



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

TALLER DE MOTIVACIÓN

Del 10 al 18 de Agosto de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 155

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto.

F O N H A P O

AGOSTO DE 2006

TALLER DE MOTIVACIÓN

OBJETIVO:

Al término del curso, el participante estará sensibilizado y podrá identificar y analizar en su caso, proponer la construcción de acciones afirmativas a su favor para enfrentar con mayor equidad los cambios sociales y laborales en los cuales participa activamente.

DURACIÓN: 20 Horas.

CONTENIDO TEMÁTICO:

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 ¿Qué es la motivación?.....	3
1.2 Momento de la motivación.....	3
1.3 proceso de la curva generadora de la motivación- desmotivación.....	5
1.4 Causas y factores que motivan y desmotivan.....	6
2. LA MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL.....	26
2.1 Los objetivos personales vs los institucionales.....	26
2.2 Las relaciones interpersonales.....	28
2.3 La comunicación eficaz.....	31
2.4 Adiestramiento de actividades y funciones específicas.....	33
2.5 Desarrollo de la disciplina.....	33
2.6 El trabajo en equipo.....	34
3. MÉTODO TÉCNICO PARA ALCANZAR LA MOTIVACIÓN EN UNA INSTITUCIONAL.	37
(PRACTICA).....	37
CUESTIONARIO.....	38
CUESTIONARIO.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

1.1 ¿Qué es la motivación?

La motivación es un término genérico que se aplica a una 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.

Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?).

1.2 Momento de la motivación

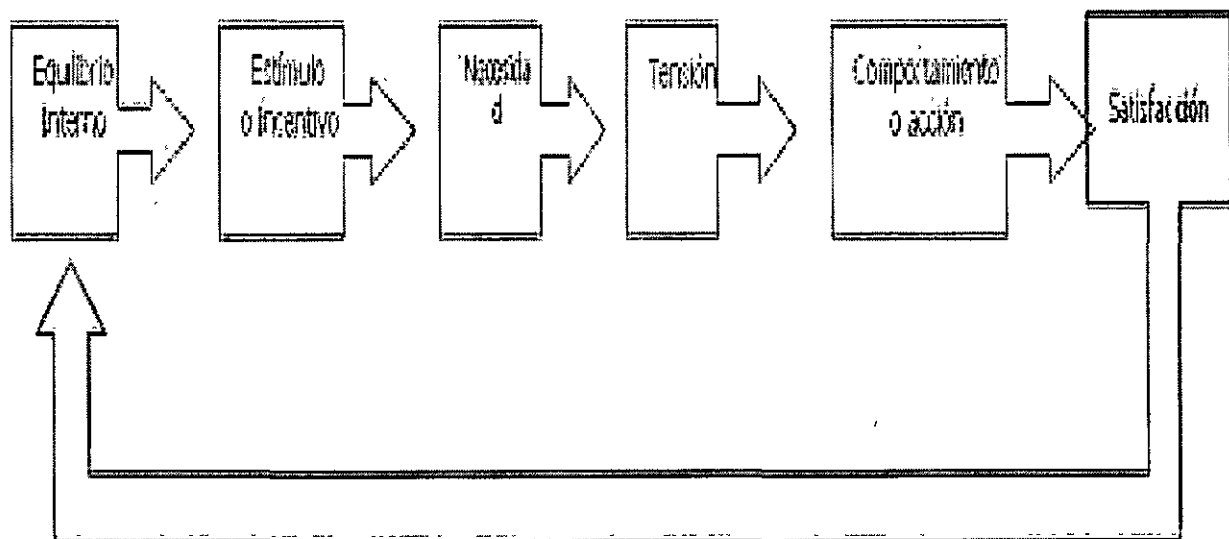
Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil, un viaje), deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios (¿qué comprar: una casa o un auto?). Al mismo tiempo, un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento (¿quién no se ha visto en dificultades por la necesidad de dedicarle tiempo al trabajo cuando se preferiría jugar golf o ir al cine?).

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

1.3 *proceso de la curva generadora de la motivación-desmotivación*

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, 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 el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.



Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamiento o acciones se tornan gradualmente mas eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio. En

Los pensamientos del autor están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Describe un problema y desea encontrar la solución. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarlo. De acuerdo con el protocolo establecido para calificar las historias (Atkinson, 1958), cada idea acerca de determinada motivación es un punto. Esta historia recibirá la mayor parte de puntos por necesidad de logro.

McClelland (1962) continúa esbozando las características de la persona en el logro:

1. Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
2. Tiende a fijarse metas moderadas y a tomar "riesgos calculados".
3. Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN

La gente varía en cuanto a sus necesidades sociales. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

El psicólogo Schachter (1959) ha llevado a cabo muchos ingeniosos experimentos y estudios de campo que han contribuido a la comprensión de la motivación de afiliación. Ha demostrado que la gente tiende a buscar a los demás para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre. Durante un experimento hizo creer a los sujetos que sufrirían cierto dolor. Les dijo que tendrían que esperar esa etapa del experimento y en seguida le preguntó a cada uno si prefería esperar solo o con otros sujetos. La mayoría de la gente en tan difícil situación deseaba compañía.

