



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

# **MOTIVACION LABORAL**

Del 28 de febrero al 04 de marzo de 2005

*APUNTES GENERALES*

CI - 015

Instructor: Lic. Sergio Suárez Toriello  
COFEPRIS  
FEBRERO DE 2005

**CURSO MOTIVACIÓN LABORAL.****Duración:** 15 horas.**Objetivo:**

Al finalizar el curso el participante desarrollará los elementos que componen la motivación en el medio laboral basados en teorías pragmáticas de clase mundial.

**Temario:**

1. Principios de Motivación.
  - a. ¿Qué es Motivación?
  - b. Ciclo de la Motivación
  - c. Clasificación de las motivaciones
  
2. Teorías de la Motivación
  - a. Teoría de Maslow
  - b. Teoría Higiene – Motivación
  - c. Teoría de Aldefer
  - d. Teoría de McClelland
  - e. Teoría de Vroom
  - f. Teoría de Stacy Adams
  - g. Teoría de Skinner
  - h. Teoría de Mc Gregor
  - i. Teoría de Hawthorne
  - j. Teoría de Taylor
  - k. Teoría de Shein
  - l. Inteligencia Emocional
  
3. La Motivación en el entorno laboral
  - a. Impacto de la motivación en el desempeño organizacional
  - b. Medio ambiente y clima laboral
  - c. Motivación y equipos de trabajo
  
4. Modelo de Intervención
  - a. Plan de intervención
  - b. Diferencia entre motivación y satisfacción
  - c. Papel del motivador
  - d. Estrategias
  - e. Seguimiento

## TEMA I. PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN

### *¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?*

La motivación es un factor presente en todos los ámbitos de nuestra vida, ha sido permanentemente motivo de estudio y hoy particularmente ha tomado especial importancia en la búsqueda de mejores esquemas que faciliten el compromiso de los colaboradores hacia la consecución de objetivos en la organización.

#### **Frederik Herzberg**

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

#### **Jones**

"La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto".

#### **Dessler**

"El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

#### **Kelly**

"Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

#### **Stephen Robbins**

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

- Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
- Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

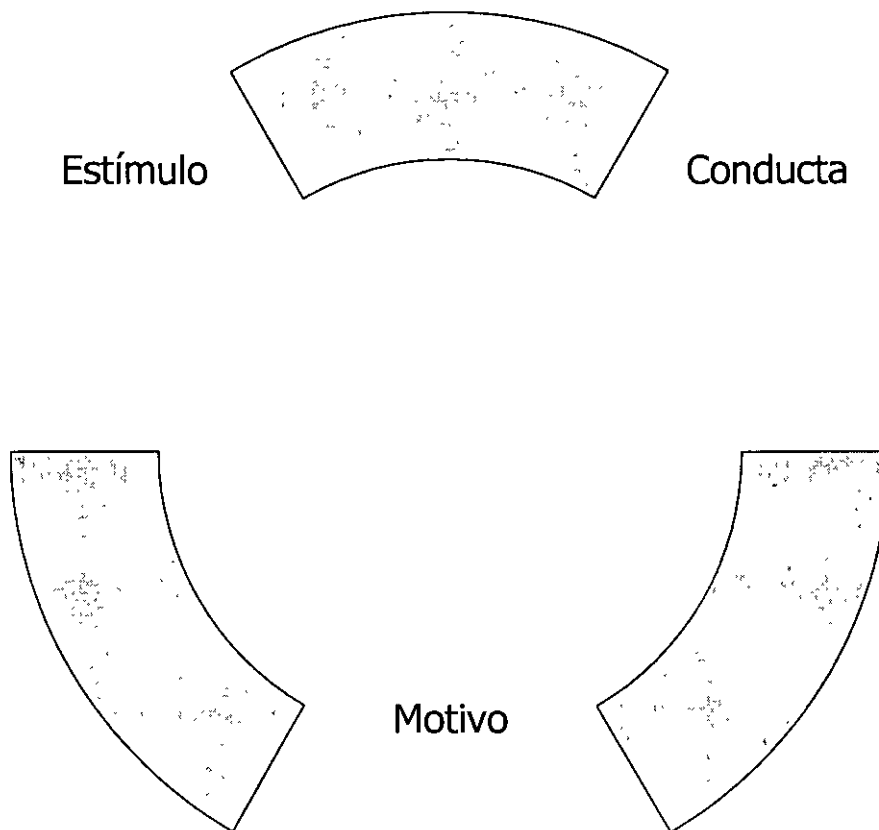
"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

### *CICLO DE LA MOTIVACIÓN*

Es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.



Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

En el caso que la necesidad no se satisfaga, esto pueda acarrear una serie de reacciones. Dentro de las cuales pueden ser:

- Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación

- Agresividad (sea física o verbal)
- Ansiedad
- Nerviosismo
- Apatía
- Desinterés

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### *CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES.*

Hay dos clases de motivación. Por un lado la motivación **intrínseca** y por el otro la **motivación extrínseca**.

La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Y la segunda es puramente externa.

#### **Motivación Intrínseca:**

Es aquella motivación que da el deseo por realizar una conducta que se origina en el interior del individuo. Podemos dar como ejemplo la acción de un niño al hacer una carta a sus abuelos en forma libre y espontánea. También son los niños que suelen trepar árboles y pintar con los dedos. Otro ejemplo son los adultos que llenan crucigramas y se entretienen en su taller. Al tener una conducta intrínseca se disfruta lo que se hace o causa entusiasmo.

#### **Motivación Extrínseca:**

Es el deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo. Un ejemplo es el niño que hace la carta a los abuelos en espera de un regalo, premio o simplemente evitar la imposición de un castigo.

Y para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables.

- **Modelo de Expectativa**

El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.

- **Modelo de Porter y Lawer**

Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.

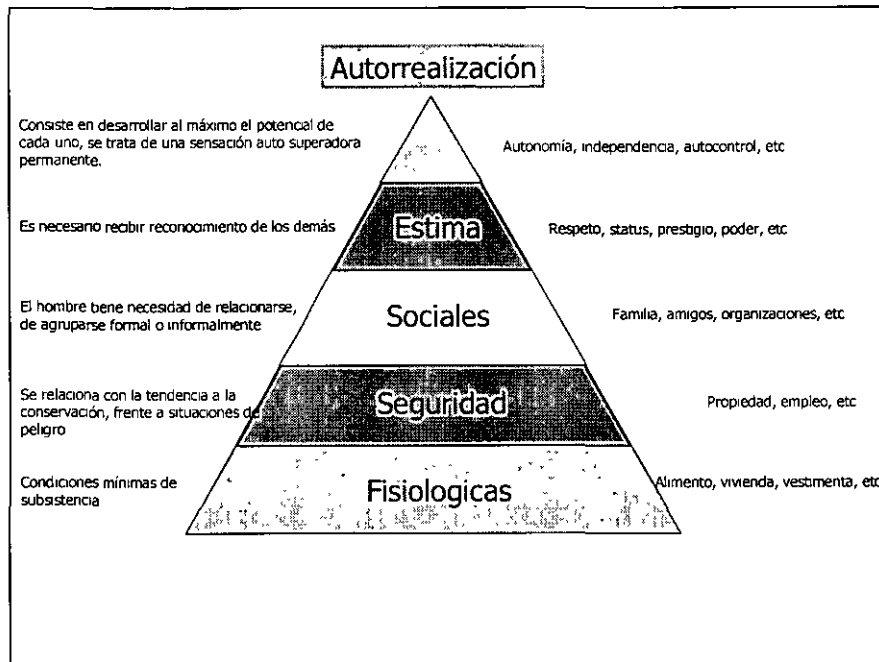
#### **Modelo integrador de motivación**

Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc...

## TEMA II. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

### Maslow

Presento un modelo que se apoyo en la jerarquía de las necesidades humanas. Escalonadas en un esquema de planos que impide la aparición de necesidades de índole superior en la medida en que se descubren las inferiores.



En general esta teoría presenta los aspectos siguientes,

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
- En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización.
- Las necesidades más bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo.



## Herzberg

Determino que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso.

Las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización, a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo.

Los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

**Factores Higiénicos:** son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos:

- condición de trabajo
- supervisión recibida
- el salario,
- etc.
- 

**Factores Motivacionales:** es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados. Ejemplos:

- grado de responsabilidad
- el reconocimiento
- la posibilidad de progreso
- etc.

