



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**“LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL
PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES”**

TRABAJO RECEPTACIONAL
SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVA DE TRABAJO SOCIAL
“PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A :
ULISES ROBERTO MARTINEZ MARAVILLA

DIRECTORA DEL TRABAJO:
LIC. MERCEDES DE LA LUZ ROSAS SÁNCHEZ



MÉXICO, D.F..

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Por el amor, el tiempo, sus sacrificios y por toda esa vida entregada, así como por haberme dada la oportunidad de conocerlos.

Este logro es también de Ustedes.

A MIS HERMANOS:

Que también son parte fundamental de mi vida y mis alegrías, así como lo fueron desde mi infancia, hoy quiero que sepan que todo ese amor que les tengo y que estoy seguro me tienen, hizo posible este esfuerzo.

Gracias

A MIS HIJOS:

Esos dos ángeles que Dios me permitió tener en mis brazos y que llegaron a enriquecer mi vida, enseñándome a sentir el más puro y sincero amor que pueda recibir un padre, por todos los momentos maravillosos que hasta el día de hoy me han dado y por ser el motivo más fuerte que mueve mi vida

Gracias, por que lo que he logrado es por Ustedes.

A MI AMADA ESPOSA:

Que ha sido y seguirá siendo mi musa, mi apoyo y la mujer a la que amo y necesito por siempre, solo puedo decirle, que , este paso lo dimos juntos, como juntos andaremos toda la vida,

Gracias por tus desvelos, preocupaciones y sobre todo por tu amor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso y a Jesús Cristo mi Señor, les doy las gracias por todo lo que tengo en la vida, que no son más que bendiciones, sin dejar de olvidar que no somos nada sin su voluntad.

A todos mis Maestros, por sus enseñanzas

A mis Abuelos, que me dieron gratos momentos

A mis Tías:

Josefina

Claudia

Cecilia

Raquel

Olga

Leticia

A mis Tíos:

Gustavo

Enrique

Jaime

Alejandro

A mis Amigos

Daniel

Guillermo

Javier

A todos y cada uno de ellos Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación.....	5
Objetivos.....	7
Metodología.....	8
TEMAS:	
I. MOTIVACIÓN.....	11
1.1. Historia de la motivación.....	11
1.2. ¿Qué es la motivación?.....	17
1.2.1. Complejidad de la motivación.....	21
1.2.2. Motivadores.....	21
1.2.3. Diferencia entre motivación y satisfacción.....	22
1.3. Tipos de motivación.....	25
1.3.1. Motivación Extrínseca Vs. Motivación Intrínseca.....	26
1.3.2. Motivación Biológica Vs. Motivación Social.....	26
II. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	28
2.1. Abraham Maslow.....	28
2.2. Frederick Herzberg.....	33
2.3. Victor H. Vroom.....	37
2.4. Aspectos importantes de cada uno de los autores.....	41

III. FACTORES Y ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN QUE SE PUEDEN APLICAR A UN GRUPO LABORAL.....	44
3.1. Elementos necesarios para lograr una motivación:.....	44
• Disposición	
• Esfuerzo	
• Metas organizacionales	
• Intereses o necesidades personales	
3.2. Factores que contribuyen en la motivación:.....	47
• Autoestima	
• Comunicación	
• Sensibilización	
IV. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN PROGRAMA PILOTO DE MOTIVACIÓN IMPLEMENTADO AL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE ENLACE Y DESPACHO FORÁNEO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.....	60
4.1. Consideraciones generales.....	60
4.2. Formulación de cuestionario y procedimiento.....	61
4.3. Técnicas Grupales:.....	69
4.3.1. Técnicas sugeridas: De Integración, Sensibilización y Conocimiento.....	70
4.4. Programa Piloto de Motivación.....	78
CONCLUSIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83

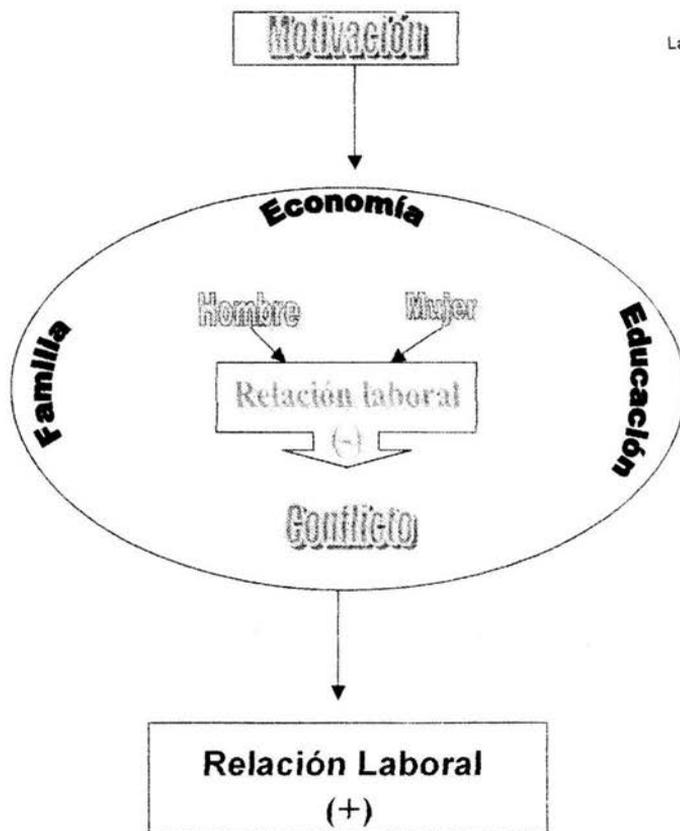
INTRODUCCIÓN

A través de la historia de la relación obrero-patrón se han presentado diversos conflictos debido a las necesidades de cada una de las partes. Por un lado, el patrón buscaba entre otras cosas, el mayor rendimiento del obrero, así como una mayor producción, mientras que por el lado del obrero, pretende desarrollarse en un ambiente de derechos, seguridad, respeto, etc. Todos esos aspectos y más, que buscaban conseguir un equilibrio en donde ambas partes pudieran lograr una mejor relación laboral han sufrido transformaciones.

En la actualidad el panorama es otro, parece que gracias a los precursores que surgieron dentro del campo de la administración a través del tiempo, se pudieron obtener logros importantes, que se encaminaron a mejorar las condiciones de trabajo, así como la importancia del factor humano en las empresas, todas las aportaciones realizadas en este ámbito han ido evolucionando, pero así como el pensamiento se transformo los problemas también lo han hecho ya que las diversas problemáticas de índole social, económicas, culturales y personales, han sido y son factores importantes que actualmente están afectando las relaciones laborales y el desempeño personal.

Teniendo ya en cuenta que las problemáticas son otras, en este trabajo nos enfocamos a los problemas del factor humano como individuo en su desempeño laboral, tomando en consideración que ya en la actividad laboral no participa únicamente el hombre sino también la mujer y conjuntamente se han involucrado en las actividades de cada uno de ellos, esto debido al entorno social relacionado a sus necesidades, tales como la manutención de la casa, la educación de los hijos y la convivencia de pareja, no olvidando el ámbito laboral y si a todo esto le agregamos que en este entorno se presenta un clima laboral no grato, así como la manera de haber sido educados, todo ello son factores que van afectando la conducta del ser humano en su desempeño social, llevándolo a un conflicto

personal interno y social, así como en el ámbito laboral, por tal razón el presente trabajo se enfoca al desempeño laboral del individuo a través de la motivación, a fin de tener en ella una herramienta que pueda ayudar a una estabilidad emocional, para que a su vez se cree un ambiente de cordialidad entre el empleado y el superior inmediato, mejorando así la estancia y el desempeño de cada uno de ellos en esta relación.



Fuente: esquema elaborado por Ulises R. Martínez Maravilla

La lámina 1, representa que en una relación laboral, el factor humano ya sea hombre o mujer se encuentran influidos por 3 factores o aspectos sociales, estos son la educación, la economía y la relación familiar, estos factores son importantes en el desarrollo, desempeño y comunicación que se da en un ámbito laboral ya que, primero: la educación con la que crece cada individuo es totalmente diferente, los valores que se obtienen de pequeños en cierto grado se reproducen en la edad adulta.

Segundo: la economía (nivel de vida) que se tiene en cada familia es en muchas ocasiones un factor determinante en el ánimo y humor del individuo, provocando actitudes diferenciadas, ya sean positivas o negativas y tercero la relación familiar de alguna manera esta influida a su vez por los dos factores anteriores, agregándole la buena o mala comunicación que exista en ella, el tiempo que se tiene para convivir con la familia y que es una de sus exigencias y necesidades de ésta, todo esto va a producir un fenómeno en la relación laboral del trabajador, representado como conflicto, debido a que el individuo carga con estos aspectos que se menciona con anterioridad.

Por ello se pretende mediante la motivación obtener cambios positivos en cada uno de los individuos y que estos cambios se reflejen en la comunicación, desempeño, productividad y la personalidad del factor humano en la empresa.

El desarrollo del presente trabajo se da de la siguiente manera:

En el primer capítulo se habla de la motivación, su importancia, como surge, para que sirve y como se fue aplicando a través de sus principales precursores, así como sus tipos.

En el segundo capítulo se abordan las teorías de la motivación en el trabajo, según Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Víctor H. Vroom.

El tercer capítulo lo conforman los elementos y factores de la motivación que se consideran indispensables en este trabajo para lograr una transformación.

Por último en el cuarto capítulo se plasma la propuesta metodológica a través de la cual mediante un programa en el que se incluyen técnicas grupales se pretende motivar a la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo, buscando lograr un cambio de actitud que contribuya al logro de beneficios para la Coordinación.

Justificación

El presente trabajo surge de la necesidad de buscar un elemento que pueda ayudar a mejorar las relaciones de trabajo entre los integrantes de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo en la Dirección de Asistencia Jurídica de DIF Nacional por lo que es necesario abordar un tema que pueda ser aplicable.

Para ello se pretende abordar el tema de la motivación, para lograr la sensibilización del rol que juega cada uno de los integrantes de ésta coordinación, así como la importancia y el valor que tiene el trabajo que desempeña cada uno y los beneficios que se logran en un ambiente sano y de cordialidad, ya que actualmente esta prevaleciendo un clima de constantes discusiones, malas caras y roces verbales, ocasionando un ambiente hostil, cayendo en una rutina que limita el potencial de cada uno de los integrantes de ésta, haciendo más pesadas las horas de trabajo y como consecuencia, generando retraso en el mismo, debido la falta de interés por las actividades y desgastando a todo el personal.