Aun cuando no se ha efectuado tantas investigaciones sobre la motivación de afiliación como sobre la motivación de logro, existen suficientes pruebas sugerir que han una meta común en tal comportamiento: la interacción social con otros. Sin embargo, este comportamiento tiene múltiples orígenes. En algunos casos el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de ansiedad, como sucedió en el experimento que hizo que los sujetos esperaran el dolor. En otros, el comportamiento de afiliación contribuye más a asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. Las personas con una gran

DESARROLLO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

Las motivaciones sociales se aprenden no de una manera consciente como se aprende el abecedario o la aritmética. Más bien, la adquisición de motivaciones es accidental, es un subproducto del comportamiento, de tratar activamente de enfrentarse al medio ambiente de uno. Puede ser que mientras aprendamos el alfabeto o la aritmética estemos experimentando algo del placer de logro.

Experimentar esto puede ser agradable y, como los psicólogos del análisis experimental de la conducta han sabido durante mucho tiempo, las recompensas que suceden a un acto refuerzan el acto o, en otras palabras, aumenta la probabilidad de que éste se repita. Cuando el comportamiento activo del niño opera en el ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende más que la respuesta al problema; la forma de comportamiento asociada con el éxito también se ve reforzada. McClelland (1962) describe un experimento que ilumina algunas de las condiciones que fomentan los comportamientos asociados con la necesidad de logro:

A un grupo de niños se le vendó los ojos y se le pidió que colocara con la mano izquierda bloques de forma irregular, uno sobre el otro; esto se llevó a cabo en su hogar frente a sus padres. Por separado se preguntó a las madres y a los padres cuántos bloques pensaban que podían amontonar sus hijos. Ambos padres de un niño con una alta necesidad de logro estimaron que su hijo podía hacerlo mejor: esperaban más de él que en el caso de los padres de un muchacho con una baja necesidad de logro. También lo alentaron más y le dieron más afecto y recompensa mientras estaba efectuando su tarea. Finalmente, los padres de los muchachos con alta necesidad de logro dirigieron mucho menos el comportamiento de sus hijos cuando estaban colocando los bloques; esto es, les decían con menor frecuencia que movieran las manos de esta forma o de otra, que hicieron más esfuerzo, que no movieran la mesa, etc., que los padres de los muchachos con una baja motivación de logro.

Aparentemente, en condiciones que alientan la independencia y moderan la toma de riesgos, la gente puede adquirir afición por los retos de proporciones manejables: retos que, tal vez no conduzcan ni al fracaso ni el éxito fácilmente logrado, sino a un máximo de sentimientos de logro.

De igual manera, una fuerte necesidad de afiliación o de poder, probablemente sería el producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante. Es necesaria determinada historia para producir la opinión de que "uno aprende por experiencia que es más importante estar cerca de la gente y ser amistoso, que tener éxito en la carrera" (Moment y Zaleznik, 1963). Lo que ha aprendido quien sostiene esta opinión es que a medida que uno se enfrenta al mundo, las recompensas más valiosas provienen de las buenas relaciones sociales o interpersonales. Es fácil ver cómo los padres afectuosos que apoyaron a sus hijos en el experimento anterior pueden haber fomentado la motivación de afiliación. De todas maneras, podemos especular que las

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

niño aprende a establecer una línea de conducta por medio de la disminución de su ansiedad.

Entonces, la reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociados al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociados con el éxito, se fortalece la necesidad de poder.

MOTIVACIONES Y COMPORTAMIENTO

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. Por ejemplo, el tener una alta necesidad de logro predispone al individuo a fijarse metas, tratando de mejorar su desempeño para alcanzar las metas, así como buscando y empleando en forma realista la retroalimentación de su desempeño; la n logro no pone énfasis en la necesidad de relacionarse con la gente.

Las necesidades de afiliación y de poder son diferentes. Ambas orientan al individuo hacia un comportamiento interpersonal. Para la afiliación las relaciones interpersonales suministran el medio para ejercer influencia de los demás.

Estos datos pueden ser interesantes, pero nos preguntamos porqué el gerente práctico y tenaz debe conocerlos. ¿Cómo puede comportarse más hábilmente si comprende que las motivaciones adquiridas socialmente como la motivación por logro, la motivación por afiliación y la motivación por poder significan predisposición a comportarse en determinadas formas?. Hay muchas cosas que puede hacer.

Supongamos, por ejemplo, que podemos aprender cuáles tipos de esquemas de comportamiento son útiles para el eficaz desempeño de determinadas tareas. Con este conocimiento podríamos considerar qué motivaciones predisponen a la gente a tal comportamiento y podríamos seleccionar a esas personas y contratarlas para tal tarea.