## Teoría de la existencia, relación y progreso de Aldefer

**Existencia:** agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad

**Relación:** estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuado por Maslow

**Crecimiento:** representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión)

### **Teoría de las 3 necesidades de McClelland**

Clasificó las necesidades en tres categorías:

**Necesidad de Logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

**Necesidades de Poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

**Necesidad de Afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

### **Teoría de la equidad de Stacy Adams**

Considera que a los empleados además de interesarle la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que esas sean equitativas. Es decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

### **Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner**

Dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos.

### **McGregor**

Desarrollo la teoría X e Y, que abarcaba una serie de supuestos sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

- Teoría X

Parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. El hombre común prefiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

- Teoría Y

Concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación, como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es mas que una utopía.

A partir de este concepto, se simplifico el vinculo entre satisfacción recibida y productividad generada, en el convencimiento de que dicha relación era más directo de lo que puede apreciarse en la realidad.

La más común de las suposiciones (que a la mayoría de las personas no les gusta trabajar, que tratan de evitar las responsabilidades, que el dinero es el principal y casi único incentivo real (modelo o teoría **X**) generará un modelo de organización que probablemente será tan molesta y desagradable que tenderá a confirmar las expectativas gerenciales.

Por el contrario, la teoría **Y** parte del supuesto de que las personas son curiosas por naturaleza, que tienden espontáneamente a hacer cosas con gusto, a superar y a compartir responsabilidades y que, por tanto, el papel de la gerencia es crear las condiciones para que estas actitudes o conductas se desarrollen. Y es que, aunque existan personas **X**, el papel del autocumplimiento hace que las gerencias deban trabajar con el modelo **Y** o teoría **Y**.

### **Teoría de la valencia – expectativa de Vroom.**

Vroom (proponer que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará a mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

### **Teoría de Shein del hombre complejo.**

La teoría de Shein se fundamenta en:

- (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

### **Teoría de Hawthorne**

Un experimento sobre incentivación llevado a cabo en la Western Electric Company en la localidad de Hawthorne (USA) demostró como resultado general que las mejoras ambientales tienen una influencia relativa comparada con el desarrollo de un mejor clima laboral y de cohesión grupal, siendo especialmente significativos los sentimientos de integración y de comunicación entre las personas y la gerencia. Siendo este punto muy significativo desde el punto de vista de la ergonomía organizacional.

## Taylorismo

El Taylorismo se caracteriza y se apoya formalmente en la selección de los supuestamente más capacitados y en una búsqueda de la eficacia mediante la economía de movimientos y esfuerzos, basado todo ello en una parcelación y división exhaustiva del trabajo y de las tareas; pero fundamentalmente se plantea como una relación individualizada que fomenta ante todo la competitividad entre los niveles jerárquicos, lo que conlleva dificultades de comunicación y de localización de áreas de intereses compartidos. Los planteamientos Tayloristas se podrían denominar "analíticos" pero ello implica tal grado de fragmentación, estancamiento y rigidez en la organización del trabajo, que la hace incompatible con las necesidades de flexibilización y adaptabilidad de los sistemas de organización actuales.

A su vez, los motivadores principales, cuando no los únicos del Taylorismo, son los económicos. La iniciativa personal y la creatividad no solo no están contempladas sino que se desaconsejan.

**Tabla 1**  
**Evolución de las concepciones sobre la motivación**

	<b>1° Generación (1900 - 1950)</b>	<b>2° Generación (1950 - 1990)</b>	<b>3° Generación (a partir de 1990)</b>
<b>Concepciones sobre el hombre en el trabajo</b>	"Todo el mundo es igual"	"Se puede clasificar a los individuos en grandes categorías"	"Cada persona es particular"
	Soluciones idénticas para todos	Modelos de solución según los casos	Solución a medida. Única para cada persona en el interior de un sistema complejo
<b>Época</b>	Industrialización (Taylor)	Movimiento de las relaciones humanas (Maslow, Herzberg)	Inteligencia emocional Visión global
<b>Motor de la motivación</b>	Miedo/esperanza Ventajas materiales o financieras	Se escucha a los asalariados. Adaptación de los puestos Reconocimiento de la contribución	Motivación intrínseca Posibilidad de expresión y realización personal Utilización del sistema emocional para lograr la automotivación

En este cuadro podemos observar como fue evolucionando el concepto Motivación a través de los años, lo que no significa que actualmente existan organizaciones con estructuras de tipo Taylor o Maslow o Herzberg.

Utilizamos el camino de la evolución de la motivación para explicar las ventajas ergonómicas de una organización bien diseñada, ya que una gran parte de los beneficios que va a obtener la empresa provienen del mejoramiento de las relaciones entre los empleados que la componen.