Ahora bien se preguntará ¿por qué el tema de la motivación?. Bueno, se ha considerado a la motivación debido a que se concibe como una fuerza, una serie de impulsos, deseos, estimulación interna, voluntad, etc., todo esto dirigido al logro de un objetivo, a la satisfacción de necesidades, alcance de metas, etcétera.

Todo lo anterior pueden ser elementos que necesitan o que tiene el personal de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo, pero no lo han puesto en práctica.

Es por eso que con éste trabajo se pretende lograr que la motivación sea el medio para que el factor humano descubra sus potencialidades, mostrando así varios cambios en su personalidad, tales como la reflexión, concientización de actitudes, ya que también a través del reforzamiento del autoestima, se fomentarán relaciones laborales sanas que mediante el respeto y la comunicación, entre otros aspectos, den como resultado, una relación laboral deseable, así como productividad en el trabajo.

Objetivo General

Impulsar la participación de los integrantes de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo de la Dirección de Asistencia Jurídica de DIF Nacional, con fundamento en la motivación, para lograr un ambiente laboral propicio, así como la sensibilización sobre la importancia que tiene su lugar de trabajo.

Objetivos Específicos

- A) Lograr la motivación del personal mediante la aplicación de un programa.
- B) Fomentar la reflexión de lo que significa para cada uno de los integrantes el **valor** que tiene el lugar, espacio, tiempo, colaboración y el **bienestar** personal.
- C) Reforzar y elevar la **autoestima** de cada uno de los integrantes, a través de pláticas, reuniones de trabajo y reconocimientos al desempeño laboral.
- D) Promover y motivar el **respeto** en la coordinación, para mejorar las relaciones personales, así como una comunicación eficaz y directa.
- E) Promover la capacitación de la coordinación en conjunto, con el objeto de que se interactúe como tal, a través de cursos que reditúen en una mejor relación personal y desempeño laboral.

Metodología

En el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF, se encuentra la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo (Lámina 2), sus funciones principales son la realización de investigaciones sociales, aplicación de estudios socioeconómicos, tramite de actas de nacimiento y el enlace entre los Estados de la República Mexicana.

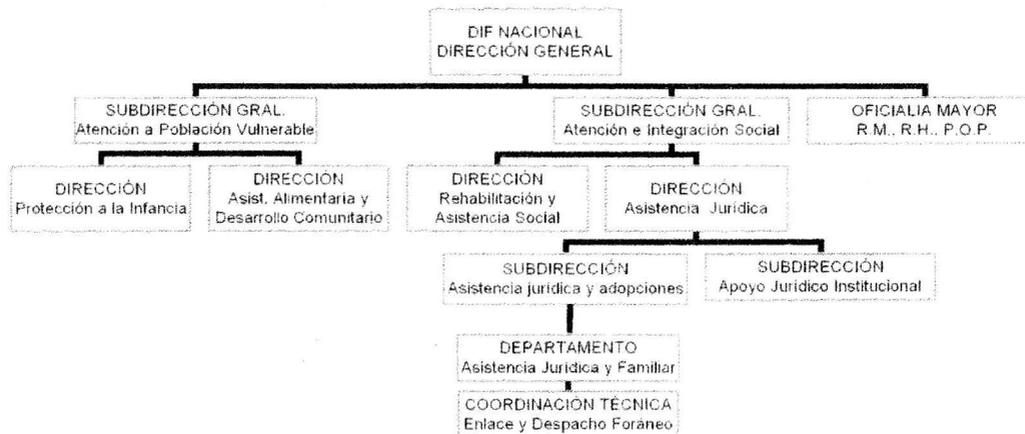
En mencionada coordinación se están presentado problemas laborales y de relaciones personales, por lo que se pretende dar solución a dichos problemas.

El eje central del trabajo es el tema de la motivación, mediante la cual se modificará la conducta de los integrantes de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo para lograr la integración del personal a la estructura de esta coordinación y a su vez crear un ambiente funcional y de cordialidad.

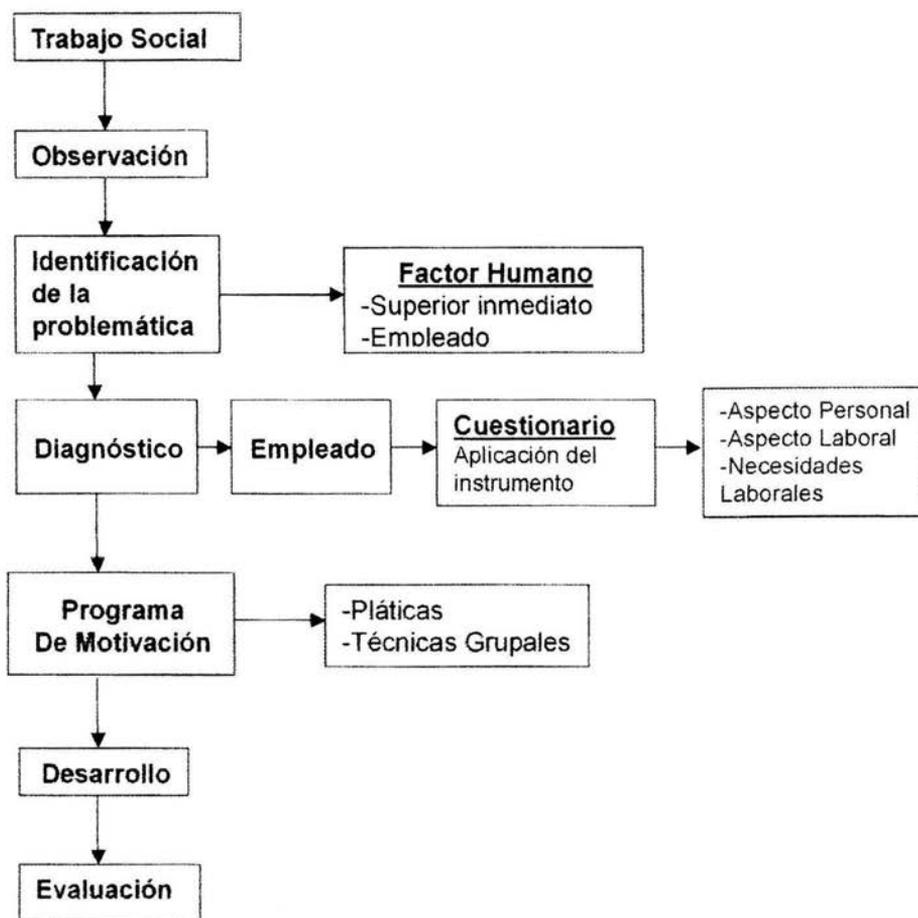
La metodología que sigue se muestra en la lámina 3 y es la siguiente: Intervención de Trabajo Social para conocer la problemática, identificación de esta en la relación *Superior inmediato-Empleado* y la relación entre los mismos empleados es decir, *Empleado-Empleado*. Posteriormente* se pretende obtener un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario basado en tres aspectos: 1) personal, 2) Ámbito Laboral y 3) Necesidades Laborales, obtenido el diagnóstico se procederá a especificar los subtemas del programa de motivación para llevar acabo su desarrollo y finalmente evaluar el programa.

*El presente programa será aplicado al personal de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo de DIF Nacional.

Sistema Nacional Para El Desarrollo Integral De La familia



Metodología



Fuente: Esquema Realizado Por Ulises R. Martínez Maravilla

I. MOTIVACIÓN

1.1. HISTORIA DE LA MOTIVACIÓN

Desde que el hombre hizo su aparición en la faz de la tierra se preocupó por conocer acerca de la naturaleza de su conducta. ¿Por qué el ser humano se comportaba de una determinada manera y no de otra?; era uno de los temas más importantes que ocupaban a los primeros filósofos y teólogos, quienes trataban de darle respuesta a esta incógnita para así poder encausar la conducta moral y ética de los hombres hacia los fines más elevados y mejorar las sociedades.

Una segunda interrogante surge como consecuencia de la primera. ¿El hombre dirige su propia conducta, es completamente libre o está determinado por fuerzas externas (destino, medio ambiente, herencia, etc.)?. A ambas preguntas los antiguos griegos optaron por responder, asociando las motivaciones humanas con aspectos explicativos de carácter fisiológico: es decir, para los griegos la conducta (pensamiento y sentimiento) de todo individuo, estaba determinada por sus características constitucionales y fisiológicas. Esta explicación dio origen a las diferentes teorías tipológicas de las cuales la más importante fue la cuádruple tipológica de **Hipócrates** (padre de la medicina) quien elaboró una de las primeras clasificaciones de la personalidad ubicando cuatro tipos relacionados cada uno con un distinto "humor corporal"; a saber:

- Personalidad optimista, caracterizada por un predominio del "humor sanguíneo".
- Personalidad melancólica, con predominio de la "bilis negra".
- Personalidad colérica o irascible, caracterizada por un predominio de la "bilis amarilla".
- Personalidad flemática, caracterizada por un predominio de "flema".

Platón, como la mayoría de los filósofos griegos, menciona que lo que hoy llamamos determinantes motivacionales de la conducta tenían muy poco que ver con la conducta del hombre, pues se le contrarrestaba con la facultad de la razón.⁽¹⁾

"...El hombre tiene un deseo sensual y un deseo racional o voluntad. En sus deseos y acciones no está absolutamente determinado por las impresiones de sus sentidos, como lo está el bruto, sino que posee una facultad de autodeterminación, gracias a la cual tiene la capacidad de actuar o de abstenerse de actuar....La voluntad está determinada por lo que la inteligencia concibe como bueno, por un propósito racional. Sin embargo, eso no es lo mismo que la compulsión; la compulsión se da cuando un ser está inevitablemente determinado por una causa externa. El hombre es libre de ser racional, porque una causa exterior no lo lleva a la acción sin su consentimiento y porque puede elegir entre los medios de realizar el bien o el propósito que ha concebido su razón."⁽²⁾

⁽¹⁾Robert C. Bolles, *Teoría de la Motivación*, p32.

⁽²⁾Robert C. Bolles, *Teoría de la Motivación*, p33, *Explicación de la filosofía de Tomás de Aquino*.

Hoy en día estas teorías han evolucionado hasta conseguir representantes dentro de las teorías contemporáneas de la motivación, las cuales pretenden explicar el fenómeno de la motivación arguyendo como causa la constitución corporal y/o características particulares del sistema endocrino.