¿Dónde están las oportunidades dentro de una sociedad para asumir responsabilidad personal en la solución de problemas, para tomar riesgos calculados y para obtener una retroalimentación concreta por el desempeño? Generalmente, los negocios ofrecen estas oportunidades en gran escala. Por tanto uno esperaría que la gente con una alta motivación por logro gravitara hacia los negocios. Esto es exactamente lo que McClelland (1962) encontró: "... en tres

TEORÍA X

Los supuestos "tradicionales", de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.

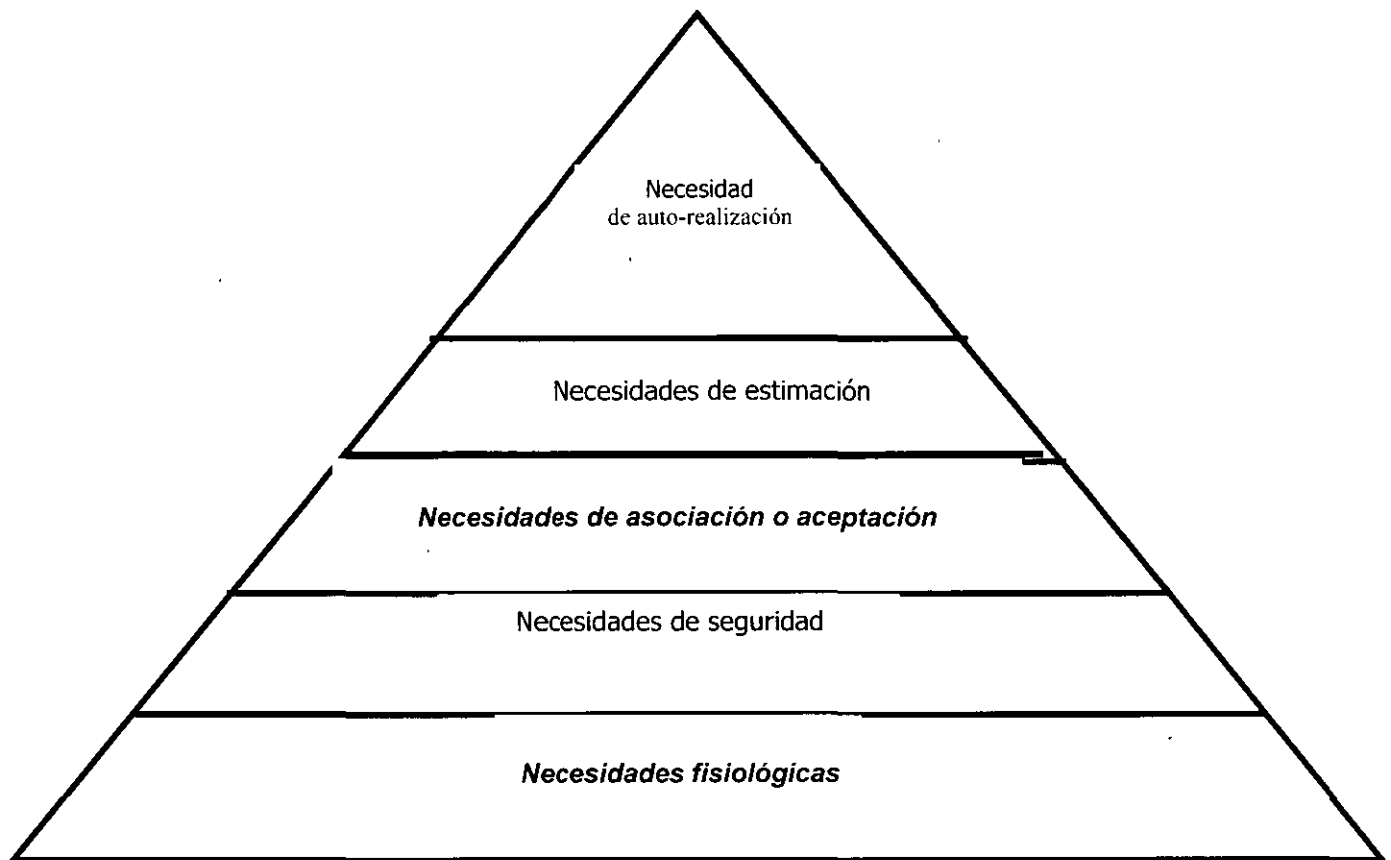
TEORÍA Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o de descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. La personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importante de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

