfecha esta última, al deseo de ubicación, de ser aceptado: la necesidad de estima y reputación; y en el tope de la jerarquía o pirámide de Maslow, está la culminación: la autorrealización.

### **3.- Tipos de motivación y factores que influyen**

Cuando leemos las noticias todo parece difícil y terrible, pero también debemos recordar que el mundo es interesante, que existen miles de posibilidades por explorar con oportunidades para mejorar nuestra vida y la de los demás.

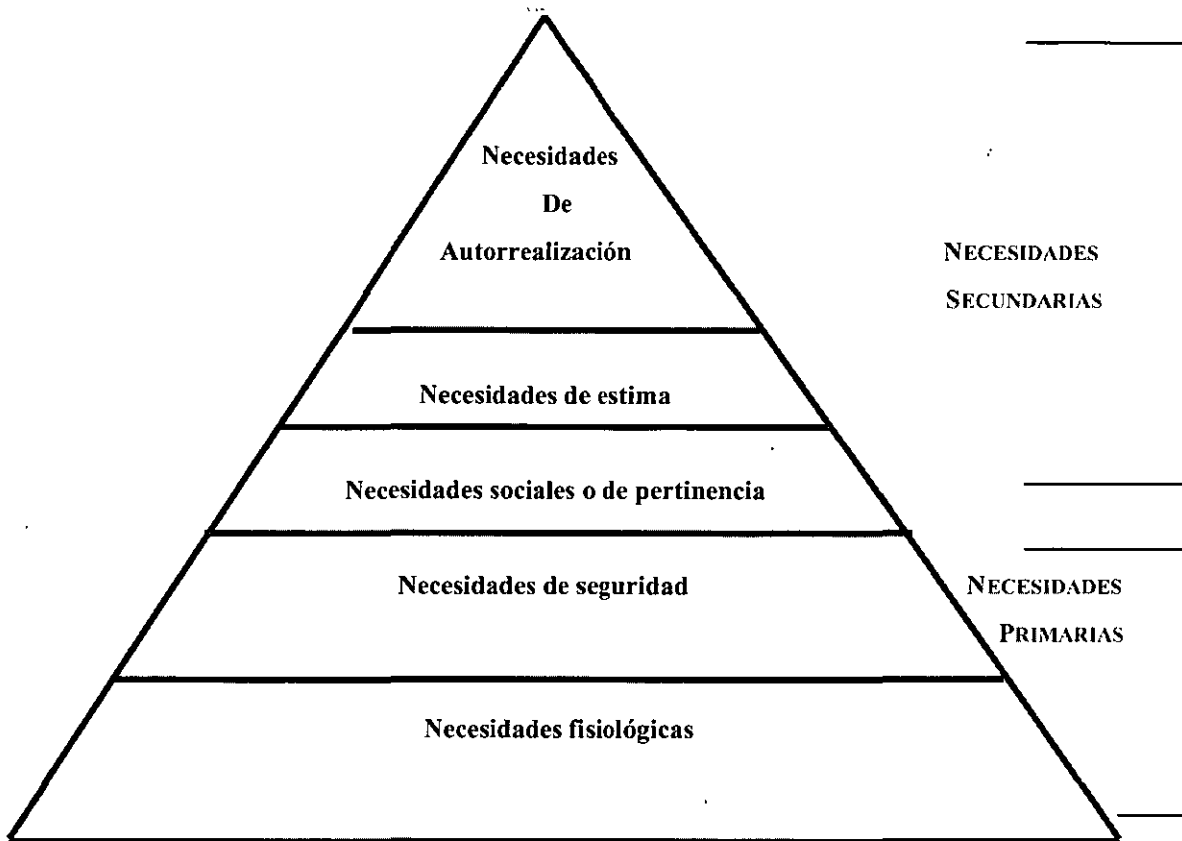
Evidentemente, la motivación no es un programa que pueda instituirse en una empresa como un sistema o un procedimiento. Es también evidente que el medio en que la motivación interna puede prosperar y perpetuarse debe privar en toda la organización, en todos los niveles y sectores de la empresa.

La necesidad de un medio motivador es tan importante para las organizaciones como lo es para las personas.

#### **3.1.- La jerarquía de las Necesidades de Maslow:**

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están estimuladas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.





3.1.1.- Necesidades fisiológicas: son propias del cuerpo y necesarias para la supervivencia, pueden ser necesidades básicas y primarias como lo son el respirar, beber, comer, dormir, descansar, sexo, etc. Una fuerte tendencia a la autoconservación.

3.1.2.- Necesidades de seguridad:

Es protección contra peligros, amenazas y privaciones. Aquí dos tipos de seguridad son significativos: la física y la económica; esta última quizá de más significado, ya que garantiza la seguridad de obtener los satisfactores necesarios para las necesidades fisiológicas y protección física propia y de la familia. También se incluye la seguridad de obtener y conservar el afecto de otros, así como conservar un empleo para asegurar su futuro.

3.1.3.- Necesidades sociales:

Como ser social el hombre requiere asociarse con otros, sentirse parte de uno, varios o muchos grupos de acuerdo con sus intereses, finalidades y valores. Es importante saber no sólo que se pertenece a un determinado grupo, sino más aún, que el grupo lo acepte como un miembro y parte integral e importante del mismo.

### 3.1.4.- Necesidades psicológicas:

Toda la gente en nuestra sociedad tiene una necesidad o un deseo de contar con una evaluación de sí mismos que sea estable, alta, firmemente basada: se trata de una necesidad de autorrespeto o de autoestima, así como de una estimación por parte de los demás. Cuando hablamos de autoestima firmemente basada, queremos decir que ésta se encuentra sólidamente asentada en la capacidad real, el logro y el respeto por parte de los demás. Si en el nivel de las necesidades sociales se busca pertenecer a grupos y jugar roles dentro de ellos, lo primordial será desempeñando un papel que nos agrada y nos distinga, de tal modo que podamos sentirnos satisfechos con la posición que jugamos, es decir un estatus dentro del grupo.