Otra vertiente teórica de la Antigüedad que posee gran impacto en las teorías contemporáneas de la motivación, es la del hedonismo psicológico. Sus orígenes se remontan a la filosofía ética. A manera de resumen esta teoría propone que el hombre está motivado por el placer y la evitación del dolor. Hoy día se considera que ciertamente en algunos casos el hombre se siente motivado por la búsqueda del placer, sin embargo, no se considera que el placer por sí solo sea el único elemento motivador de la conducta humana, más bien se le concibe como un elemento emocional de la conducta motivada.

Posterior a la teoría hedonista de la motivación se presentó la teoría de los instintos. El surgimiento de esta teoría coincide con el apogeo que tuvieron a fines del siglo XIX la biología y el estudio de la conducta animal. Esta teoría además fue apoyada por la teoría evolucionista de **Darwin** y por los estudios de la genética⁽³⁾. Los teóricos del desarrollo como: **Piaget, Binet, Hall**; autores como **Freud**, entre otros son algunos representantes de esta teoría. Según los teóricos del desarrollo en cierta etapa del desarrollo orgánico, algunos patrones estimuladores desencadenan una secuencia de conductas, que tomada en su totalidad es descrita como por el observador como un instinto.

⁽³⁾Robert C. Bolles, Teoría de la motivación, p47.

Con la aparición de las teorías del aprendizaje y el creciente desarrollo de la psicología como ciencia, el término instinto cayó en decadencia debido al poco valor explicativo que este término tiene en el caso de las conductas complejas propias de los animales superiores como el hombre.

A principios del siglo XX las motivaciones se convirtieron en tema importante de la psicología, gracias, en gran medida, a los esfuerzos del psicólogo inglés William McDougall(1871-1938), el cual estaba convencido de las motivaciones, "instintos", como las llamó, eran fuerzas irracionales, compulsivas y heredadas, que determinaban todo lo que hacían, sentían, percibían y pensaban las personas.⁽⁴⁾

En el ámbito de la administración surge la teoría de las relaciones humanas. Es un enfoque humanístico que aparece en Estados Unidos a partir de la década de los treinta, causando una revolución conceptual a la teoría administrativa, ya que los principios aplicables a los aspectos organizacionales se preocupan por el hombre y su grupo social. Aspectos Básicos:

1. El análisis del trabajo y la adaptación del trabajo a éste.

Se empleaban métodos científicos para la selección de los empleados así como también se llevaba un análisis de puestos para saber si las características de la persona cumplían con los requerimientos necesarios.

⁽⁴⁾ Linda L. Dvidoff, *Introducción a la Psicología*, p315

2. La adaptación del trabajo al trabajador.

Estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Es indiscutible que la psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de la administración adoptados por la teoría clásica.

Dentro de las teorías de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre: El hombre social.

Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ James A.F., R.Edward, Daniel R.,pp45-46, 488.

Hacia la década de los años cincuentas se desarrolló una nueva concepción de la administración, surgiendo la escuela o teoría del neohumano relacionismo o teoría del comportamiento, está es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas y critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

Esta teoría del neohumanismo relacionista, analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa. Dos autores que se dedican a analizar la importancia de los motivadores profundamente son **Abraham Maslow y Herzberg**.

1.2. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Motivación es una palabra tan antigua como el hombre mismo. Desde los griegos hasta la actualidad ha sido causa de preocupación filosófica, ética, religiosa, moral y científica el descubrimiento de la energía que por excelencia inicia, dirige y regula la actividad humana.

Producto de esta inquietud fue necesario idear un término que resumiera lo que hasta hace relativamente poco tiempo eran puras especulaciones. La palabra motivación entonces pasa a ser una construcción humana, una creación del hombre en su intento por explicar un fenómeno que habita en lo más íntimo del ser.

Existen múltiples perspectivas desde las cuales se pueden definir lo que es la motivación. Coloquialmente, el común denominador que las personas emplean el término motivación para hacer referencia a un “algo” indiferenciado que los lleva a realizar determinadas acciones. Según el diccionario de la Real Academia Española, motivación es: Dar causa o motivo para una cosa.....Preparar mentalmente una acción.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover.

A continuación se mencionan algunas definiciones de lo que es la motivación:

1. Motivación: son aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.⁽⁶⁾

2. Motivación: termino genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.⁽⁷⁾

3. Motivación: fuerza interior que dirige el comportamiento de las personas para el cumplimiento de los objetivos.⁽⁸⁾

4. Motivación: se refiere a un estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y que generalmente activa la conducta orientada a satisfacerla.⁽⁹⁾

5. Dentro del campo de la psicología para los **conductistas** la **motivación** es un producto resultante de las necesidades fisiológicas del ser humano (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras).

6. Para los teóricos **cognoscitivitas**, la **motivación** es el producto, no de la presencia de una necesidad fisiológica o de un evento externo (refuerzo o castigo), sino el producto de la interpretación que el individuo haga de dicha necesidad y de ese evento, por lo tanto, son nuestros pensamientos los que originan y determinan la motivación.

⁽⁶⁾ L. Fernando Arias y Víctor Heredia, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, p237.

⁽⁷⁾ www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivación%20i.....

⁽⁸⁾ Correo.udlap.mx~perpec/apuntes/motivación.doc

⁽⁹⁾ C. N. Cofer y M.H. Appley, Psicología de la motivación, p20.

7. Los teóricos **humanistas** mencionan que la **motivación** es el producto de necesidades biológicas, pero aseguran que éstas no son las únicas que son capaces de motivar las conductas de los seres humanos. Ellos agregan a las necesidades básicas, las necesidades innatas que presenta cada individuo de explorar sus potencialidades (autorrealización)⁽¹⁰⁾

8. **Frederick Herzberg** dice: la **motivación** me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.⁽¹¹⁾

9. **Jones** la define como “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.⁽¹²⁾

10. **Dessler** lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.”⁽¹³⁾

11. **Kelly** afirma que: “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.⁽¹⁴⁾

12. **Stephen Robbins** publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.⁽¹⁵⁾

⁽¹⁰⁾ www.storecity.com/lmata/introduc.htm

⁽¹¹⁾ www.itnuevolaredo.edu.mx/oldunidad2/concepto.htm

⁽¹²⁾ Obcit.

⁽¹³⁾ Obcit.

⁽¹⁴⁾ Obcit.

⁽¹⁵⁾ Obcit.

De acuerdo a lo antes expuesto, son muchas las definiciones o conceptos que se tienen sobre lo que es la motivación, pero hay que aclarar que la motivación (independientemente de su origen externo y/o interno), es ante todo una energía que genera una fuerza, cuyas funciones principales son: Iniciar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia la consecución de una meta u objetivo.

1.2.1. COMPLEJIDAD 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?).

1.2.2. MOTIVADORES

Los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, estos motivadores son las recompensas o incentivos que identifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.⁽¹⁶⁾

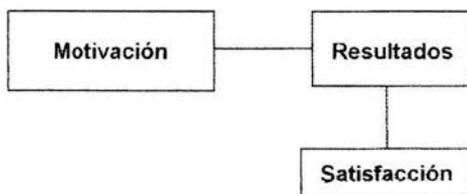
Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorable a ciertos impulsos, por ejemplo los empleados que se han creado un prestigio de excelencia y alta

⁽¹⁶⁾ www.universiadadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivación%20j....

calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorable a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tiende a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades de un partido político.

1.2.3 DIFERENCIA ENTRA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

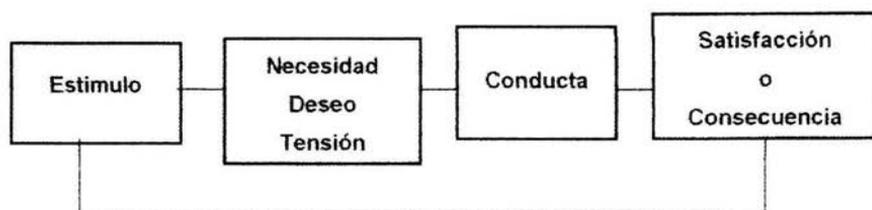
La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la siguiente figura.⁽¹⁷⁾



⁽¹⁷⁾L. Fernando Arias y Víctor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, p232.

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 busque 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.

MODELO BÁSICO DE LA CONDUCTA



Fuente: Agustín Reyes Ponce. Administración de personal

Toda la conducta humana es motivada, por una necesidad, esta hace que surja una reacción o conducta que normalmente se enfoca a la satisfacción.

Las motivaciones resultan difíciles de estudiar porque no pueden observarse directamente; por ello, sus características deben deducirse de la conducta.

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

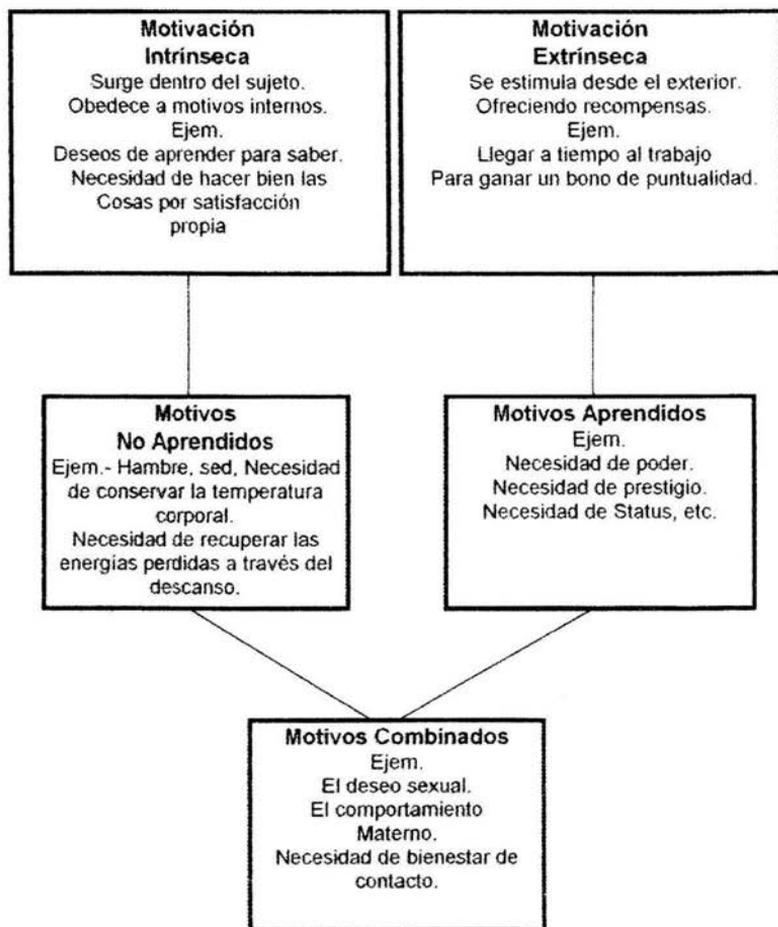


Fuente: David R. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber, Manual de desarrollo de Recursos Humanos.