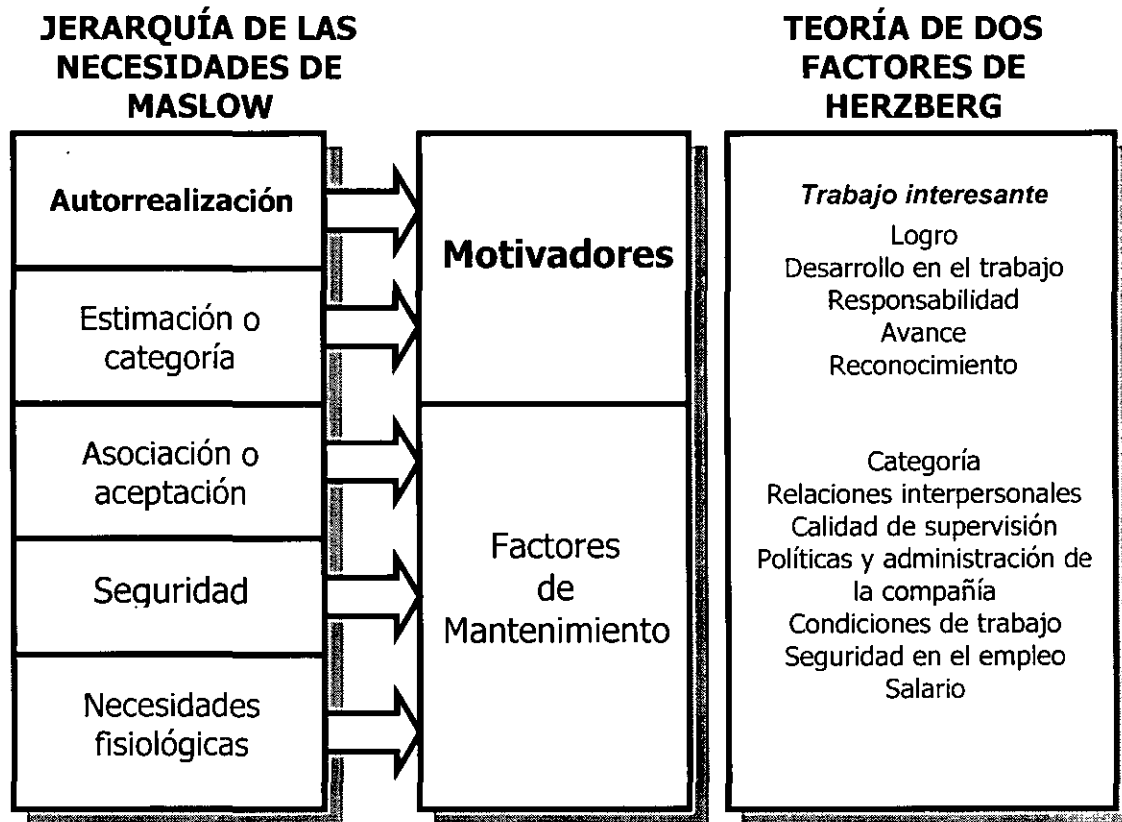
Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No

“TALLER DE MOTIVACIÓN”



1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

"TALLER DE MOTIVACIÓN"



El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Pero tampoco la investigación de Herzberg se ha visto exenta de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados. Se piensa, por ejemplo, que la conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a los demás de resultados deficientes indujo prejuicios en los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores han llegado por métodos distintos a conclusiones que no apoyan su teoría.

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.

TEORÍA DE LA INSTRUMENTALIDAD Y LA VALENCIA

La expectativa se define como una creencia acerca de la probabilidad de que determinado acto irá seguido de determinado resultado. Supuestamente, el grado de creencia puede variar entre 0 (falta completa de creencia) y 1 (completa certeza). Nótese que lo importante es la percepción del individuo y no la realidad objetiva. Este mismo concepto ha sido definido como probabilidad subjetiva por otros (por ejemplo, W. Edwards, 1954)

La valencia se refiere a la intensidad de la preferencia de un individuo por determinado resultado. El individuo puede tener una preferencia positiva o negativa por un resultado; supuestamente los resultados ganan valencia como una función del grado en que se les ve relacionados con las necesidades del individuo. Sin embargo, este último punto no ha sido tratado concretamente en la formulación de Vroom. Como ejemplo de estos dos conceptos podríamos considerar un aumento de sueldo como el posible resultado de sueldo para un individuo y de su expectativa de que determinados comportamientos irán seguidos de aumentos de sueldos. Nuevamente la valencia se refiere al valor percibido o esperado de un resultado, no a su valor real o final.

Según Vroom, los resultados toman el valor de una valencia por su instrumentalidad para lograr estos resultados. En esta forma realmente está postulando dos clases de resultados. En la organización la primera clase de resultados podría incluir dinero, ascensos, reconocimientos, etc. supuestamente estos resultados están directamente conectados con el comportamiento. Sin embargo, como Vroom sugiere implícitamente, los aumentos de salarios o los ascensos pueden no tener ningún valor por sí mismos. Son valiosos en términos de su papel instrumental para obtener resultados de segundo nivel como comida, ropa, alojamiento, diversiones, estatus, los cuales no se obtienen como resultado directo de determinada acción.

Según Vroom, la instrumentalidad, al igual que la corrección, varía entre +1.0 y -1.0. Así se puede considerar que un resultado de primer nivel siempre conduce a un resultado de segundo nivel deseado (+1.0), o que nunca conduce a un resultado de segundo nivel (-1.0). En la teoría de Vroom la definición formal de valencia para un resultado de primer nivel es la suma de los productos de entre sus instrumentalidades para todos los posibles resultados de segundo nivel y sus respectivas valencia.