### 3.1.5.- Necesidades de autorrealización:

Es la necesidad de orden más alta. Viene a ser preponderante cuando todas las demás han sido razonablemente satisfechas. La autorrealización o autosatisfacción es importante para lograr el potencial máximo. Esta necesidad implica lograr lo que un hombre puede y debe ser. Esta necesidad nunca puede satisfacerse por completo; constantemente se está en proceso de autoactualización; en muy pocos casos se logra la autorrealización plena, es decir contar con el sentimiento de haber hecho, logrado y sido lo que se quería y debía hacer en la vida.

Estas necesidades se relacionan unas con otras y se distribuyen en una jerarquía de potencialidad, los niveles de la escala se encuentran mezclados en los patrones reales del comportamiento. Las necesidades de bajo nivel nunca están completamente satisfechas, se presentan periódicamente y, si no se pueden satisfacer durante un cierto periodo, se convierten en motivadores extremadamente poderosos. Contrariamente, una necesidad totalmente satisfecha no es un motivador efectivo del comportamiento. Las necesidades psicológicas y de autorrealización son satisfechas muy pocas veces; el hombre busca constantemente su satisfacción de manera creciente.

Pueden concebirse recompensas que motiven a las personas para llenar cada nivel de la jerarquía de necesidades, pero una vez satisfecho un plano, las recompensas acordadas para colmarlo ya no proporcionan motivación alguna. Si bien las recompensas económicas tienen poder de motivación, también entablan un riesgo. En especial, el dinero es muy fácil de contar.

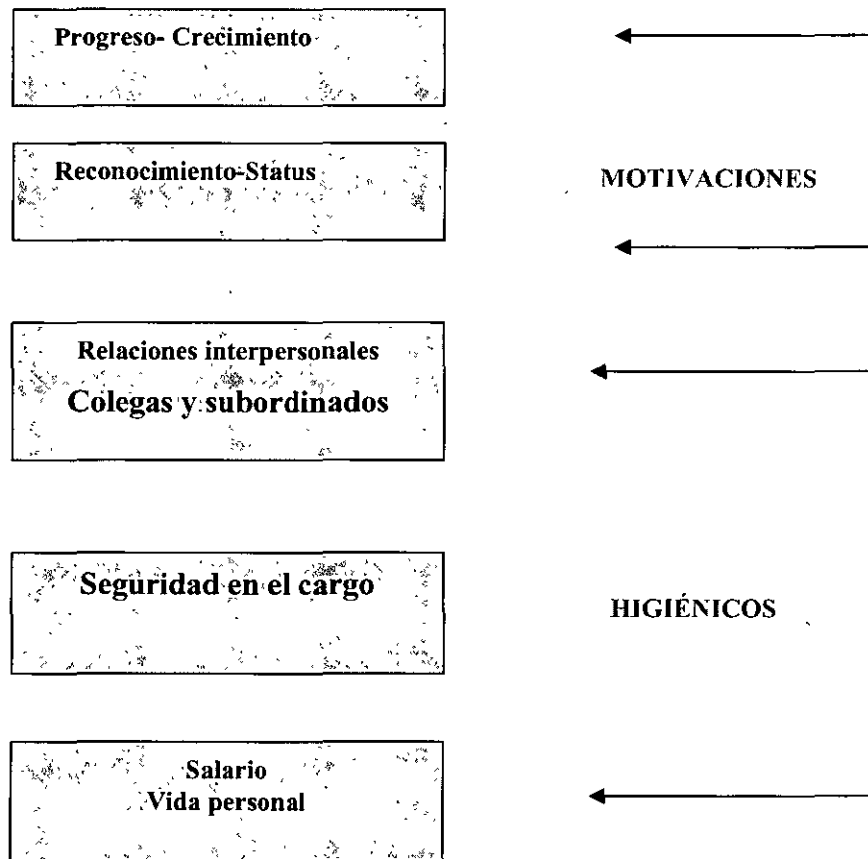
Los trabajadores pueden comparar el dinero que reciben con la cantidad que obtienen sus colegas dentro y fuera de la empresa. Pueden ver y comparar las recompensas económicas con más facilidad que otros motivadores, pero hay que tomar muy en cuenta y resaltar que "lo que un día se aprecia como una paga justa" puede rápidamente, al día siguiente, volverse injusta, si sus colegas logran súbitamente nuevos aumentos de salarios.

Todo en la vida tiene un precio: llámese una buena relación conyugal, un ascenso, un título profesional, dinero ahorrado, prestigio, amistades, crecimiento espiritual, físico o mental, todo lo que usted quiera o mande puede obtenerse si se paga el precio, hay un bien que todos poseemos y que debemos dar a cambio.

### 3.2.- Teoría de los dos factores de la motivación:

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.



### 3.3.- Teoría ERG (Existente, Relatedness y Growth), la existencia, la relación y el crecimiento, de Clayton Alderfer

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos, en el primero Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

#### 1. Existenciales (las mencionadas por Maslow)

2. De relación (relaciones interpersonales)
3. De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas, con respecto a esto. no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

#### 3.4.- Teoría de X\_Y de la naturaleza humana de Mc. Gregor

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

#### 3.5.- Teoría de las tres necesidades:

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la

intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

### 3.6.- Teoría de la Equidad :

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

### 3.7.- Teoría de la expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

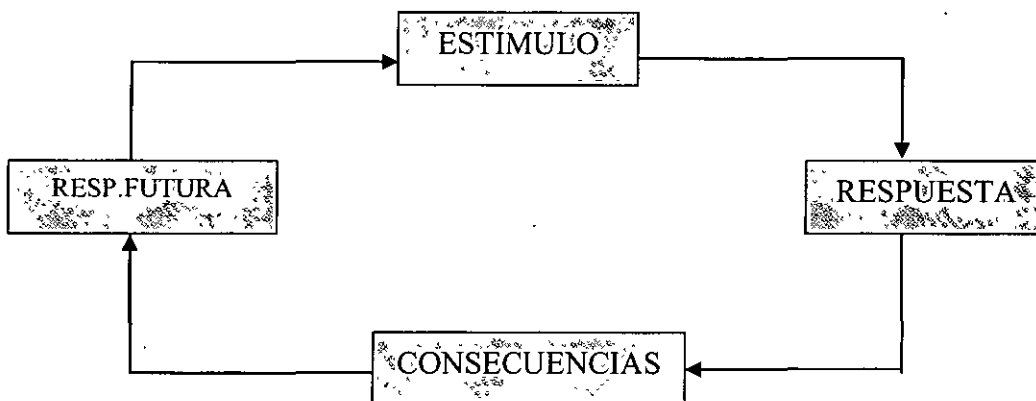
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