Si una persona no satisface una necesidad esto le crea tensión, y puede estar apático o insatisfecho, por lo que hay que darle un incentivo, motivarlo para que actúe y la satisfaga, una vez que satisface esa necesidad se reduce la tensión y la persona se siente satisfecha.

1.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Fuente: García García Alfredo Eduardo, Motivación.



1.3.1 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA Vs. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La motivación es la energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente. Si la fuente de esa energía llamada motivación es un elemento ambiental externo al sujeto que la presente, se denomina motivación extrínseca. Si por el contrario, la fuente de energía que impulsa a la acción proviene de factores internos como son: los intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos entre otros; se denomina motivación intrínseca.

Deci y Ryan (1985) definen motivación intrínseca como la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y al hacerlo, buscar y conquistar desafíos.

Woolfolk (1997) afirma que cuando se nos motiva en forma intrínseca, no necesitamos premios o castigos que nos hagan trabajar porque la actividad es recompensante por sí misma.

1.3.2 MOTIVACIÓN BIOLÓGICA Vs. MOTIVACIÓN SOCIAL

Esqueda Torres (1987) plantea que la motivación puede tener dos tipos de origen: uno típicamente fisiológico como las deficiencias de un líquido en nuestros tejidos; otro típicamente social como la necesidad del poder, logro, afiliación. Este autor venezolano establece una clara diferenciación entre ambos tipos de motivaciones expresando que la motivación de tipo fisiológica una unidireccional y bien definida; es decir, si sentimos hambre, buscamos comida; si sentimos frío,

buscamos cobijarnos; mientras que la motivación social es multidireccional debido a que no una, sino muchas fuentes pueden servir para la gratificación de dichas necesidades; por lo tanto las motivaciones sociales son estructuralmente más complejas que las fisiológicas.

Se puede definir el término motivación biológica como una energía que se deriva del estado de tensión generando por la aparición de una necesidad básica (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras). Mientras que la motivación social es un tipo de energía cuyo origen lo podemos encontrar en las necesidades sociales (amor, aceptación, necesidad de pertenencia a un grupo, etc.), otra diferencia importante entre las motivaciones biológicas y las sociales radican en el hecho de que las primeras son innatas; es decir, están presentes desde el mismo momento del nacimiento, mientras que, las segundas, son aprendidas a través de complejos procesos de socialización.⁽¹⁸⁾⁽¹⁹⁾

⁽¹⁸⁾ www.storecity.com/lmata/introduc.htm

⁽¹⁹⁾ L. Fernando Arias y Victor Heredia, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, pp257 y 258.

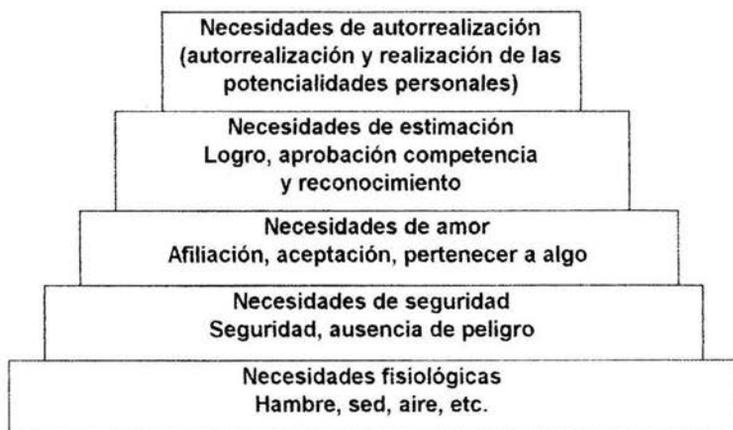
II. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1. ABRAHAM MASLOW

Una de las teorías motivacionales de corte humanístico más renombradas es la teoría motivacional de Abraham Maslow. El psicólogo humanista, pensaba que las motivaciones de crecimiento personal son la médula del desarrollo humano; Maslow trabajó arduamente y elaboró una teoría muy respetada que integra las necesidades de autorrealización (llamadas por él precisamente así: necesidades de autorrealización).

En 1970 planteó que la fuente de las motivaciones humanas radicaban en sus necesidades, pero especifica que no sólo las necesidades básicas tenían la capacidad evocatoria de una respuesta. También afirmó que la motivación humana estaba determinada por las jerarquías de necesidades, mencionó que estas necesidades estaban organizadas en forma de potencia; es decir, la necesidad que tiene mayor potencia en un momento determinado, domina la conducta y demanda la satisfacción. Dentro de estas jerarquías no se pueden presentar necesidades de orden superior sin que antes se hayan satisfecho aunque fuese en forma parcial las necesidades de los estratos más bajos. El autor afirmó que estas necesidades se apoderaban de la conducta del hombre y no cesaban hasta no ser satisfechas; mientras el sujeto tenga la necesidad emergente insatisfecha todas las demás perderán vigencia.

Según Maslow, la persona tiene desde que nace cinco sistemas de necesidades:



Fuente: C. N. Cofer y M. H. Appley, Psicología de la motivación, Pág. 20.

Las diversas necesidades fisiológicas están en la parte más baja de la jerarquía. Constituyen las necesidades más primitivas, según la valoración de Maslow, pues tiene por objeto remediar las más apremiantes y burdas deficiencias cuya satisfacción representa el menor sobrevivir. La necesidad de seguridad es un poco menos primitiva; a ésta sigue en el orden jerárquico ascendente las necesidades de amor y de pertenecer a algo; cerca de la cúspide, en la jerarquía masloviana, está la necesidad de ser estimado, tanto por uno mismo como por los demás. Encima de esta jerarquía está la necesidad de autorrealización; es la menos primitiva y a los ojos de Maslow, la más importante.

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 la conservación de la vida, las demás no motivaran 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 es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Maslow creía que las necesidades más primitivas tendían a ser más compulsivas y más persistentes que las menos primitivas. También pensaba que las personas se iban abriendo paso a su ascenso personal mediante la superación de los diversos sistemas de motivaciones. Por ejemplo, las personas hambrientas y cansadas están oprimidas y cansadas por sus propias necesidades fisiológicas.

En consecuencia, no pueden sentir la necesidad de ascender en esta jerarquía. Una vez satisfechas estas necesidades fisiológicas, se vuelve manifiesta la necesidad de sentirse protegido, seguro y fuera de peligro. Satisfechas las necesidades anteriores, las personas buscan amar y ser amadas, buscando con ahínco una posición social elevada; desean que su comunidad las aprecie, que en el trabajo y en el hogar se le considere valiosas y desean sentir respeto por sí mismas. Por último, Maslow destaca una necesidad muy especial y que según él de ser satisfecha lleva al hombre a alcanzar la felicidad y el desarrollo pleno de sus capacidades y esta es la necesidad de autorrealización, la cual está siempre en una lucha por realizar sus potencialidades y sus ideales. Este autor pensaba que las necesidades de autorrealización enriquecen y no solo preservan la vida sino que también predominan en las personalidades sanas.

Define a la autorrealización como: Realización creciente de las potencialidades, capacidades, destino, vocación, como conocimiento y aceptación más plena de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de una persona.

Maslow llegó a la conclusión de que la autorrealización es un proceso continuo y no un producto acabado; además equiparó la autorrealización con la palabra sanidad concluyendo que las personas sanas o autorrealizadas poseen ciertas características que los distinguen de los "no sanos", entre ellas mencionó, que las personas sanas:

- Manifiestan eficaz percepción de la realidad y aceptación de ella.
- Se aceptan a sí mismos y a otros.
- Muestran elevado grado de espontaneidad.
- Frente a la vida tienen una orientación centrada en los problemas en vez de una orientación egocéntrica.
- Sienten la necesidad de la soledad y del asilamiento.
- Son autónomos o bastante independientes.
- Aprecian los "bienes básicos de la vida".
- A veces demuestran profundo misticismo.
- Son capaces de identificarse con el género humano.
- Cultivan profundas relaciones interpersonales con otros.
- Son democráticos.
- Distinguen perfectamente entre medios y fines.
- Poseen un sentido del humor bien desarrollado y amistoso.
- Son creativos
- Tienden a ser inconformistas.

Citas para el desarrollo del tema:⁽²⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽²³⁾⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾

⁽²⁰⁾ Víctor H. Vroom y Edward L. Deci, *Motivación y Alta Dirección*, pp22-33.

⁽²¹⁾ Abraham H. Maslow, *Motivación y Personalidad*, pp21-38.

⁽²²⁾ Fernando Arias y Víctor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, pp243-244.

⁽²³⁾ Linda L. Davidoff, *Introducción a la Psicología*, pp318-320.

⁽²⁴⁾ James A. F., R. Edwar, Daniel R., *Administración*, 490-492.

⁽²⁵⁾ Robert A. Baron, *Psicología*, pp398-400.

2.2. FREDERICK HERZBERG

En otro estudio acerca de las jerarquías de las necesidades de Maslow, en el que participó un grupo de administradores, tampoco hallaron sólidas evidencias de la existencia real de tal jerarquía. Descubrieron en cambio que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tienden a disminuir, en tanto que sus necesidades de aceptación, estimación y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la prominencia de las necesidades resultaba de cambios profesionales ascendentes, no de la satisfacción de las necesidades de menor orden.

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario categorías, seguridad en el empleo y vida personal. Delimitaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. En otras palabras, su existencia de alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provocan insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su inexistencia en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentra, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no-satisfacción. Como se indica en la figura, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

Jerarquías de las

Necesidades de Maslow

Autorrealización
Estimación o Categorías
Asociación o Aceptación
Seguridad
Necesidades Fisiológicas

Teoría de dos factores de Herzberg

Motivadores
Factores de Mantenimiento

Trabajo interesante Logro Desarrollo en el trabajo Responsabilidad Avance Reconocimiento
Categoría Relaciones interpersonales Calidad de supervisión Política y administración de la compañía. Condiciones de trabajo Seguridad en el empleo Salario

Fuente: L. Fernando Arias y Víctor Heredia, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.