DEMING Y SU TEORÍA

La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. A pesar de pertenecer a la escuela mencionada, la filosofía de Deming puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

simultáneamente pacifistas, ni Panteras Negras que sean miembros de la Asociación Nacional para el Desarrollo de la Gente de Color, ni hippies que pertenezcan a los Rotarios.

A pesar de Emerson, parece que la consistencia es algo que la gente anhela. Aparentemente, la consistencia es una necesidad adquirida que la mayoría de las culturas inculcan en las personas. Como Zimbardo (1969) dice: “En la mayoría de las culturas, si la consistencia no es apreciada por sí misma, ciertamente es reforzada como un comportamiento general implícito en una multitud de respuestas específicas. En nuestra sociedad, la “regla de oro” acentúa la consistencia interpersonal; el hipócrita es escarnecido porque sus actos son inconsistentes con sus palabras; nuestros prácticos de crianza fomentan la consistencia en casi todos los aspectos del funcionamiento humano, nuestros sistemas educativos enfatizan la consistencia lógica y la continuidad histórica. La imposición del concepto humano del tiempo en el curso de los sucesos hace una realidad aun de la consistencia causal, y atrapa al comportamiento actual entre los compromisos pasados y las obligaciones y expectativas futuras”

Una de las consecuencias de la valoración de la consistencia indica que la carencia de ésta produce una incómoda tensión. Cuando surgen los conflictos o inconsistencias internas especialmente en aspectos importantes del mundo cognoscitivo, ocurre una reacción desagradable llamada disonancia cognoscitiva. Supongamos, por ejemplo, que un profesor cree ser un hábil maestro y lee las evaluaciones de su enseñanza efectuadas por los estudiantes, que muestran que está considerado como un instructor desorganizado e inepto. La información da origen a una serie de ideas discrepantes o disonante. Es muy difícil, por no decir imposible, creer que uno es a la vez competente e incompetente.

Cuando una persona experimente disonancia cognoscitiva, sufre un dolor que se ve motivado a reducir; pero, ¿cómo? Existen dos posibles fundamentales: puede modificar sus creencias o su comportamiento. Hay innumerables manifestaciones de cada tipo de modificación; por ejemplo, el profesor puede trabajar intensamente para mejorar su sistema de enseñanza, dejando que graben o filmen sus clases. Es decir, puede tratar seriamente de mejorar.

Por otra parte, puede defender su idea original y encontrar fallas en la evaluación de los estudiantes, es decir, puede restablecer el sentido de equilibrio de sus ideas si le es factible desacreditar la nueva información. Puede obtener los mismos resultados disminuyendo la estimación de su propia capacidad. Cualquiera que sea el camino que elija, la teoría de la disonancia predice que elegirá aquél que esté diseñado para reducir la inconsistencia y recobrar cierto equilibrio.

El significado que la disonancia cognoscitiva tiene para la gerencia es que, puesto que ésta motiva el comportamiento, es otra determinante de cómo funciona la gente en sus roles dentro de las organizaciones. Hay un creciente número de investigaciones que sugieren implicaciones prácticas para la gerencia. Específicamente hay indicios de que la disonancia puede crearse por medio de controles y recompensas, y de que los esfuerzos resultantes para reducir la

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

adecuada del sistema de motivación. Para el gerente, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción.

EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Al observar tendencias paralelas en ámbito tan dispares como el comportamiento animal y la psicología psicoanalítica del ego, existen razones para suponer que estamos presenciando una considerable evolución de ideas. En estos dos ámbitos, al igual que en psicología en general, existe evidencia de un profundo descontento con las teorías de la motivación basadas en los impulsos. A pesar de las grandes diferencias en el lenguaje y en los conceptos empleados para expresar este descontento, el tema es siempre el mismo en todas partes: se olvida de algo importante cuando afirmamos que los impulsos son las fuerzas operantes en el comportamiento animal y humano.

El descontento va dirigido principalmente contra las teorías de Hull y Freud. En sus respectivos campos, la teoría de la reducción del impulso y la teoría de la reducción del impulso y la teoría psicoanalítica del instinto, que básicamente son muy parecidas, han adquirido un aire de muy parecidas, han adquirido un aire de ortodoxia considerable. Ambos puntos de vista tienen una atractiva sencillez y ambas han sido discutidas por tiempo suficiente de manera que se conocen muy bien sus lineamientos generales. En franco contraste está la posición de aquellos que no están satisfechos con los impulsos y los instintos, que forman un grupo numeroso y han desarrollado muchas críticas, pero que hasta ahora no han podido formular un concepto claro de sus ideas.

Aparentemente existe una seria dificultad para poder dar forma a estas contribuciones.