### **Inteligencia Emocional y Motivación**

Todos estamos acostumbrados con la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI (Coeficiente Intelectual): raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la inteligencia emocional, es la principal responsable por el éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres.

El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la inteligencia emocional y en un 20% por el CI.

La Inteligencia Emocional está vinculada a actividades tales como la Automotivación, que como vimos no figura entre los motivadores del Taylorismo. Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección y para un fin específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional, significa utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

### **Motivadores modernos**

Existen cuatro fuentes de motivación:

1. Nosotros mismos: los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).
2. Colegas o compañeros de trabajo. La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el "equipo A".
3. Un "Mentor Emocional". Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" O "¿Cómo te sentirías?". No importa que esté

vivo o muerto, sea real o ficticio. El "Mentor Emocional" puede ser Nelson Mandela, Superman, Discepolo o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.

4. El entorno de trabajo. No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

Hemos visto docenas de anuncios de empleo en los que uno de los requisitos exigidos es la automotivación. En dichos anuncios se suele leer "Debe ser emprendedor" o "Debe saber trabajar por su cuenta", lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. No es difícil ver por que la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: un empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

En los procesos de contratación de empleados, informaciones que antes no tenían ninguna importancia ahora se consideran cruciales: si el candidato conserva amistades antiguas –de la universidad, por ejemplo -.

Ese tipo de información denota en el individuo cualidades de relaciones humanas tales como afabilidad, comprensión y gentileza. Claro que antiguos valores como conocimientos técnicos e idiomas extranjeros continúan siendo importantes, aunque ya no son tan decisivos. A fin de cuentas, cuesta menos perfeccionar a un empleado en habilidades manuales o intelectuales que como vimos anteriormente forman parte de las capacidades adquiridas, que en habilidades emocionales (capacidades innatas). Casi siempre un profesional desea y acepta cursos de perfeccionamiento intelectual, pero casi el 100% rechaza –consciente o inconscientemente- cambios en su comportamiento emocional.

De igual manera, las empresas valorizan a aquel profesional que cultiva el hábito de un asado los fines de semana. La figura del adicto al trabajo ("workaholic") se ha convertido en una figura deprimente.

Se sabe que el 90% del tiempo de cualquier ejecutivo está ocupado por tareas que involucran relacionarse con otros. Lo mismo sucede con profesionales de Ciencias Exactas, por ejemplo. La Ingeniería, una de las profesiones mejor conceptuadas por sus niveles de CI, tiene en la mayor parte de sus actividades las relaciones interpersonales.

En estas actividades, los ingenieros necesitan motivar a otros, conseguir apoyo, influenciar a jefes de departamentos, conseguir recursos, etc.

En cualquier empresa, toda actividad está asociada al trabajo en equipo.

Un profesional que se considera autosuficiente, que desprecia los valores de sus compañeros y subordinados, que pretende trabajar aislado, no solamente está destinado al fracaso sino que será además un generador de problemas. Se sabe que ningún gran genio puede suplantar la fuerza de la unión de talentos de un equipo. Basta ver los ganadores más recientes de los Premios Noble: todos los 25 últimos Premios Nobel de Física fueron otorgados a líderes de laboratorios, personas que supieron unir la fuerza intelectual con la capacidad de coordinar esfuerzos, estimular talentos de colaboradores, lidiar con vanidades y frustraciones y negociar recursos materiales para sus investigaciones.

Se podría decir entonces que Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de que manera pueden influir mejorando nuestros resultados.

En esta era el progreso del trabajador no depende de cómo utilicemos nuestra capacidad intelectual, del conocimiento sino de cómo controlemos nuestras emociones para beneficio propio

La Inteligencia Emocional comprende y se desarrolla en cinco áreas fundamentales de habilidades:

1. AUTOCONOCIMIENTO EMOCIONAL
2. CONTROL EMOCIONAL
3. AUTOMOTIVACIÓN
4. RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES AJENAS
5. HABILIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

1. Autoconocimiento Emocional: Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.

2. Control Emocional: Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

3. Automotivación: Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las



personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.

4. Reconocimiento de las Emociones Ajenas: La empatía es otra habilidad que construye autoconocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces.
5. Habilidad para las Relaciones Interpersonales: El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales".