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 sensación de satisfacción⁽²⁶⁾

“Herzberg, Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a 200 personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en el trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior)”⁽²⁷⁾

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los satisfactores higiénicos o teoría dual.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción.

⁽²⁶⁾ L. Fernando Arias y Víctor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*.

⁽²⁷⁾ www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/Torre%Gonzalez%Norberto%20c...

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiende como contrapartida la insatisfacción. Por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que debe ser instituida en cada organización por disposiciones legales, sólo tendrían a evitar la insatisfacción, pero no lograrían la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores y dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa.

Citas para el desarrollo del tema: ⁽²⁸⁾(²⁹)(³⁰)(³¹)(³²)

⁽²⁸⁾ www.storecity.com/lmata/introduc.htm

⁽²⁹⁾ James a. F., R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, *Administración*, pp395-396.

⁽³⁰⁾ Robert A. Baron, *Psicología*, pp731-735.

⁽³¹⁾ L. Fernando Arias y Victor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, 246-250.

⁽³²⁾ Víctor H. Broom y Edward L. Deci, *Motivación y Alta Dirección*, pp76-80.

2.3. VÍCTOR H. VROOM

Otro sistema, que muchos consideran es el 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.

En cierto modo se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza". En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asigne el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En otras palabras, "Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla"⁽³³⁾. Utilizando sus palabras, la teoría se podría expresar así:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

En donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la

⁽³³⁾L. Fernando Arias y Víctor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, p251.

probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta.

Por supuesto, el resultado de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo un individuo estaría dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita una de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg.

Los tres componentes fundamentales de esta teoría son:

- ❖ **Las expectativas del desempeño-resultado.** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere obtener alabanzas, un bono, ninguna reacción u hostilidad de sus compañeros.

- ❖ **Valencia.** El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra. Por ejemplo, para un gerente que concede valor al dinero y al logro, el traslado de un puesto con mejor sueldo, en otra ciudad, puede tener gran valencia; para un gerente que concede valor a la afiliación con colegas y amigos, el traslado puede tener poca valencia.

- ❖ **Las expectativas del esfuerzo-desempeño.** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.⁽³⁴⁾

Cabe plantear estos tres componentes en forma de interrogación: ¿Si hago esto, cuál será el resultado? ¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré? ¿Que tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena? Así, de acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulta importante y de lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos.

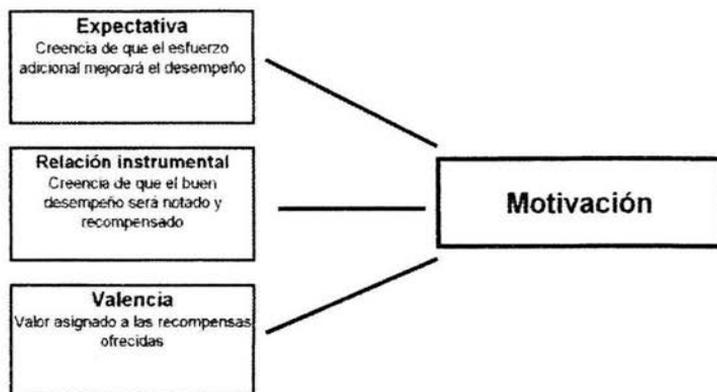
La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como **recompensa intrínseca**; es decir, recompensas que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos

⁽³⁴⁾Robert A. Baron, *Psicología*, pp397-398.

serían el sentimiento de realización, el aumento del amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las **recompensas extrínsecas**, como bonos, alabanzas o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia. "Si me desempeño mejor, obtendré una remuneración más alta, me notara mi supervisor, me amara más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo mismo."

En resumen, la teoría de las expectativas sugiere que nuestra motivación para involucrarnos en varias actividades solo será elevada cuando esperemos que obtengamos como retribución los resultados deseados.

Fuente: Rober A Baron, La Psicología va al trabajo



Citas para desarrollar el tema.⁽³⁵⁾⁽³⁶⁾⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾

⁽³⁵⁾ James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R., *Administración*, pp499-502.

⁽³⁶⁾ Victor H. Vroom y Edwar L. Deci, *Motivación y Alta Dirección*, pp81-95, 211-221.

⁽³⁷⁾ L. Fernando Arias y Víctor Heredia, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, p251.

⁽³⁸⁾ Robert A. Baron, *La psicología va al trabajo*, p714.

2.4. ASPECTOS IMPORTANTES DE CADA UNO DE LOS AUTORES

Abraham Maslow

- Sostiene que los individuos se mueven a través de cinco niveles:
 - Necesidades fisiológicas. Son necesidades de alimentación, agua, aire y sexo.
 - Seguridad. La necesidad de encontrarse a salvo de la amenaza del daño corporal.
 - Pertenencia. La necesidad de amistad, afecto y amor.
 - Estima. La necesidad de autovaloración, de respeto y administración por parte de terceros.
 - Autorrealización. La necesidad de lograr lo mejor de nuestra vida.

- La presentación de esta jerarquía de necesidades no pretende que al emprender actividades que motiven al trabajador; esto se haga de manera mecánica; es decir, se pueden ir intercalando las necesidades y no necesariamente se tienen que cubrir las de un nivel y empezar con el otro. Por ejemplo en ocasiones las empresas no pueden brindar a los trabajadores todos los recursos económicos; puede ser que no logren satisfacer todas sus necesidades básicas, pero no por ello el proceso de motivación debe estancarse, se pueden ir implementando acciones que refuercen la estima del individuo, su sentido de pertenencia, de seguridad, etcétera.

- Esta jerarquía de necesidades es muy útil, pues permite tener una visión sobre las necesidades que presentan las personas; aunque no hay que olvidar las diferencias individuales y las características culturales de la gente; pues esto es determinante en las expectativas que tienen los individuos.

Frederick Herzberg

- Su teoría se basa en el supuesto de que las personas asociadas a una organización son manejadas a través de dos elementos: satisfactores e insatisfactores.
- Los elementos satisfactores son aquellos capaces de dar una sensación de bienestar y se encuentran directamente relacionados con la naturaleza del trabajo. Esto es que el trabajo debe estar diseñado para que el empleado se sienta estimulado, en donde pueda superarse y se le brinden condiciones para que desarrolle al máximo su potencial.
- Los insatisfactores a los que Herzberg llamo factores de higiene, no producen mejora alguna en las actitudes o el comportamiento del trabajador, únicamente evitan la insatisfacción y el decaimiento moral.

Victor H. Vroom

- Se concluye que los individuos trabajan duro sólo en la medida en que crean que el esfuerzo mejorará el desempeño, crean que el buen desempeño será recompensado y valoren la recompensa ofrecida.
- De acuerdo con la teoría de las expectativas, recompensar a los individuos por un desempeño excelente es una forma importante de aumentar su motivación.

III FACTORES Y ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN QUE SE PUEDEN APLICAR A UN GRUPO LABORAL.

3.1. ELEMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN: DISPOSICIÓN, ESFUERZO, METAS ORGANIZACIONALES E INTERESES O NECESIDADES PERSONALES.

Motivar al trabajador es una estrategia que permite mejorar el desempeño, por lo que en el ámbito laboral los administradores enfrentan un reto enorme para motivar a los empleados, para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso; no puede esperarse que las personas contribuyan sin más ni más a un esfuerzo a las tareas de la organización con sólo pedirlo; necesita entender qué motiva a los empleados, saber algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. Este proceso de acercamiento con el empleado, en ocasiones es muy difícil pues el trabajador teme expresarse abiertamente con sus superiores.

El trabajador social posee conocimientos para poder interactuar con diversos grupos y así obtener información verídica que permita programar las actividades que se pueden realizar; teniendo también la habilidad para sensibilizar, lo que hará posible la aceptación de los cambios que se introduzcan en la empresa, por supuesto reconociendo las necesidades de los individuos y generando con ello la satisfacción en el empleado.

Para llevar acabo lo anterior se consideran cuatro elementos fundamentales:

Primeramente en el empleado debe de existir la **disposición** para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo.

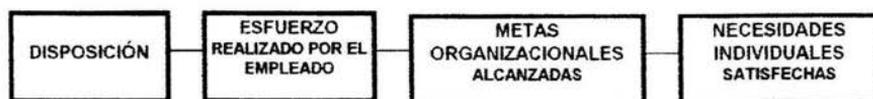
Segundo elemento, el **esfuerzo**, que es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia una meta en particular. Por ejemplo, considere la cantidad de esfuerzo que usted pone en un curso en donde lo importante es aprobar o reprobado. La naturaleza humana dice que usted realizará solamente el esfuerzo necesario para cumplir los requerimientos mínimos necesarios para aprobar.

Como tercer elemento se considerarán las **metas organizacionales** a alcanzar, las cuales se refieren a fijar o centrar el esfuerzo a un objetivo, continuando con el ejemplo anterior: si su meta es aprobar el curso de ARH en el que actualmente esta inscrito, usted no invertirá sus energías en estudiar para un examen de química para preparar su evaluación semestral en ARH. De esta manera, centrarse en las metas se convierte en un elemento crucial para canalizar el esfuerzo hacia las áreas correctas.

Y como último elemento tenemos las necesidades individuales, las cuales reflejan una situación interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. En el ejemplo inicial, el nivel esfuerzo de un individuo deberá ser considerablemente mayor cuando la necesidad consista en "obtener un 10 de calificación" y no simplemente aprobar el curso de ARH.

Por lo anterior se puede concluir en que la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades.

Fuente: David A. Decenzo, Administración de recursos humanos, Pág. ,101.



El trabajo es una forma de actividad que tiene la aprobación social y satisface una necesidad real del individuo. Entre algunas de las razones que asisten a una persona para trabajar, esta: producir, crear, lograr un mayor respeto, adquirir prestigio, ganar dinero, etcétera.

3.2. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACIÓN: AUTOESTIMA, COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN.

Autoestima y comunicación, son dos temas que se tratan en este trabajo los cuales se consideran que puedan ser las bases para poder llevar a cabo una buena motivación y para que esto suceda primeramente tenemos que estar bien con nosotros mismos para poder estar bien con los demás, por lo que es necesario realizar una sensibilización en las personas a fin de que descubran la capacidad de lo que son, de lo que pueden dar y como transmitirlo, por ello es importante preguntar:

¿Qué opinión tiene acerca de usted mismo? ¿Generalmente buena o generalmente mala?. La mayoría de la gente suele tener opiniones más bien favorables acerca de sí misma; los individuos se dan cuenta de que no son perfectos, pero en general concluyen que sus puntos buenos superan a los malos. Sin embargo, existen grandes diferencias individuales acerca de dichas evaluaciones, de modo que un aspecto importante del yo es la **autoestima**, el grado en que nuestras autoevaluaciones son favorables o desfavorables (Campbell, 1990; Epstein, 1983).