Para dar un nombre al concepto ha elegido la palabra competencia, más en un amplio sentido biológico que en su estrecho significado común. Como la empleo aquí, la competencia se refiere a la capacidad de un organismo para interactuar eficazmente con su medio ambiente. En organismos capaces de un aprendizaje mínimo, esta capacidad puede considerarse como un atributo innato, pero en los mamíferos y especialmente en el hombre, con sus sistemas nerviosos altamente plásticos, la capacidad para interactuar con su medio ambiente se adquiere lentamente mediante proezas de aprendizaje. En vista de lo directo y persistente del comportamiento que conduce a estas proezas, considero necesario tratar la competencia como si tuviera un aspecto motivador y mi argumento central será que la motivación requerida para lograr la competencia no puede derivarse en su totalidad de las fuente de energía generalmente conceptuadas como impulsos o instintos. Necesitamos un diferente tipo de idea de motivación para explicar

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

por “sentimientos de eficacia” al tratar de indicar el lado subjetivo y afectivo de la efectancia.

Es útil recordar los descubrimientos sobre la novedad: su singular eficacia para despertar interés y para mantener un comportamiento persistente. También necesitamos considerar la continuidad selectiva de las transacciones en las cuales el animal o el niño tiene un efecto más o menos pronunciado sobre el medio ambiente: esto es, cuando algo sucede como consecuencia de su actividad. El interés no se despierta ni se mantiene cuando el campo del estímulo es tan familiar que motiva solamente actos reflejos o hábitos automáticos, ni cuando los actos no producen efectos o cambios en el campo del estímulo. Por tanto, nuestra concepción debe ser que la motivación de efectancia se despierta por condiciones de estímulo que ofrecen, como dice Hebb (1949), diferencias dentro de lo mismo. Esto conduce a respuestas variadas y novedosas y el interés se mantiene mejor cuando la acción resultante afecta el estímulo para producir diferencias dentro de lo mismo. El interés se desvanece cuando la acción comienza a tener menor efecto; la motivación de efectancia desaparece cuando la situación ha sido explotada hasta el punto en que ya no presenta nuevas posibilidades.

Debemos considerar además que el despertar de intereses juguetones o exploratorios significa la aparición de una organización que implica los aspectos tanto cognoscitivos como activos del comportamiento. El cambio en el campo del estímulo no es precisamente un fin en sí mismo; sucede cuando uno es manipulado pasivamente y puede suceder como consecuencia de movimientos fortuitos sin que puede localizado y, y por tanto, provoque una exploración. Igualmente, la acción que produce efectos no es un fin en sí misma, puesto que si uno, sin intención, patea una rama al caminar o tira algo que está sobre la mesa, estos efectos de ninguna manera forman parte de la investigación juguetona. El énfasis que Schachtel (1954) pone en la atención focal es útil a estas alturas. El comportamiento juguetón y explorados demostrado por Laurent no es causal ni fortuito. Implica atención focal en cierto objeto: fijar cierto aspecto del campo del estímulo de manera que permanezca relativamente constante, y también implica enfocar la acción sobre este objeto. Como Diamond (1939) ha expresado, las respuestas bajo estas condiciones “pertenece al estímulo” y es un cambio en el estímulo localizado que afecta en forma determinante el nivel de interés. Tratar con el medio ambiente significa dirigir la atención focal hacia cierta parte de éste y organizar actos que produzcan algún efecto en esta parte.

En nuestro estado actual de relativa ignorancia acerca del funcionamiento del sistema nervioso es imposible formarse una idea satisfactoria de las bases neurológicas de la motivación de efectancia, pero por lo menos debe ser claro que el concepto no se refiere a todos los tipos de actos nerviosos. Se refiere a una determinada clase de actividad, como se infiere de los determinados tipos de comportamiento que a menudo es juguetón. Desde luego que el niño, al jugar, está haciendo cosas para divertirse, pero no porque desea mejorar su competencia para enfrentarse al duro mundo exterior. Con objeto de despejar malentendidos, debemos hacer notar que el empleo que aquí se le da es paralelo al que damos

"TALLER DE MOTIVACIÓN"

Cuando toma asiento y espera a que comience el servicio religioso, mira el programa que tiene en la mano. Habrá cuatro oradores

El primero pertenece a su familia (la familia inmediata y la extensa: hijos, hermanos y hermanas, sobrinos y sobrinas, tíos y tías, primos y abuelos, que han viajado desde distintos puntos del país). El segundo orador es uno de sus amigos, alguien que puede hablar de lo que usted era como persona. El tercer orador es un colega o compañero de trabajo. y el cuarto proviene de su iglesia o de alguna organización comunitaria en la que usted ha servido.

Ahora, piense profundamente. ¿Qué es lo que le gustaría que cada uno de esos oradores dijera sobre usted y su vida? ¿Qué tipo de esposo o esposa, padre o madre, le gustaría que reflejaran sus palabras? ¿Qué clase de hijo, hija o primo? ¿Qué clase de amigo?

¿Qué clase de compañero de trabajo? ¿Qué carácter le gustaría que ellos hubieran visto en usted? ¿Qué aportaciones, qué logros quiere que ellos recuerden? Mire con cuidado a la gente que lo rodea. ¿Cómo le gustaría haber influido en sus vidas?