Las tres primeras habilidades se refieren a la Inteligencia Intrapersonal. Las dos últimas a la Inteligencia Interpersonal.

### **TEMA III. LA MOTIVACIÓN EN EL AMBIENTE LABORAL.**

#### *IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.*

“Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.”

La iniciación del hombre en la actividad laboral posee múltiples factores de motivación, que va desde lo económico hasta su desarrollo como profesional. Con respecto a los administradores o los dueños de las empresas, su función principal es analizar la situación del personal y las necesidades que posee la empresa u organización.

Luego llegar a unirlos para poder cumplir los objetivos, no solo de la empresa sino también del personal a cargo. Y para que ocurra esto deberá utilizar miles de elementos de motivación.

#### *MEDIO AMBIENTE Y CLIMA LABORAL.*

El medio ambiente es el segundo factor fundamental en la construcción de la personalidad y se podría considerar al seno materno como perteneciente a él.

Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean.

El medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto.

Dentro de lo que definimos como medio ambiente encontramos:

La cultura: determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

La familia: como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se esta moldeando con mayor rapidez.

## Los elementos que influyen en la motivación laboral

### 1. Ambiente confortable

Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

### 2. Ambiente La Motivación

La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuales son las principales motivaciones del personal.

### 3. Comunicación

Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.

### 4. Comunicación organizacional

Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.

### 5. Cultura organizacional

Muy parecido al elemento anterior.

### 6. Incentivos

Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

### 7. Motivación del empleado

Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

### 8. Motivación en el trabajo

Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc...

### 9. Organización Inteligente

Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.

### 10. Responsabilidad en el trabajo

Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.

#### 11. Individual

El líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.

#### 12. Colectiva

Es la capacidad de influir en un grupo.

#### 13. Generacional

Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

## Motivación en equipos de trabajo

Un *grupo* se puede definir como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común.

Un *equipo de trabajo* esta constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los equipos de trabajo no están aislados , forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los lideres pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están:

- La estrategia de la organización

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

Clarifica al equipo los recursos que la organización esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad

Define quien depende de quien , quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones.

Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales

Definen que se puede hacer y como hacerlo.

En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de

políticas y procedimientos que constriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización

Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal

Criterios que aplica la organización para el proceso de selección.

Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo.

Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte más crítica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante

- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas

Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.

Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional

Esta constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

El trabajo en equipo sino esta incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

## **TEMA IV. MODELO DE INTERVENCIÓN**

### **Diferencia entre Motivación y Satisfacción**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo, Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

### **Plan de Intervención**

Esta intervención es dirigida para el personal subordinado que labora en la empresa prestadora de servicios, quien se encarga de brindar el servicio al público usuario. Para que el trabajador sea productivo debe realizar su trabajo en forma eficiente y segura; por lo tanto se debe procurar adaptar su ambiente de trabajo, porque es más fácil modificar el ambiente para acomodarlo al patrón de motivación del trabajador, que cambiar al trabajador.

Debido a que los elementos más fuertes de la motivación son: saber que el trabajo es valioso; la apreciación; la seguridad y el sentido de pertenencia. La gente no pondrá lo mejor de sus esfuerzos a menos que el ambiente de trabajo satisfaga estas necesidades sociales. La intervención del Trabajador Social se debe realizar manera grupal en las instituciones o empresas que cuentan con un gran número de trabajadores.

El prototipo de este modelo es unidimensional, ya que trabaja de acuerdo a las bases de causa y efecto; porque a mayor motivación laboral; mayor satisfacción laboral.

### **Papel del Motivador**

El papel del trabajador social esta encaminado a motivar la participación conjunta entre trabajador y patrón, para elevar la calidad del trabajo o su eficiencia, tomando en cuenta que el empleado busca satisfacer las necesidades que se le presentan, a través de los beneficios que pueda obtener con el desempeño de su trabajo.

**Organizador:**

Guiar a los trabajadores a la reflexión y a sentirse dueños de acciones concretas; retroalimentar la organización establecida por los escenarios.

**Motivador:**

Favorecer la participación empleado y jefe, mediante la motivación par el trabajo.

**Dirigente-Líder:**

Guiar los procesos de organización y participación de los trabajadores.