### 3.8.- Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:



A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

### 3.9.- Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

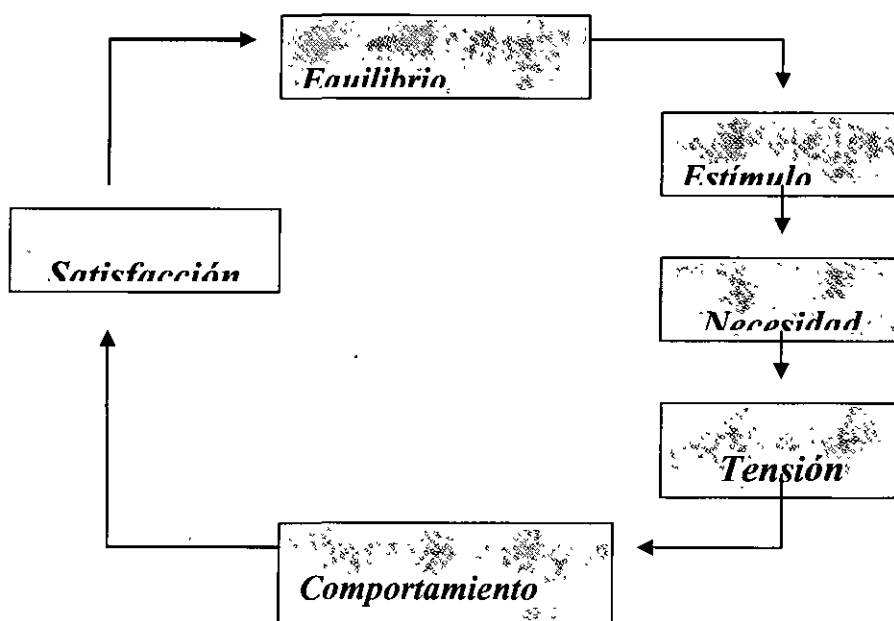
Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

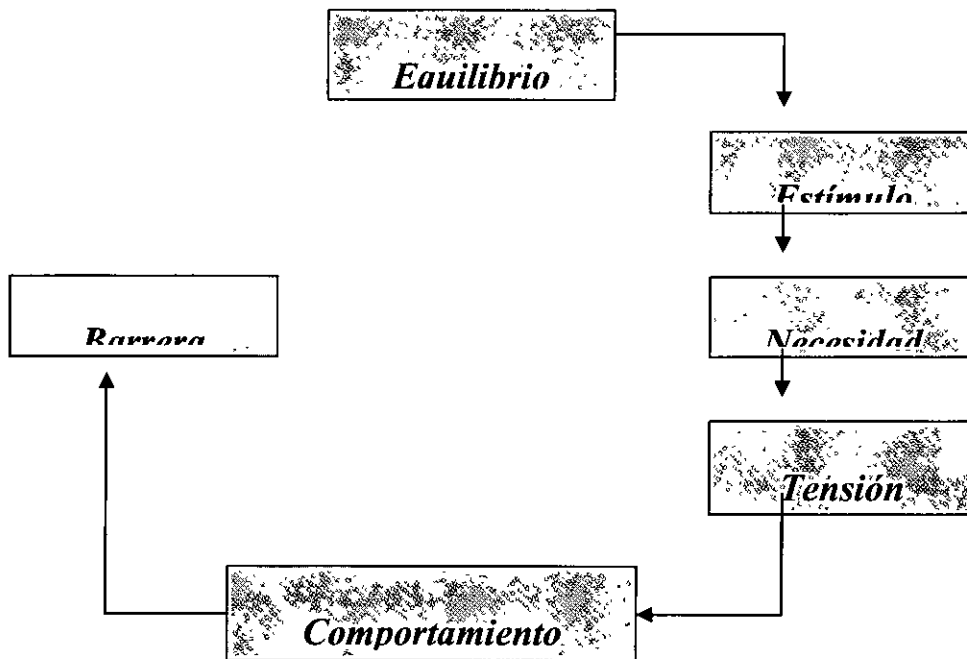
### 4.- CICLO MOTIVACIONAL:

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:



Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

## 5.- El medio motivador

El medio motivador contiene una combinación de condiciones físicas y actitudes mentales. La importancia relativa de unas con respecto a las otras depende de la naturaleza y la importancia del trabajo que nosotros realicemos.

El trabajo es una bendición para el hombre, el trabajo creó al hombre, el trabajo con sus exigencias de comunicación y de organización es parte importante de la motivación de la gente.

Por un lado puede resultar una bendición , pero también por otra parte existen personas que se lamentan todo el tiempo de su trabajo, y que si no fuera por la motivación extrínseca del salario, dejarían de trabajar. Al menos eso creen, si se toma en cuenta que el trabajo, incluyendo los desplazamientos, ocupan más de un 50% de tiempo de la gente.

Dentro del medio motivador existen puntos como:



- 
- 5.1 A) naturaleza de las tareas: que tengan cierta afinidad con la personalidad del sujeto, tanto en su carácter como en sus capacidades.
- 5.2 B) el ambiente humano: que no me toquen compañeros molestos ni jefes autoritarios, ni malos sistemas de comunicación.
- 5.3 C) el medio físico: que los elementos espacio-temporales me sean favorables, sin distancias excesivas, ni horarios incómodos, ni transportes caros y complicados.
- 5.4 D) mis actitudes básicas: que sean positivas y constructivas; que no haya caído yo en la trampa del cinismo y del rechazo al trabajo.

No puede ponerse el trabajo como un mal necesario, sino como la gran oportunidad de crecer y amar, el medio motivador nosotros mismos lo creamos.

**“En la vida sólo existen dos cosas: pretextos y resultados y los pretextos no valen”.**

En el trabajo existen dos clases de personas:

El hombre “invaluable” que invierte los minutos que le sobran ayudando a los demás y sacando adelante trabajo que quizá no le corresponda, asciende en la organización, gana bien, en una palabra tiene resultados.