Lo que significa "empezar con un fin en mente"

Realizando con seriedad esta experiencia de visualización, se llega a alcanzar por un momento algunos de los valores más profundos y fundamentales. Se ha establecido un contacto breve con el sistema de guía interior que se encuentra en el corazón

Aunque el segundo hábito se aplica a muchas circunstancias y niveles de vida diferentes, la aplicación fundamental de "empezar con un fin en mente" consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.

Empezar Con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Resulta increíblemente fácil caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más para trepar por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la barda equivocada

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

Pero si usted tiene un mal concepto de sí mismo puede estar seguro que ni uno de los 3000 millones lo apreciara y si de casualidad a alguno le agrada, se convencerá de que su sentimiento cambiará cuando descubra “la verdad” sobre usted.

Así es que, ¿Para qué vivir con la terrible duda de no saber cuando llegara el rechazo?.

Es mucho más fácil provocar a la gente y sacarse el problema de encima lo antes posible.

¿Usted provoca estas situaciones? ¿Por qué no considera la posibilidad de que en realidad usted sea una persona agradable?

HAGA ALGO RESPECTO AL SENTIMIENTO DE SOLEDAD

La soledad es uno de los sentimientos más desagradables.

A veces depende de circunstancias ajenas a nuestro control. Los amigos se mudan a otras ciudades, los conocidos mueren, tal vez algún problema de salud limite nuestra movilidad.

Pero no debemos resignarnos, ni siquiera cuando ocurran las cosas que nos empujen a la soledad.

Es posible que no resulte sencillo hacer nuevas amistades. solemos creer que los demás forman parte de un clan en el que se nos tomaría por intrusos.

A VECES NUESTRO ORGULLO SE INTERPONE. CONSIDERAMOS QUE SI OTROS ESTÁN INTERESADOS EN NUESTRA AMISTAD, SON ELLOS QUIENES DEBEN INICIAR LA RELACIÓN; Y SI NO LO HACEN, NOS QUEDAMOS SOLOS.

En ciertas etapas de la vida el compañerismo puede surgir con facilidad y desarrollarse de manera espontánea. En otros momentos puede requerir de esfuerzos, tal vez experimentemos desilusiones.

Pero, a menos que esté dispuesto a vivir sintiéndose desdichado por la soledad, es conveniente que actúe de manera constructiva.

MUÉSTRESE A LOS DEMAS

Una joven me consultó por que sentía que “ la vida la estaba dejando de lado”. Ella ansiaba encontrar un compañero, pero nadie parecía interesado. Era bastante atractiva y tenía una personalidad agradable. Entonces, ¿Por qué Se encontraba aislada?.

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

sido uno rechazado. En particular, las personas que se subestiman no logran reconocer la realidad de un rechazo, y son capaces de tomar medidas drásticas con tal de preservar la relación.

Infinidad de relaciones terminan mal, pero tras un período de duelo, la vida continua y se entablan nuevas relaciones.

AFERRARSE A UNA RELACIÓN ACABADA ES INÚTIL, DOLOROSO Y RESULTA UNA PÉRDIDA DE TIEMPO. DEMORA EL MOMENTO DE LA CONGOJA Y LA POSIBILIDAD DE SEGUIR ADELANTE. NO SE PUEDE NEGAR QUE NOS SENTIMOS HERIDOS AL SER RECHAZADOS, PERO SI ACEPTAMOS LO INEVITABLE, EL DOLOR SE MITIGARÁ Y PODREMOS DISFRUTAR DE NUEVAS RELACIONES.

2.3 La comunicación eficaz

SABER COMUNICARSE CON LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Saber comunicar un mensaje a una o varias personas en la forma adecuada tiene indudablemente su parte de arte, pero sobre todo, tiene una gran parte de técnica. Estamos otra vez ante la ley del 20/80, o sea, un 20% de arte y un 80% de técnica.

Con ello queremos señalar que la comunicación aún teniendo su complejidad puede ser perfectamente desarrollada por cualquier persona siempre y cuando se siga un método de actuación similar al que vamos a exponer a continuación.

Para lo cual, nada mejor que seguir el proceso que exponemos:
Tener un "objetivo" en nuestra comunicación

Lo primero que tenemos que tener claro es el propósito de nuestra comunicación.
¿Para qué voy a comunicar? ¿Con qué finalidad?

No es lo mismo tener un objetivo de informar, convencer, persuadir o incitar a la acción, o inclusive, de entretener.

Cada uno de estos propósitos tiene una estructura un planteamiento comunicativo totalmente diferente.

Tener un "mensaje" que comunicar, un contenido comunicacional

De acuerdo con el objetivo establecido se deberán determinar los contenidos a transmitir. No hay comunicación sin contenidos. Es la materia prima de toda comunicación.

Por ello, al comunicar algo hay que pensar en el contenido a comunicar a los interlocutores. Hay que tomar un tiempo para clarificar los objetivos de la comunicación teniendo en cuenta la importancia del tema y lo que se quiere conseguir.