**Estrategias:**

## Estratificación:

- GRUPO 1: Personal Directivo
- GRUPO 2: Trabajadores

## Etapas

## Investigación Preliminar:

- Referencia Contextual e Histórica
- Normatividad Constitucional y Políticas Sociales
- Intervención Profesional, acerca del tema.
- Sujetos Sociales y Tipo de Estructura

## Investigación Descriptiva:

- Investigación Cuantitativa
- Análisis y Tratamiento de los datos

## Diagnostico:

- Problemática
- Manifestaciones
- Pronóstico
- 4. Planeación:
- Elaboración del Proyecto
- Métodos y Técnicas a Utilizar
- Calendarización de las Actividades
- Recursos Necesarios

## Ejecución:

- Estructurar el Proceso de intervención
- Ejecución del proyecto

## Evaluación:

Actividad:	Descripción:
Problema que se pretende resolver	
Situación inicial	
Efectos que se quieren lograr	
Estrategias a emplear	
Tiempo	
Recursos	
Costos	
Participación institucional	
Impacto que se espera conseguir	

## Evaluación Posterior a la Intervención:

Modalidad de evaluación	Medición de resultados	Observaciones
Análisis costo-beneficio	(Unidades monetarias)	
Análisis costo-eficacia	(Unidades de resultados)	
Análisis costo-utilidad	(Utilidades percibidas por el beneficiario en forma subjetiva)	

**Modelos de motivación**

- Modelo de coerción

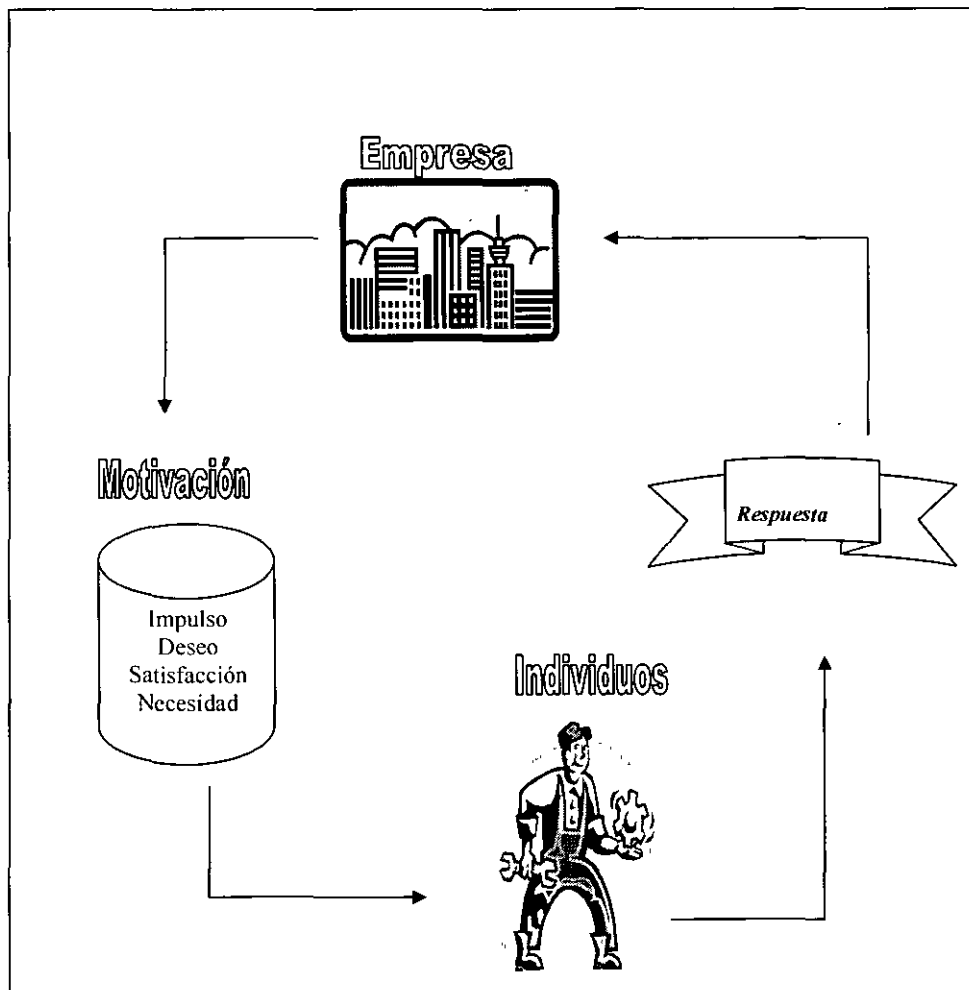
Puede lograr una motivación mediante estímulos. Por ejemplo : Sanciones, fuerzas o amenazas

- Modelo económico

La principal motivación es la remuneración.