Como puede suponer, la autoestima está relacionada con muchas formas de conducta. Las personas con una autoestima elevada suelen reportar menos emociones negativas y menos depresión que las personas con una baja autoestima (Straumann y Higgins, 1998).

En comparación con las personas con baja autoestima, las personas con autoestima elevada son menos susceptibles a la influencia (Wylie, 1974), tienen más confianza en alcanzar sus metas (Wells y Marwell, 1976) y son más efectivas en situaciones sociales, es decir, hacen impresiones más favorables en los demás (Baron y Byrne, 1994).

Por último, las personas con baja y alta autoestima también difieren en relación con la claridad de su propio autoconcepto. Quienes tienen baja autoestima reportan menos confianza en sus juicios cuando se les piden que se califiquen a sí mismos en varios rasgos, y muestran menor tendencia a reportar las mismas calificaciones a lo largo del tiempo que las personas con autoestima elevada (Campbell, 1990).

Estos investigadores razonaron que, bajo condiciones normales, las personas con una autoestima elevada tienen una ventaja sobre los individuos con autoestima baja con respecto a la realización de varias tareas, porque al tener un conocimiento más completo y consistente de sí mismas, pueden hacer un mejor trabajo al elegir metas deseables.

Ya que hemos visto algunas características de la autoestima la definiremos como: El grado en que los individuos tienen pensamientos positivos o negativos acerca de sí mismos y de su propio valor.

Natanhiel Branden la define como una actitud, un sentimiento, una imagen y está representada por la conducta. Esta es la capacidad de valorar el yo y tratarse con dignidad, Amor, respeto y realidad.

De acuerdo a sus estudios realizados considera que existen tres niveles de autoestima:

Autoestima Alta: Es la integridad de la persona partiendo de su sinceridad y responsabilidad, el amor, compasión y la competencia, todo surge con facilidad en aquellos que tienen una elevada autoestima. Se tiene fe en la competencia, se pide ayuda a los demás, a la vez que conservamos la confianza de que se pueden tomar las propias decisiones.

Autoestima Media: Cuando la fatiga domina y las personas han dado muchas desilusiones en un mismo día, cuando los problemas de la vida de pronto parecen superiores a las fuerzas del individuo, las personas que cuentan con una vitalidad tratan estas sensaciones, como un vacío dentro de su vida como lo son una crisis momentánea, una nueva forma y posibilidad personal de ser mejores; Se sienten incómodos en el momento pero tienden a ocultarlo, pues sabe que superará la crisis.

Autoestima Baja: Cuando las personas sienten que valen poco, esperan el engaño o el desengaño, el maltrato y el desprecio de los demás; esto abre la posibilidad de convertirse en víctima. Cuando alguien espera lo peor baja la guardia y permite que lo peor le suceda. Las personas que se sienten así, crean una monstruosa muralla psicológica detrás de cual se oculta y luego se defiende negando que lo ha hecho.

Solo el hombre tiene el poder de contemplar su propia vida y su actividad solo él goza el privilegio de la conciencia. La autoestima es la base y el centro del desarrollo humano, conocimiento, concientización y practica de todo el potencial del individuo, ya que es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física, mental, productiva y creativa, es decir, en la plena expresión de sí mismo. El ser humano tiene la capacidad para elegir la actitud personal ante cualquier reto o un conjunto de circunstancias y así decidir su propio camino. A continuación se describe la escala de la autoestima:

Autoconocimiento: es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo y a través de los cuales se conoce el por qué, cómo actúa y siente.

Al conocer todas sus partes, que desde luego no funcionan por separado sino que se entrelazan para apoyarse una en la otra, el individuo lograra tener una personalidad fuerte y unificada; si una de sus partes funciona de una manera deficiente, las otras se verán afectadas y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y desvaloración.

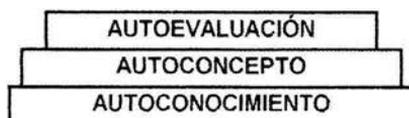
AUTOCONOCIMIENTO

Autoconcepto: es una serie de creencias que se tienen de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree tonto, actuará como tonto; si se cree inteligente o apto actuará como tal.

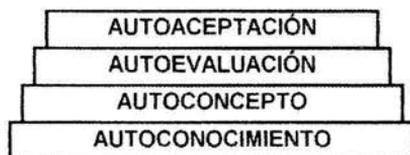
AUTOCONCEPTO

AUTOCONOCIMIENTO

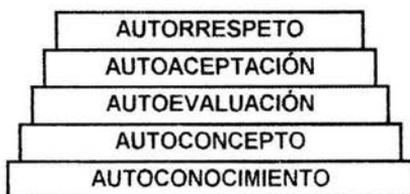
Autoevaluación: Es la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas, si lo son para el individuo, la satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien, y si le permiten crecer y aprender. Y considerarlas como malas, si lo son para la persona, no le satisfacen, carecen de interés, le hacen daño y no le permiten crecer.



Autoaceptación: es reconocer y admitir las partes de sí mismo como la forma de ser y sentir, ya que sólo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.



Autorrespeto: Es atender y satisfacer necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacer daño ni culparse. Buscar y valorar todo aquello que haga sentirse al individuo orgulloso de sí mismo.



Autoestima: es el conjunto de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y esta conciente de sus cambios crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades; y si se acepta y respeta tendrá autoestima. Por el contrario si una persona no se conoce, el concepto de sí misma es pobre, no se acepta ni respeta y entonces no tendrá autoestima.

Fuente: Dr. Mauro Rodríguez Estrada, Autoestima, Clave del éxito Personal.



Al descubrir y desarrollar los talentos que le han sido dados al ser humano la autoestima se acrecienta motivando en los demás cambios positivos. Según sea la autoestima de una persona así será la imagen que tenga de sí misma, la comunicación, abierta o cerrada, consciente o inconsciente, positiva o negativa.

COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es muy importante en todos los ámbitos en general pero para los gerentes lo es por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.

En segundo, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existen en el mundo pluricultural de las organizaciones.

Y el tercer motivo por lo que la comunicación debe ser efectiva, es por que los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose frente a frente o de manera electrónica o telefónica, con los empleados supervisores, proveedores o clientes.

Por lo tanto se entiende por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición de la comunicación centra la atención en tres puntos esenciales:

1. Que la comunicación entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.
2. Que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando.
3. Que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

La comunicación es un proceso, casi todos conocemos el juego del "teléfono descompuesto", en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra, la cual pasa el mensaje a la siguiente y así sucesivamente. Cuando la última persona repite el mensaje en voz alta, siempre resulta muy diferente del que se pronunció en primera instancia. El "teléfono descompuesto" ilustra la gran complejidad del proceso de comunicación.

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el **mensaje** puede producir una respuesta cuyo nombre formal es retroinformación del receptor.

El **emisor**, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a una persona o varias.

El **receptor** es la persona que, por medio de sus sentidos percibe el mensaje del emisor. Si el receptor no capta el mensaje no hay comunicación. La situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje, pero no lo entiende. Por lo que existen tres factores que influyen en la efectividad o ineffectividad de la comunicación los cuales son:

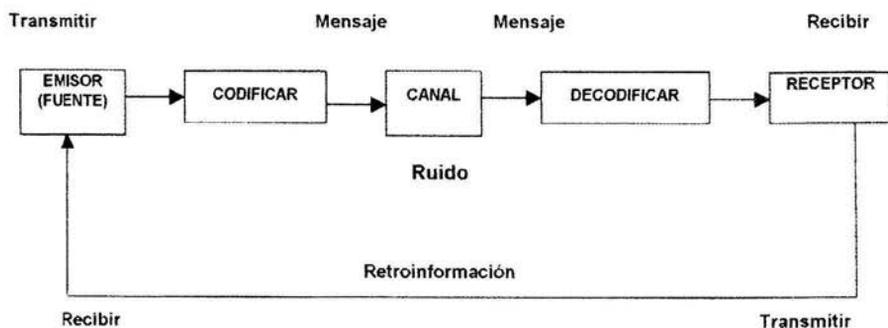
La **codificación** se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos. Como el propósito de la codificación es la comunicación, el emisor trata de establecer la reciprocidad de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general en forma de palabras y gestos, que, en opinión del emisor tienen el mismo significado para el receptor.

La falta de reciprocidad es una de las causas que, con más frecuencia lleva a equívocos o a una comunicación fallida. Por ejemplo en Bulgaria y en algunas partes de India y África oriental el "sí" se expresa moviendo la cabeza de un lado a otro y el "no" moviéndola de arriba hacia abajo. Los visitantes que no comparten estos símbolos experimentarán o les producirán desconcierto cuando hablan con habitantes de esta zona.

Decodificación: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo. La codificación está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad de significado con el emisor. En general se puede decir que cuando más se apegue la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto más efectiva habrá sido la comunicación.

Por último el **ruido** es un factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere. El ruido se puede presentar en el llamado canal de la comunicación o en el método de transmisión (el aire para las palabras pronunciadas o el papel para las cartas). El ruido puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Modelo del proceso de comunicación



Fuente: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., Administración, p577.

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos de la comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre la comunicación verbal y no verbal y la confianza (o desconfianza) previa de las partes, solo por mencionar algunos elementos.

SENSIBILIZACIÓN

La sensibilización es parte fundamental en el papel que juega el Trabajador Social ya que a través de sus conocimientos puede sensibilizar al empresario sobre la importancia que representa para la organización motivar al trabajador para que éste a su vez, reflexione sobre el valor que tiene su trabajo y el valor que él tiene como un individuo integrado en un ámbito laboral.

Además de esto el Trabajador Social interviene en la detección de necesidades del empleado, planeando y ejecutando acciones que lo beneficien directamente; involucrándose así en el proceso de producción.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar una propuesta de motivación para los trabajadores, considerando la satisfacción de sus necesidades, así como la búsqueda de soluciones a sus problemas laborales para una mejor relación y comunicación de grupo.

Desde la perspectiva del Trabajador Social la motivación es considerada como un concepto integral, ya que representa la relación del individuo y su medio social.



Es por ello que la motivación es un elemento fundamental para las empresas ya que con esto es posible provocar, mantener y dirigir los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de los objetivos.