Por el contrario, el hombre “bestia”, que puede sustituirse en cualquier momento por otro animal de carga, prefiere gastar los mismos minutos que le sobran tomando café, platicando y vigilando el reloj para salir corriendo a la primera campanada; no asciende ni gana bien, pero se excusa echando pestes de sus jefes y de su empresa.

Los empleados verdaderamente imprescindibles son aquellos que buscan solucionar problemas más que coleccionar reclamos.

Un ser humano imprescindible sabe que el servicio es oro. Que puede pagarse pero no tiene precio; actúa y se entrega a la vida sin temor a equivocarse, conoce que no será cuanto hizo mal lo que remorderá su conciencia al final de los tiempos, sino todo aquello que pudo hacer y no hizo.

¿hacer lo que no se espera que hagamos, servir, ayudar, bajar al nivel más humilde de trabajo si se requiere, es realmente la actitud grandiosa y fortalecedora.

Experimenta el placer de servir y verás como el mundo comienza a reclamarte como un ser imprescindible.

Usted cuando entró a trabajar estaba motivado, cuando se le contrató, el primer día sonreía, estaba decidido a producir una buena impresión, a aprender a fondo su trabajo, a desarrollar al máximo sus habilidades, a aceptar más y más responsabilidades.

Todos llegamos llenos de entusiasmo, de ideales, de dedicación, y de sentimiento de lealtad hacia la nueva empresa. Lo único que se necesita es respeto por las personas, generar un sentido de pertenencia y de compromiso.

## **6.- Factores de la motivación hacia y con el trabajo**

En la actualidad muy poca gente trabaja sola; la inmensa mayoría nos desenvolvemos en instituciones, chicas o grandes.

El trabajo ofrece medios para la autoexpresión y la autoidentificación, tiene significados positivos incluso para las personas que no encuentran una satisfacción inmediata en él.

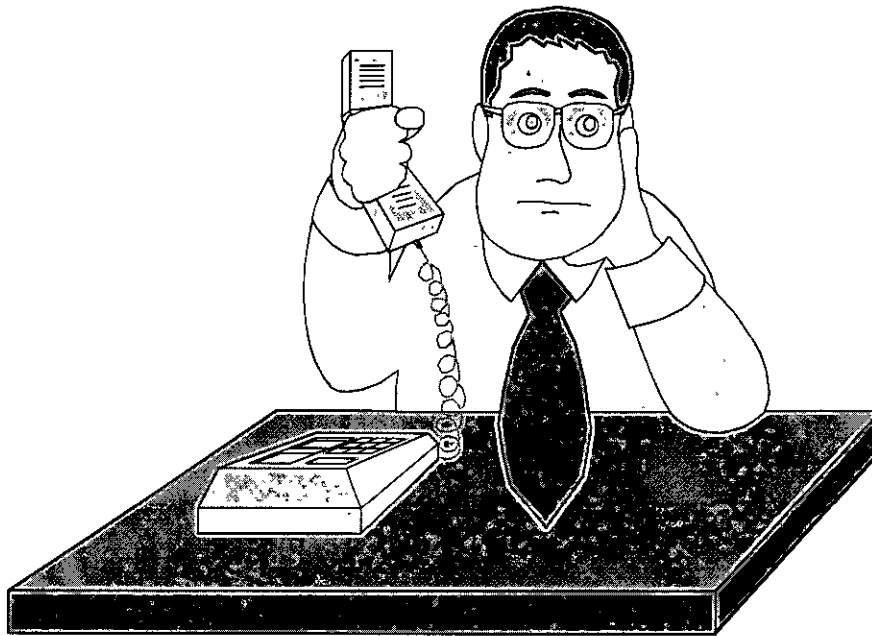
Al trabajo debemos identificarlo como una manifestación potencial de cada quién, y en esa medida haremos lo que se espera de nosotros.

La razón de que la mayoría de los individuos obtenga un grado relativamente alto de autosatisfacción en el trabajo, es que éste les permite satisfacer una amplia gama de necesidades psicológicas. El estado emocional de las personas que tienen empleo es también una evidencia de la importancia del trabajo; el desempleo es un estado desdichado, la persona se siente incompleta, marginada, de la respetabilidad social.

Hay personas que viven fastidiadas, cansadas, porque nada les interesa. Su sistema motivacional es inconsciente por no haber definido sus valores, sus metas, sus objetivos vitales.

Las personas motivadas por el crecimiento, buscan el desarrollo e invitan a todos los que les rodean a desarrollarse también. Su energía la emplean en crecer, aunque de vez en cuando experimentan culpas y angustias.

El trabajo ocupa una posición de gran importancia tanto psicológica como social como anteriormente lo mencionamos. Las personas que lo consideran solamente como fuente de ingresos tienen probabilidades de verse afectados, de modo significativo, en sus actividades ocupacionales y por las funciones que realiza en el mismo trabajo. Muchas personas tienen el trabajo como foco alrededor del cual organizan y planifican una gran parte de su vida ya sea en el empleo o fuera de él.



Para satisfacer ciertas necesidades, los seres humanos se organizan. Estas necesidades no sólo son materiales, sino también afectivas y de seguridad. La necesidad de sentir el apoyo y compañía de sus semejantes llevó a los seres humanos a formar grupos, la división del trabajo y su organización hizo y hace más efectiva la producción de bienes y la prestación de servicios.

De manera sistemática, las personas atribuyen todos los éxitos que logran a su esfuerzo personal, y todos los fracasos al sistema. Si algo va bien consideran que ha sucedido porque son ganadores, si algo va mal, no es culpa suya. Todo resultado negativo debe haber sido ocasionado por algo ajeno a su voluntad, algo fuera de su control.

#### Claves de la motivación en el trabajo

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

Una institución debe ser un organismo, no un mecanismo, debe lograr una comunidad de vida, no una cuota de producción, en términos generales, influyen:

Independencia o dependencia

Creatividad o rutina

Cooperación o rivalidad

Estímulos mediatos o estímulos diferidos

Organización ágil u organización torpe.

---

Las claves de la motivación en el trabajo es el asimilar y realizar habitualmente los grandes motivadores como:

Amor a la camiseta.

Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente.