- Modelo sistema abierto

Hacen lo que a uno le gusta y cobran por esto.





## BIBLIOGRAFÍA

- Goleman, D.: Emotional Intelligence. Nueva York: Bantam, 1995
- Weisinger H.: La inteligencia Emocional en el trabajo. Ed. Javier Vergara Editor Buenos Aires, 1998.
- Wisner, A.: Ergonomía y condiciones de trabajo.. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1988.
- Sivadon, P., y Fernandez-Zoila, A.: Tiempo de trabajar, tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos. Ed. Herder, Barcelona, 1994.
- Velazquez f., Lozano G., Escalante J., Ripollés M.: Manual de Ergonomía. Ed. Mapfre, Madrid, 1997.
- Aquino J., Vola R., Arecco M., Aquino G.: Recursos Humanos. Ed, Macchi, Buenos Aires, 1996.
- CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos.
- DIAZ, P (1985). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula.
- Conceptos & Herramientas de Management – Modulo I.R. Motivación Gustavo Lopez Espinosa
- Anatomía de la Organización – Santiago Lazzati
- No los despida, Motivelos – Frank Pacetta
- La unión hace la fuerza – Carmen Lidia Javier Ruiz – Management
- 1001 formas de motivar a los empleados – Bob Nelson
- Empowered Teams – Richard S. Wellins, William C. Byham, Jeanne M. Wilson
- La gestión de equipos eficaces – Hector N. Fainstein
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998
- Mc Quaid, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México 1979;
- George Kanawaty; Introducción Al Estudio Del Trabajo; edición 1998, México; Editorial Mc Graw Hill;
- Díaz Genero 1988; Psicología del mexicano, 1998.
- Stoner J. Freman R. Y Gilberth Daniel; Administración, Pág. 610.
- Mc Clelland D. C.; Informe Sobre el Perfil Motivacional , Pág. 70.
- Calviño Manuel, 2000; Orientación Psicológica; Pág. 100
- ACEVES Madaleno José; Psicología General; Edición 2000
- AUDIRAC Camarena Carlos Augusto; ABC Del Desarrollo Organizacional; 1ª edición, 1994; México, D. F.
- BRADEN J. Nathaniel; Respeto Hacia Uno Mismo; 1ª edición, 1990; Editorial Paidos
- CALVIÑO, Manuel; Orientación Psicológica; La Habana: 2000. Editorial Científico Técnica
- CASTELLANOS Marie c.; Manual De Trabajo Social; Editoriales, Científicas; La Prensa Mexicana S. A. De C. V.; Reimpresión 1991.
- DE LA BARREDA Solórzano Luis; Los Derechos Humanos; Consejo nacional para la cultura y las artes; Edición 1995; México, D. F.
- DÍAZ Género; Psicología Del Mexicano; Editorial trillas; Edición 1988; México, D. F.
- FUENTES Sosa Alma Delia; La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas; Universidad Veracruzana; Minatitlán, Ver.; 1993.
- KANAWATY George; Introducción Al Estudio Del Trabajo; Edición español, 1998; Editorial Mc Graw Hill.
- KOONTZ Harold, Et Al.; Administración Una Perspectiva Global; 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill; México, 1996.
- MC QUAIG, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, 1979; México, D. F.

- MC CLELLAND D. C.; Informe Sobre el Perfil Motivacional; Fundación venezolana; Venezuela 1970.
- OLIVEIRA Paulo; Técnicas De Liderazgo Y Participación; 2ª edición, 1995; Editorial Dabar; México, D. F.
- ROBBINS, Stephen P.; Fundamentos Del Comportamiento Organizacional; 5ª edición, Reimpresión México.
- SEP-INEA; Trabajo Y Empleo, Cuadernos De Educación Para La Vida; Vol. 15, edición 2000; México, D. F.
- SOLANA Ricardo F.; Administración de Organizaciones; Ediciones Interoceánicas; Buenos Aires, 1993.
- STONER James; Freeman, Et AL. Administración; 6a. Edición; Editorial Pearson; México, 1996.
- WALTER Tesch, Roberto R.; Capacitación En El Área Laboral; Argentina, buenos aires; Editorial Humanitas-Celats.