 "TALLER DE MOTIVACIÓN"

Evitar el sarcasmo y los juicios.

"Controlar" que el mensaje ha sido correctamente captado

Una vez producido el mensaje debemos establecer algún sistema de control que nos permita conocer si el mensaje ha sido captado por el receptor en la forma que ha sido emitido.

2.4 Adiestramiento de actividades y funciones específicas

FUNCION:

Son las labores, responsabilidades o atribuciones que se deben desempeñar en el área, de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo. Manual de Organización u otras disposiciones.

SERVICIOS:

Es el resultado que genera el área para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que está dentro de sus funciones.

PROVEEDORES:

Todas aquellas personas o instituciones que nos proporcionan uno o varios insumos que son transformados en parte de nuestro servicio:

CLIENTES:

Es toda persona, unidad administrativa o institución que es impactada por los resultados de nuestro servicio.

El cliente puede ser un ciudadano o puede ser otra unidad de la Administración Pública.

2.5 Desarrollo de la disciplina

FUNCION (De acuerdo al reglamento interno de Trabajo o de otras disposiciones Jurídicas)	1. SERVICIOS (Breve descripción)	2. PROVEEDORES	3. CLIENTES

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

- Una vez que está conformado el equipo de trabajo, el siguiente paso es determinar quién desempeñará qué rol dentro del equipo: quién será el líder y qué responsabilidades tendrá cada uno de los integrantes del equipo.
- retroalimentación sana. Los errores y debilidades de los miembros del equipo son comentados de manera proactiva y asertiva, lo que permite que el equipo “aprenda a aprender” de su propia experiencia.
- La confianza y apertura a los miembros son elementos indispensables para crear un ambiente de trabajo que contribuya al cumplimiento de objetivos.

La crítica sana se propicia a través de la retroalimentación. La habilidad para dar y recibir retroalimentación es un recurso importante para que un equipo avance en su proceso de desarrollo.

Recuerda las siguientes reglas para una retroalimentación efectiva:

Para dar:

Solicitar permiso al receptor.

Considerar que es un elemento de ayuda a quien se da.

Ser consciente y responsable.

Dirigirse a una conducta que pueda ser modificada.

Describir la conducta, no evaluarla.

Procurar que sea actual y concreta.

Para recibir:

Mantenerse abierto y dispuesto a escuchar.

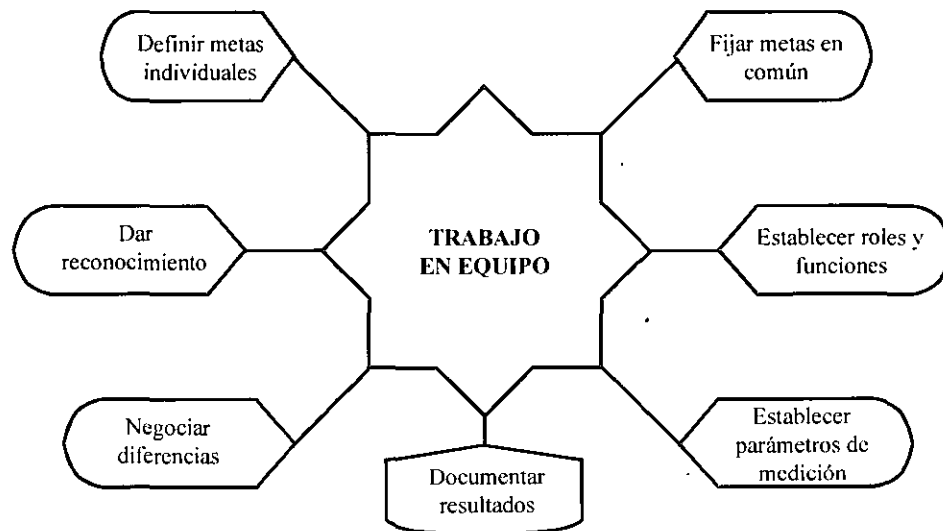
Pedir mas información si algo no está claro.

No defenderse ni contra atacar.

Verificar la información recibida con la propia experiencia y dar las gracias.



“TALLER DE MOTIVACIÓN”



3. MÉTODO TÉCNICO PARA ALCANZAR LA MOTIVACIÓN EN UNA INSTITUCIONAL. (PRACTICA)

“TALLER DE MOTIVACIÓN”

CUESTIONARIO

Nombre _____

Fecha _____ Puesto _____

1. ¿Qué es motivación?

2. Diferencia entre motivación y satisfacción.

3. Mencione las necesidades humanas según Maslow.

4. Según Maslow, ¿En qué consisten las necesidades de seguridad?

5. ¿Cómo se define la expectativa?

6. ¿Qué nos indica el estudio que hicieron Porter y Lawler acerca de la cantidad de esfuerzo?

7. ¿De qué está determinado el desempeño real en un empleo?

8. ¿Qué modelo de motivación es una representación más adecuada del sistema de motivación?

9. ¿Qué es la competencia?