Adecuada integración humana del equipo.

Valorización de la capacitación.

Un clima colectivo de satisfacción en el trabajo que es como la síntesis y coronación del proceso.

La motivación está basada en una necesidad de crecimiento personal. Los factores que producen satisfacción y motivación en el trabajo son distintos a los que producen insatisfacción.

Los factores de crecimiento o motivadores al propio trabajo son:

Sentido de logro y realización.

Reconocimiento o retroalimentación.

Interés o placer en el trabajo mismo.

Responsabilidad.

Avances y ascensos.

Desarrollo personal.

Según Donald Dalena se necesitan tres claves sencillas para abrir las puertas al progreso humano en el lugar de trabajo:

Consideración

Retroinformación continua

Convencimiento de la necesidad mutua.

Y añade "la consideración es un espejo, en que la imagen refleja exactamente el modelo".

"retroinformación... Lo que quisiéramos conocer en nuestra posición competitiva".

"el convencimiento de la mutua necesidad, todas las personas estamos donde estamos porque queremos estar ahí o así".

El empleo debe brindar al trabajador oportunidades para aumentar sus cualidades y conocimientos, obtener reconocimiento y progresar. Además de las perspectivas de ascenso, debe haber niveles de mayor responsabilidad dentro del empleo.

Hay muchos trabajos y países, usted puede dedicarse a probar todos ellos pero, créame no hallará nunca lo que busca hasta que elija uno, lo trate como suyo y apueste el todo por el todo.

## **7.- Diferencias entre conducta motivada y conducta frustrada.**

La conducta instigada por la frustración no es motivacional, es decir, no está dirigida hacia una meta y no es adaptativa. La conducta motivada significa que está dirigida y orientada hacia una meta, mientras que la conducta frustrada instigada por la frustración y no tiene meta, es rígida e invariable, es decir, resistente al cambio.

La conducta frustrada es indiferenciada y ejecutada compulsivamente (sin control) con una aparente falta de interés y excitación, mientras que la conducta motivada provoca el aprendizaje y un aumento en la diferenciación.

De este modo, toda conducta es causada, pero no toda es motivada. Veamos, algunas otras diferencias.

Quando existe conducta motivada, el castigo disuade la acción. El castigo puede servir como un instigador de frustración que cambia.

Quando existe una conducta frustrada, el castigo agrava y refuerza la frustración.

La conducta motivada es solucionadora de problemas, mientras que la conducta frustrada no resuelve los problemas, sino los agrava.

La conducta motivada se encuentra regida por metas y fines conscientes y racionalmente elegidos por el individuo, mientras que la conducta frustrada está dominada por la emoción, de ahí que sea rígida estereotipada y carente de metas.

Piensa mal de los demás y muy pronto van a pensar mal de tí, por el contrario, piensa sinceramente bien de alguien, busca sus cualidades y aprende a quererlo y verás como esa persona también terminará queriéndote.

Muchas personas que viven en compañía de seres mordaces y destructivos, se la pasan quejándose y cuestionándose cómo hacer cambiar a cierto individuo, sin darse cuenta que es precisamente ese sujeto amargado quién los está cambiando y amargando a ellos.

El que tenga el estilo más definido comenzará a dominar a los demás.

Para limar la conducta frustrada llénese de energía positiva y enfrente la guerra de personalidades... Los hombres no estamos acostumbrados a luchar por lo que es nuestro, a ser pacientes, a mantenernos incorruptibles y esperar que los demás vayan cambiando con nuestro modelo de vida, adquiera valores y manténgase firme.



Alimentese continuamente de sueños enormes; busque a los grandes. Ellos siempre lo nutrirán con ideas poderosas.

Las personas motivadas son positivas. Aunque les vaya mal y el ambiente sea hostil, siguen optimistas, bromeando y con deseos de seguir luchando... No desertan; se caen, pero se levantan una y otra vez hasta lograr sus anhelos.

### Conducta motivada

- Tiene confianza en sí mismo y en los demás
- Toma sus propias decisiones y goza con el éxito
- Acepta que comete errores y aprende de ellos
- Se aprecia y se respeta a sí mismo
- Se gusta a sí mismo y gusta de los demás

### Conducta no motivada

- Desconfía de sí mismo y de los demás
- No toma decisiones, aceptando la de los demás, culpándolos si algo sale mal.
- No acepta que comete errores, o se culpa y no aprende de ellos
- Se desprecia y humilla a los demás
- Se disgusta a sí mismo y le desagradan los demás

#### 7.1.- Noción del conflicto

Si una persona se encuentra simultáneamente ante dos estímulos que tienen aproximadamente la misma potencia en sus dos valencias, es decir, que la persona esta

---

motivada en igual intensidad con respecto a ellos pero son incompatibles, entonces la persona entra en conflicto.

### 7.2.- Principios relativos a las fuerzas en conflicto

La fuerza es directamente proporcional a la motivación: a mayor motivación (mayor fuerza).

La fuerza de atracción será mayor entre menor sea la distancia que separa a la persona del objeto. La distancia psicológica es menor entre más fácil de alcanzar sea un objeto.

La fuerza de evasión será mayor entre menor sea la distancia entre la persona y el objeto que tiene valencia negativa.

En igualdad de circunstancias, la fuerza de atracción es menor que la evasión; precisamente por eso se plantea el conflicto.

### 7.3.- Tipos de conflictos.

El conflicto surge ante la necesidad de elegir. Una aleación significa que una persona está situada entre dos objetos que le atraen o le amenazan y que se incluyen mutuamente. Se pueden distinguir las siguientes tres clases de conflictos:

### 7.4.- Conflicto de atracción-atracción

Este conflicto surge cuando una persona es atraída por dos cosas y tienen que decidirse por una de ellas al no poder obtener ambas al mismo tiempo.

Generalmente el conflicto de atracción - atracción es relativamente fácil de resolver. Cualquier decisión acarrea como consecuencia una situación igualmente agradable.

### 7.5.- Conflicto de evasión - evasión

Ante una situación insatisfactoria, el individuo orienta su conducta a evadir el estímulo.

Cuando una persona se encuentra ante dos estímulos igualmente desagradables, nuevos o inconvenientes, la persona tiende a alejarse de los dos. Cuando esto no es posible, debe de enfrentar un conflicto de evasión - evasión.