Si los trabajadores de la empresa u organización, tienen mayores oportunidades de obtener satisfacción, autoestima, comunicación y un sentido de realización, pueden lograrse mejoras importantes en las actitudes de los empleados hacia el trabajo, así como también la calidad y cantidad de su actuación en el mismo.

IV. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN PROGRAMA PILOTO DE MOTIVACIÓN IMPLEMENTADO AL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE ENLACE Y DESPACHO FORÁNEO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.

4.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

La motivación del trabajador es un proceso muy complejo que requiere un análisis sobre las expectativas que se desean alcanzar, es por ello que se deben considerar las necesidades del empleado y no aventurarse a definir de manera general programas que no sean acordes a las características que presentan tanto los trabajadores como la empresa. Por ello es importante que al inicio del presente programa se realice un diagnóstico a través de un cuestionario que nos sirva para detectar los intereses o necesidades de los empleados; De tal forma que se instrumenten estrategias de intervención para el mejoramiento del desempeño laboral y personal, favoreciendo con esto, un cambio de actitud que se refleje en su bienestar y desarrollo de las actividades del personal, y en la obtención de beneficios para la institución.

Es decir, las acciones que se emprenden deben concordar con los motivos de los trabajadores, pues así es posible incidir en la acción, no olvidando que un proceso positivo de motivación satisface las necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas institucionales.

Por otro lado, el cuestionario puede realizarse a nivel individual o grupal tomando en cuenta que todas las actividades que se realizan deben contemplar a todo el personal que labora en la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo.

Ya aplicado el cuestionario se procederá a definir los subtemas del Programa Piloto de Motivación, ya que estos dependerán del diagnóstico que se tenga.

4.2. FORMULACIÓN DE CUESTIONARIO Y PROCEDIMIENTO

El presente cuestionario está estructurado para entender tres aspectos de las personas: 1. Autoconcepto (autoestima y compromiso)

2. Relaciones Interpersonales
3. Intereses y Necesidades.

Estos tres aspectos se obtendrán mediante los rubros que se han contemplado en el cuestionario y que son:

1. Personalidad
2. Ámbito Laboral y
3. Necesidades Laborales

Este instrumento de trabajo servirá para tener un diagnóstico inicial, que junto con el Programa, en el que se contemplan temas tales como: Dinámicas grupales, Autoestima, Liderazgo, Relaciones Laborales, La Familia y el Trabajo, etc. Puedan dar un panorama general de las problemáticas y necesidades de los empleados de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo.

Cuestionario a aplicar en el Sistema Nacional para el Desarrollo integral de la familia

Dirección de Asistencia Jurídica

Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo

Cuestionario para detección de necesidades		Fecha:	
objetivo:			
Preguntas Referentes a la Personalidad			
		SI	NO
1	¿Considera tener buena imagen?		
2	¿Cree ser una persona valiosa?		
3	¿Es una persona responsable?		
4	¿Si alguien le pide ayuda, esta dispuesto a ayudar?		
5	¿Es una persona tolerante?		
6	¿Es puntual?		
7	¿Tiene iniciativa para realizar cualquier cosa?		
8	¿En ocasiones reconoce sus errores?		
9	¿Disfruta lo que hace?		
10	¿Expresa sus ideas o inquietudes?		
11	¿Confía en las personas que le rodean?		
12	¿Eres constante en lo que haces?		
13	¿Es indiferente ante los problemas?		
14	¿Se irrita fácilmente?		
15	¿Tiene confianza en sí mismo para afrontar cualquier problema?		
16	¿Se considera ser una persona feliz?		
17	Si llega tarde a una cita, normalmente ¿ se disculpa?		
18	Si una persona le habla fuerte y agresivo ¿ Contestas de la misma forma?		
19	¿Normalmente expresa sus sentimientos?		
20	¿Considera que su autoestima es alta?		
Preguntas Referentes al Ámbito Laboral			
		SI	NO
1	¿Considera que es parte importante dentro de su área?		
2	¿Es tomado en cuenta para realizar acciones o propuestas de trabajo?		
3	¿Es constante en las labores que realiza?		
4	¿Se siente identificado con el área de trabajo?		
5	¿Existen las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo?		
6	¿La manera en que se dirige su superior a usted, es la adecuada?		
7	¿Realiza funciones apropiadas a su puesto o cargo?		
8	¿Considera que la carga de trabajo limita sus potencialidades?		
9	Al realizar su trabajo ¿Cuenta con las herramientas necesarias?		
10	¿Existe una comunicación directa con su superior?		
11	¿Realiza propuestas de trabajo?		
12	¿Entrega el trabajo encomendado a tiempo?		
13	¿Recibe el apoyo necesario de su superior cuando tiene problemas?		
14	¿Es capaz de realizar funciones que no se refieran a su puesto?		
15	¿Recibe buen trato por parte de su superior?		
16	¿Considera que usted se conduce adecuadamente a su superior?		
17	¿La actitud de su superior es una actitud prepotente o autoritaria?		
18	¿Se reconoce su esfuerzo?		
19	¿Expresa sus inconformidades y estas son escuchadas?		
20	¿Le gustaría participar activamente en su área para lograr mejoras en la misma?		

Cuestionario a aplicar en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF
Dirección de Asistencia Jurídica
Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo

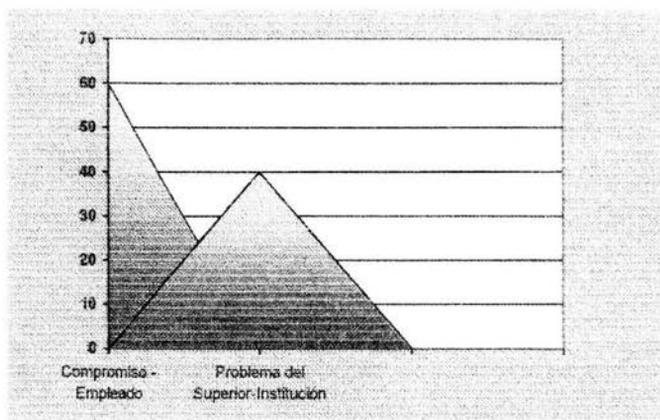
Preguntas Referentes a la Necesidades Laborales

	SI	NO
1 ¿Se imparten cursos de capacitación en su área?		
2 ¿Asiste a ellos?		
3 ¿Tiene el apoyo de su superior para asistir a los cursos?		
4 ¿Considera que la capacitación es la adecuada?		
5 ¿Existe motivación por parte de su superior?		
6 ¿El ambiente laboral es motivante para usted?		
7 ¿Cree que la motivación podría ayudar para mejorar las condiciones de su área?		
8 ¿Le gustaría participar en un programa de motivación?		
9 ¿Considera que el trabajo que realiza no le permite la relación con sus compañeros?		
10 ¿Le gustaría un espacio de convivencia con sus compañeros para conocerse mejor?		
11 En su área: ¿Cuenta con el mobiliario para realizar su trabajo?		
12 ¿Las condiciones son las ideales?		
13 ¿Se encuentra en un lugar encerrado?		
14 Al ingresar a su trabajo ¿Tuvo un curso de inducción?		
15 ¿Conoce el significado de la motivación?		
16 Los cursos que ha tomado ¿se relacionan con su trabajo?		
17 ¿La ropa y equipo de trabajo son los adecuados para realizar sus tareas?		
18 ¿Considera que los lineamientos favorecen la comunicación con su superior?		
19 Si contara con el equipo necesario para desempeñar su trabajo ¿lo realizaría ?		
20 Te gustaría tener reuniones de trabajo en donde puedan expresar sus necesidades laborales?		

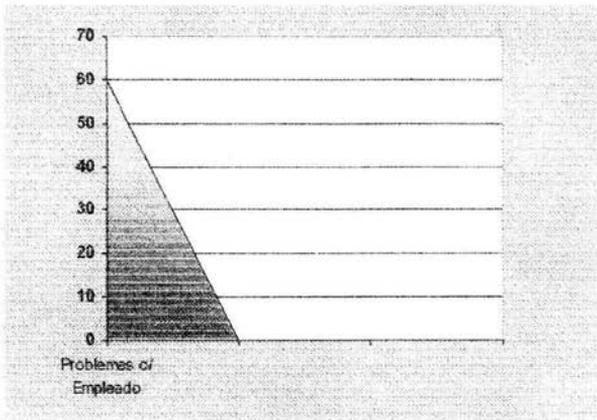
COMENTARIOS:

SUGERENCIAS:

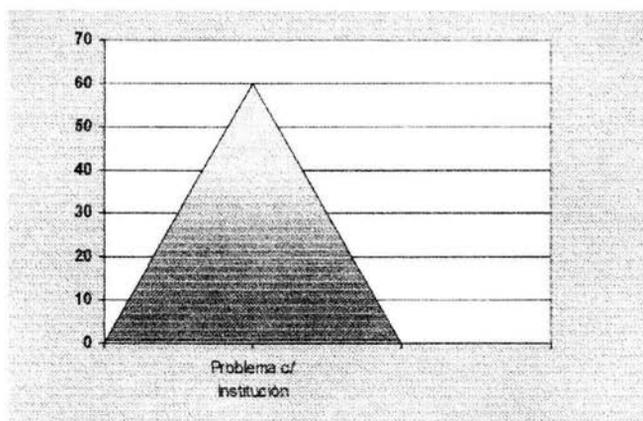
Obtenido el resultado del cuestionario se ha considerado que si en el aspecto de la **Personalidad**, se tiene un 60% de respuesta "Si" se tendrá un supuesto de que la *Empleado* puede estar consiente de su compromiso con la institución y el rol que tiene en ella, por lo que el problema puede radicar en la actitud del *Superior Inmediato* o los lineamientos de la Institución.



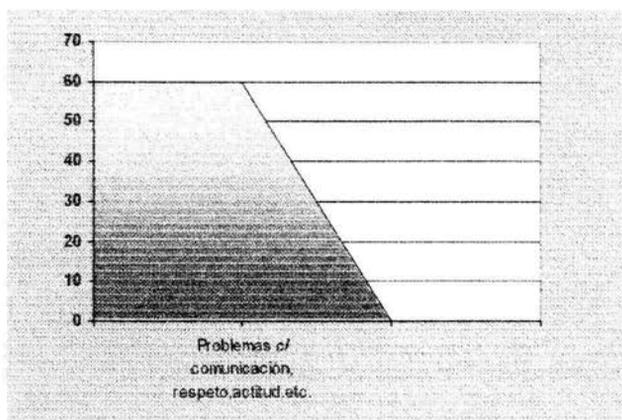
Si los resultados se inclinan a una respuesta "No" en un 60%, se estará en el supuesto de que el *Empleado* puede tener un conflicto interno de personalidad (falta de interés, autoestima baja, frustración, temor a expresarse, etcetera.)