Este conflicto es más difícil de resolver que el anterior. La persona se siente atrapada en medio de dos situaciones igualmente indeseables o inconvenientes; es decir, en medio de dos valencias negativas.

En este caso, la persona se traslada de una situación a otra sin poder decidirse por alguna de las dos, debido a que al acercarse a cualquiera aumenta la fuerza de

motivación por alejarse. Parece entonces un péndulo de reloj, yendo de un extremo al otro sin tomar una decisión.

#### 7.6.- Conflicto evasión - atracción

Este tipo de conflicto surge cuando un mismo estímulo presenta valencia positiva como valencia negativa al mismo tiempo.

Ante una situación satisfactoria y otra insatisfactoria, el individuo orienta su conducta hacia la elección de la meta satisfactoria.

Pero ante una situación ambivalente, como única posibilidad de elección, el individuo entra en conflicto.

#### 7.7.- Conducta ante situaciones problemáticas

Existen cuatro sentimientos básicos a los que el individuo se enfrenta: amor, odio, dependencia y autoestima. Estos sentimientos son tan potentes como los microbios. De la forma en que el individuo lucha para manejar estos sentimientos dependerá su salud emocional. Una persona tiene un adecuado nivel de salud emocional cuando sabe qué enfrenta y, cuando cuenta con algunos medios efectivos para superar las dificultades y resolver los problemas.

Una situación problemática es aquella que alterna el estado de equilibrio de una persona y/o de su ambiente, le afecta también individualmente en sus intereses u objetivos. Puede resolverse de inmediato si el individuo posee o no una solución, en función de que la solución le sea conocida y/o posea los medios para resolverla en el momento oportuno.

De no resolverse, se torna en un problema sin solución; es decir, es un resultado indeseable que debe ser corregido o eliminado para recobrar el equilibrio. La solución sólo es posible cuando se corrige la causa del problema.

Sin embargo, ya sea que la solución sea o no conocida, cuando el individuo tiene la intención; es decir; está motivado para resolver el problema, lo primero que hace es identificar una posible forma de resolverlo; si ésto es posible, entonces la persona orienta su conducta hacia la región meta que constituye la solución. Si nada se opone a ello, puede ensayar su solución con el problema, pero si surge entre él y la meta algún tipo de obstáculo, entonces se pueden presentar las siguientes conductas:

**A) vencer el obstáculo:** la primera conducta de un individuo ante un obstáculo que le impide alcanzar su meta es tratar de derivar.

Vencer o romper el obstáculo.

**B) rodear el obstáculo:** si la persona no puede vencer el obstáculo, su siguiente conducta será tratar de rodearlo, para alcanzar su meta.



**C) cambiar de meta:** cuando el individuo se da cuenta de que no es posible lograr su propósito debido al grado de dificultad que presenta el obstáculo, su último recurso es encontrar otra meta que satisfaga su necesidad, es decir, una meta sustituta o alternativa.

En el proceso de cambio de meta existente dos conductas posibles

### 1) sustitución de la meta:

Si no le es posible obtener el satisfactor original, el individuo puede sustituir su meta por otra que se le asemeje y permita atenuar la necesidad.

**Ejemplo:** si alguien tiene apetito, pero no le es posible en forma inmediata salir a comer, puede paliar su necesidad temporalmente con una taza de café, o una pieza de fruta, etc.

### 2) posposición del satisfactor.

Existen algunas necesidades o deseos cuyo satisfactor al no poderse obtener ni sustituir, se pueden posponer. Esto es lo que normalmente ocurre con las necesidades psicológicas y de autorrealización, como se vio al explicar la pirámide de necesidades. Incluso ocurre con las necesidades sociales y las de seguridad, aunque resulta difícil que esto ocurra con las de tipo fisiológico.

Ejemplo: alguien con escasos recursos económicos que desea poseer un automóvil, puede posponer la compra de éste, y posiblemente sustituirlo por una bicicleta mientras acumula la cantidad que necesita para comprar el vehículo.

### 7.8.- Conducta anticipada, premeditada o planeada:

El hecho de anticiparse al problema para evitar que se presente, o meditar acerca de los posibles obstáculos a que deberán enfrentarse en una situación futura, pone en juego una variedad de acciones, movimientos o conductas alternativas que pueden ser combinadas y/o programadas para enfrentar con éxito los obstáculos. En ellos están en juego la visión y la creatividad del ser humano.

Gracias a este tipo de procesos, el hombre puede evitar a tiempo el tenerse que enfrentar a un conflicto o a una conducta que implique rodear derribar el obstáculo o un cambio de meta.

El punto fundamental aquí es la previsión. El hombre previsor puede imaginar soluciones anticipadas, por eso "hombre prevenido vale por dos"

### 8.- La frustración

Todo individuo lleva consigo, en diferentes grados, las cargas psicológicas de la pérdida de algo, productos de la experiencia a lo largo de la vida. El común denominador de nuestra era es el cambio. Todo cambio involucra necesariamente una experiencia de

---

pérdida, y por lo tanto, produce síntomas psicológicos que tienen consecuencias tanto para el individuo como para su grupo.

Pero la pérdida no necesariamente puede ocurrir en el terreno material. El individuo puede experimentar el defecto de algún deseo no satisfecho o una meta o proyecto que ya no podrá alcanzar o realizar debido a la imposibilidad de reunir las condiciones necesarias y suficientes para su materialización. Esto produce un estado de desagrado en la persona, es decir una **frustración**.

La frustración implica que no se ha llevado a su meta o a su conclusión una línea de acción, o que no se ha alcanzado un estado final de algún tipo, o que no se ha logrado materializar alguna solución o consecuencia esperada. Esto puede describir un grupo único de acontecimientos en una ocasión particular, o puede referirse a ejemplos repetidos, como para hacerse característicos de la relación de un individuo con su ambiente

### 8.1.- Naturaleza de la frustración.

La frustración constituye un estado emocional surgido una y otra vez en el curso natural de la vida.

La frustración no es la consecuencia automática de haber interrumpido una conducta buscadora de metas. La frustración sólo ocurre cuando el individuo considera la meta como algo importante y se siente capaz de obtenerla; y el no obtener ese algo se transforma en algo que la persona considera como una amenaza a su ego. El aprendizaje juega un importante papel en la determinación de respuestas instigadas por frustración.

Hemos visto que la motivación indica un despliegue de energía que se transforma en una fuerza capaz de movilizar la acción en dirección de un fin determinado. El fin existe para el individuo porque éste lo ha valorado; es decir, le ha asignado una valencia positiva y tiende a acercarse a él. Pero algo ocurre. Una persona, una situación física o algún tipo de norma le impide al individuo obtener lo que desea. En tales condiciones, la fuerza motivacional se estrella en el obstáculo que le impide alcanzar un objetivo.

Ante este impedimento al organismo (cuya necesidad la había provocado un estado de tensión), debe absorber la carga de energía que ha quedado bloqueada y suspendida; y debe también resumir el hecho de no poder lograr su propósito, por lo cual la necesidad sigue latente y provoca e intensifica el estado de tensión.

En este proceso la conducta se interrumpe, pero la fuerza se mantiene por la tensión existente. De este modo, dado que la fuerza no se puede desahogar fácilmente y la necesidad no se puede satisfacer, se genera una emoción relativamente fuerte, dependiendo del grado de motivación en función de la necesidad y el satisfactor no alcanzado. Es decir, la fuerza motivacional se revierte hacia dentro del individuo, creando reacción en forma de conflicto emocional y el sujeto siente desagrado, ansiedad y angustia.

## 8.2.- Establecimiento de metas.

El establecimiento de metas no debe confundirse con ilusiones o fantasías; no trata de empeñarse en historias que sólo son escapes a la realidad. El establecimiento de metas genuino, es el primer paso para tomar una acción positiva y definida. Las metas que nos fijemos son un prelude de la acción, un camino que recorrer, un curso que tomar; no son un sustituto de la realidad; son la expresión de la cualidad más noble del hombre, son el deseo de lograr resultados, de mejorar su suerte, y de ser mañana un poco mejor que hoy.

Las metas deben ser:

- ✦ **Personales**
- ✦ **Enunciadas en forma positiva.**
- ✦ **Por escrito.**
- ✦ **Deben ser realistas y posibles de alcanzar.**

Por lo tanto, el motivo principal de cualquiera es una meta móvil. Una persona orientada hacia el logro encontrará que cada éxito hace parecer a los más sencillos como más bobos, mientras que los más difíciles resultan más provocativos.

Las metas de una persona no serán siempre las mismas, cada ser es único por su origen, cualquier rasgo de la personalidad es:

**Heredado:** todo aquello que recibimos a través de los genes.

**Adquirido:** todas las influencias que recibimos del medio.

Todos estos rasgos ya sean heredados o adquiridos son los que determinan el tipo de respuesta que daremos ante un estímulo, es decir, nuestro "estilo de vida".

En el mismo instante que el óvulo es fecundado, el ser humano recibe la totalidad de su herencia genética, desde ese momento también empezará a recibir influencias del medio que lo rodea. Ese momento puede ser de paz, de guerra, de progreso, de miseria, de prosperidad, etc.

La herencia ambiental nos llega dependiendo del lugar donde nacemos, de las características de la familia y del momento en que llegamos a este mundo.

Cada familia ocupa un nivel socioeconómico, posee un conjunto de valores éticos, contiene un padre y una madre o ambos, etc.

### 8.3.- Pasado, presente y futuro.

Enterarnos de lo que pasa en nuestro presente es importante para nuestro futuro como personas y como especie humana. Por el estudio del pasado sabemos que la conducta humana muchas ocasiones es repetitiva, y aunque no podemos predecir el futuro, sí podemos evitar cometer muchos errores del pasado.

Analizar las cosas con la perspectiva del presente y del pasado tiene otra ventaja: nos puede inyectar optimismo sobre las posibilidades inesperadas que puede presentar el futuro.

En cada lugar existen diferentes costumbres, se utilizan diferentes idiomas para comunicarnos y existen también diferentes tradiciones.

Sin embargo, independientemente de cuales sean las circunstancias de nuestro nacimiento, lo que sí es importante señalar, es que todos los seres humanos actuamos de manera consciente e inconsciente.

#### ⚡ Consciente:

Nos damos cuenta de nuestras actuaciones sin ningún esfuerzo.

#### ⚡ Inconsciente:

No nos damos cuenta de nuestras actuaciones, donde existen hechos y recuerdos que por más esfuerzos que se hagan no podemos evocar.

Establecemos relaciones humanas en los tres niveles, en cuanto más conscientes sean nuestras actuaciones, más adecuadas serán dichas relaciones humanas.

Vamos a centrar nuestra atención en un grupo especial, el de **trabajo**. Es evidente que la mayor parte del tiempo de nuestra vida activa la pasamos en el trabajo. Es por ello que la manera en que actuamos en nuestro trabajo es importante.

Todos los seres humanos tenemos necesidad de establecer relaciones humanas, solos no podemos vivir. En el trabajo nuestras necesidades individuales han de integrarse al interés común.

### 9.- Oportunidades de desarrollarse.

No todos quieren progresar ni asumir responsabilidades adicionales; pero nadie quiere estar en un puesto en que crea no existen oportunidades de desarrollo. Trabajar el desenvolvimiento de una persona es limitar su libertad de obrar, eliminar posibilidades de reconocimiento, privarle de independencia para planear su trabajo, modificarlo o variar su ritmo, enterarse de si lo hace bien o deficientemente. Sin una oportunidad de

desarrollarse, el trabajador no puede menos que llegar a la conclusión de que la compañía no lo estima, no experimenta la necesidad mutua.

Toda acción del hombre es producto de estímulos externos y de condiciones biopsicosociales. Un estímulo puede provocar diferentes reacciones en personas distintas o en la misma persona, según el estado anímico en que se encuentre.

Los comportamientos de las personas tienen como base una necesidad o deseo que las mueve a actuar, con la finalidad de lograr un objetivo premeditado.

### 9.1.- Rumbo al cambio

Proponernos un cambio no es fácil, es doloroso pero positivo, requiere de responsabilidad y compromiso. Cambiar nuestra actitud y conducta y aprender nuevas habilidades nos hará personas distintas, en camino de ser:

- Mejores personas
- Mejores amigos
- Mejores padres
- Mejores empleados
- Mejor pareja

No demos nuestra superación tratando de opacar u obstaculizar a nuestra familia, pareja, compañeros o jefe; sino siendo mejores nosotros mismos, conscientes de nuestros actos proyectaremos un mejor "**yo interno**", destacaremos en la medida en que nos superemos en forma responsable.

Para cambiar hay que correr riesgos: sí, hay que arriesgarse (lo hacemos en cada momento de la vida). Correr un riesgo es hacer algo que nunca has hecho antes o hacer lo mismo en forma diferente (vencer el miedo).

Para dar órdenes acertadas se necesita **ser inteligente**, para obedecerlas con humildad se requiere **ser sabio**; la persona que más vale, es la más sencilla, la que puede bajarse de su pedestal para ponerse en los zapatos del otro y servirle como le gustaría ser servido. El servicio engrandece y dignifica a la persona y nos ayuda a desarrollarnos y crecer.

Cuando estás dispuesto a cambiar y a correr el riesgo, empiezas a abrirte a la experiencia de vivir "el aquí y el ahora". Estar donde debemos estar, vivir franca y amistosamente (el pasado pasó, planeamos un mejor futuro). Aprendamos a discernir, aprendamos a disfrutar (tú trabajo, tú casa, tus reuniones, etc.).

---

Comenzaremos a aceptar más de los demás podremos ser empáticos, es decir, ponernos en los zapatos del otro como si yo fuera el otro. Ver desde dónde lo dice, cómo lo dice y porqué lo dice.

## 9.2.- Qué hacer para cambiar?

- 1) Luchar por superar obstáculos (responsablemente).
- 2) Hay que ponernos en posición de "yo puedo" (riesgo).
- 3) Haremos uso racional de nuestra libertad.

Libertad para construir siempre y cuando respetes tu persona y a los demás; es decir, construirte tú y a los demás, esto implica una responsabilidad y un compromiso.

Eres libre conforme al buen uso de la voluntad e inteligencia, para cambiar tienes que tener un objetivo, un deseo de alcanzar una meta, de obtener un logro.

Logro es una necesidad interior que determina al individuo a buscar su superación. El motor que mueve la vida es el deseo\logro. Hay metas a corto, mediano y largo plazo, un paso importante para lograr alcanzar una meta es planear, para planear metas:

- 1) Hay que especificar, tener una meta en concreto.
- 2) Actuar, realizar acciones concretas.
- 3) Involucramiento, hacerlo parte de ti.
- 4) Objetividad, planear metas realistas y factibles.
- 5) Observabilidad, que sea observable.

La tarea inicial es desarrollar el concepto de responsabilidad. Saber el mejor modo de cumplir las tareas, saber lo que se debe y no de hacer.

Cualquier adulto normal está motivado por varias necesidades constantes, algunas de las cuales son de modo firme más prominentes en su estructura que otras, los motivos de los adultos son en gran medida producto de la niñez y de la adolescencia.

Individualizar los verdaderos problemas. Atacar los obstáculos reales y suministrar las soluciones prácticas.

Aprender a fondo su trabajo, a desarrollar al máximo sus habilidades, y aceptar más y más responsabilidades.

En esos precisos momentos has tomado la decisión de triunfar o fracasar. Uno se forma el hábito de pensar positiva o negativamente.

---

**!Ayúdate a ti mismo, dándote la oportunidad de usar tu ingenio y creatividad! !Fórmate el hábito de una reacción positiva, seguida de una acción positiva!. El éxito o fracaso depende de lo que te digas a ti mismo, en ese primer instante.**

Es como si la activación del motivo del logro, incrementara la probabilidad de que piense en todos los aspectos de una secuencia de resolución de un problema.

Las metas son dictadas por la índole del trabajo que debe cumplirse, por lo tanto, la meta debe consistir estrictamente en pautas de calidad y cantidad, metas amplias como cumplir la tarea que se ha asignado.

## **10.- El motivo del logro**

10.1.- Las características de una persona orientada al logro son:

- ✓ Conoce sus capacidades y limitaciones hacia los éxitos que busca.
- ✓ No es conformista y le gusta ganar, selecciona sus desafíos para no gastar energías en aventuras Improbables.
- ✓ Prefiere un moderado grado de riesgo porque sus destrezas, esfuerzos y determinación tienen una oportunidad razonable de influir en el resultado.
- ✓ Prefiere actividades cuya retroalimentación sea rápida, exacta e inequívoca para saber lo correcto o equivocado en su forma de trabajar.
- ✓ Selecciona su equipo de trabajo con expertos comprobados.
- ✓ Afronta confiado, seguro y entusiasta las situaciones novedosas.
- ✓ Le gusta asumir responsabilidades, comprometiéndose hasta terminar lo propuesto.

Mcclelland dice que los incentivos son sólo una medida del éxito de realizar una tarea difícil, y que mientras sea mayor el nivel de motivación de logro, más probabilidades hay para que la persona se eleve a posiciones de mayor poder y responsabilidad.

---

## Bibliografía

- Castañeda, Luis. A su servicio. Ediciones poder.
- Cofer, C.N. , appley, Psicología de la motivación. Edit. Trillas, México, 1971.
- Cofer, c.n. , Psicología de la motivación, 2a. Edición. Edit. Trillas, México, 1971.
- Cotte, david w., El servicio centrado en el cliente. Edit. Díaz de santos, s.a., México.
- García, pelayo-ramón, Diccionario larousse. Edit. Noguer.
- Gellerman, saul, Motivación y productividad. Edit. Diana México.
- Mc.clelland, David, Estudio de la motivación humana. Narcea, S.A.
- Rodríguez e. Mauro, Motivación al trabajo. Edit. El manual moderno, s.a. de C.V. México, DF.
- Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.
- Stoner, James; et al Administración 6a. Ed. Editorial Pearson. México, 1996
- Rumbo, Jorge. Elementos para una Administración exitosa. Edit.C&C. Buenos Aires, 1995.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.
- Terry, George R. y Rue , Leslie W.. Principios de Administración. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1987.
- Dessler, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México, 1979.