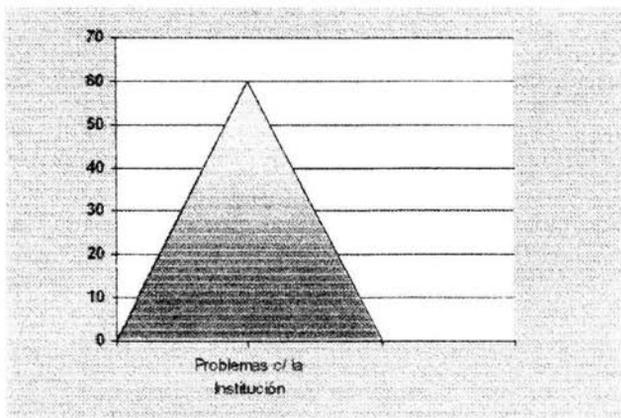
En el aspecto referente al **Ambito Laboral** se ha contemplado, que si se obtienen 60% de respuestas positivas, es decir "Si," se considerara que la problemática no esta ni en el *Superior Inmediato*, ni en el *Empleado*, si no en la Institución que puede no estar teniendo interés en las inquietudes que puedan tener sus empleados en general.



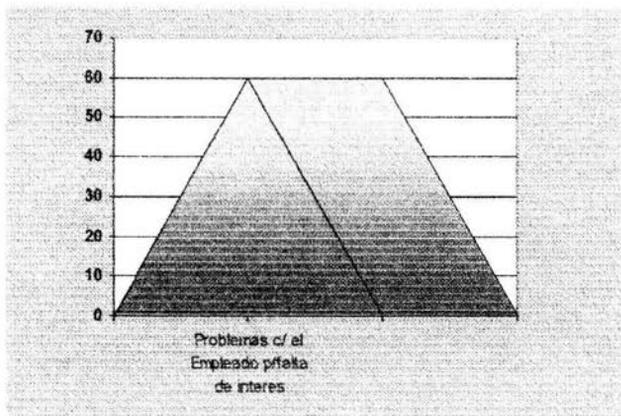
Si estas respuestas son negativas, es decir "No", en un 60%, se estará en el supuesto de que el problema puede radicar en la falta o ineficaz forma de comunicación, respeto, reconocimiento, actitud, entre otras cosas.



En el último aspecto referente a las **Necesidades Laborales** se ha considerado que si las respuestas se inclinan en un 60% al "No" se considerara que la institución no tiene bien definidos sus objetivos, metas, estrategias, misión y su visión y la falta de interés en sus empleados



De lo contrario si las respuestas están orientadas en un 60% al "Si" y el rendimiento o la actitud del *Empleado* no es el adecuado, se supondrá que en este aspecto pueda existir la falta de interés de éste.



4.3. TÉCNICA GRUPAL (DINÁMICA GRUPAL)

Las técnicas grupales son herramientas que sirven para lograr que los grupos funcionen eficazmente y se alcance un objetivo grupal e individual. Por lo tanto, las técnicas mejoran la productividad del grupo y elevan el grado de satisfacción de los integrantes del mismo.

Las dinámicas grupales son resultado de la aplicación de las técnicas y permiten al Trabajador Social aplicar su experiencia en el manejo de grupos, seguimiento de casos y formulación de planes de acción, lo que le permite interactuar con un número mayor o menor de personas.

En las siguientes dinámicas grupales se pretende abordar diferentes temas que faciliten el conocimiento, la comunicación y la reflexión de las características propias de cada individuo, de tal forma que los participantes trabajen preferentemente su autoestima, expresión de sus sentimientos, habilidades sociales y aspectos que fomenten una buena comunicación.

“Metodológicamente cada Técnica permite la participación activa de cada uno de los integrantes contribuyendo así al aprendizaje del grupo. Este aprendizaje está ligado al hacer y experimentar, desarrollándose como un proceso progresivo, es decir, al ritmo de los participantes y llegando a un nivel de profundización que dependerá de cada grupo en particular”.⁽³⁹⁾

⁽³⁹⁾Constanza Aguirre, Alberto Minoletti, Verónica Monreal, Ximena Rayo, María E. Varela, *Con Los Jóvenes, Manual Para Formar Agentes De Prevención En El Alcohol Y Drogas.*

4.3.1. TÉCNICAS SUGERIDAS: DE INTEGRACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CONOCIMIENTO.

Las técnicas utilizadas en este programa fueron tomadas de los manuales: Desarrollo integral del Adolescente, Dinámicas Grupales (compilación), del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y Con Los Jóvenes, Manual Para Formar Agentes de Prevención en Alcohol y Drogas.

Técnicas de **Integración**: EL CORREO, LA GENTE PIDE, LAS LANCHAS.

EL CORREO

Objetivo:

Lograr que el grupo deje de estar tenso

Materiales:

Sillas

Desarrollo:

Se sientan todos los participantes en un círculo, menos quien hace de coordinador, que quede de pie al centro. Este dice por ejemplo "Ha llegado carta para todos los que andan con zapatillas", entonces quienes estén en esa situación cambiarán de sitio y el coordinador intentará sentarse en una silla que esté vacía. Quien quede de pie se ubicará al centro y dice otra cosa "Ha llegado carta para...", y ahora nuevamente todos se cambian de ubicación y quien esta al centro ocupa la silla vacía.

LA GENTE PIDE

Objetivo:

Desarrollar el espíritu de trabajo colectivo y de colaboración mutua.

Desarrollo:

Se forman dos o más grupos. Cada grupo nombra un representante. Quien coordina, pedirá una serie de objetos que puedan tener los participantes.

Los objetos solicitados deberán ser entregados por el representante en un tiempo limitado (ejemplo: un minuto) y en el lugar donde se reencuentra el coordinador.

Cada prueba la gana el equipo que llega primero con lo solicitado. Gana el equipo que haya completado más pruebas.

LAS LANCHAS

Objetivo:

Animación y estimulación de la expresión.

Desarrollo:

Todos los participantes se ponen de pie. El coordinador entonces, cuenta la siguiente historia: "Estamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo puede entrar (se dice un numero).....personas".

El grupo tiene entonces que formar círculos en el que esté el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha y esos participantes se tienen que sentar.

Inmediatamente, se cambia el número de personas que puede entrar en cada lancha, se van eliminando a los “ahogados” y así se prosigue hasta que solo queda un pequeño grupo que serán los sobrevivientes del naufragio.

Técnicas de **Sensibilización**: MIS ÚTILES PERSONALES, TEMORES Y ESPERANZAS, EN ALTA MAR.

MIS ÚTILES PERSONALES

Objetivo:

Hacer una profundización de los grupos y valores de uno. Descubrir que éstos están conectados con otros gustos y valores.

Desarrollo:

Cada uno de los participantes saca tres cosas de uso personal que tenga en su bolsillo o cartera. Los pone delante de todos sin dar mayores explicaciones.

Cuando todos lo hayan hecho, cada uno empieza a explicar por qué andan con esas cosas. Indica cual de ellas tiene mayor importancia, cual tiene segunda importancia y cual tercera, y dice por qué.

El grupo puede hacer preguntas cuando cada uno presente sus objetos. Al finalizar, el grupo puede comentar lo que ha significado la dinámica para el grupo.

TEMORES Y ESPERANZAS

Objetivo:

Dejar aflorar los sentimientos y preocupaciones personales, para conocer los temas de mayor interés e inquietud.

Desarrollo:

A todas las personas se les pide escribir, personalmente y sin mayor orden, sus temores y esperanzas en relación al tema que más les inquieta.

El coordinador pide que cada cual escoja los dos temores y esperanzas más intensos.

Cada persona va leyendo uno sin explicarlo, y el coordinador a su vez va anotando en el pizarrón o rota folio.

A continuación, los participantes eligen los dos temores y esperanzas que más les han impresionado.

El coordinador ayuda al grupo a seleccionar entre los que más votos obtuvieron, unos cuatro o cinco temas (normalmente conviene escoger dos temores y dos esperanzas).

Se forman grupos entre 8 a 10 personas a conversar sobre uno de los temas. Luego sintetizan en un papel rotafolio y exponen al resto de los grupos.

Variaciones: Se puede hacer una dramatización por grupo sobre el tema.

EN ALTA MAR

Objetivo:

Cuestionar hasta donde uno se valora a sí mismo, como también hasta donde uno ha profundizado sus valores de vida. Lograr este cuestionamiento a través de sus mismos criterios y de los del grupo. Como se definen los valores y como se aceptan.

Desarrollo:

Todos se encontrarán supuestamente en una situación imprevista en alta mar. Cada uno da razones para poder sobrevivir, que serán evaluadas por el grupo. Después otro grupo dará la respuesta definitiva.

El coordinador comunica la situación imprevista: "Estamos en alta mar. Se hunde nuestro barco y hay solo un bote salvavidas, que soporta solo a dos personas".

Ante esta situación, agrega el coordinador, cada uno da las razones por las que debe sobrevivir. Indica la utilidad de su vida para los demás. Nadie del grupo debe evadirse de la lucha por sobrevivir.

Se forman subgrupos y comienza el debate de supervivencia. El grupo rebate lo que cada uno dice, comentando que sus razones no son profundas, o que no bastan, etcétera.

Mientras tanto, el secretario del subgrupo anota las razones que cada uno dé, justificando su posición. Anota igualmente las réplicas del grupo. El secretario no participa en la dinámica.

Luego, el secretario se dirige a otro subgrupo y, sin indicar los nombres, dice las razones de cada uno para sobrevivir. Añade también las réplicas y ataques de los otros. El subgrupo, escucha las razones, dice quienes deben de sobrevivir, y dá sus motivos. El secretario vuelve a su subgrupo y dá cuenta del resultado. El subgrupo escucha y evalúa las consecuencias personales y grupales de la dinámica.

Finalmente, el total del grupo puede reunirse para compartir el resultado de este trabajo, y dialogar sobre el logro del objetivo de la dinámica.

Técnicas de **Conocimiento**: DOS CÍRCULOS, CANASTA REVUELTA, LA TELARAÑA

DOS CÍRCULOS

Objetivo:

Encontrarse con otras personas y facilitar el conocimiento mutuo.

Materiales:

Grabadora.

Desarrollo:

Se forman dos círculos de igual forma de personas, el uno dentro del otro. Al son de la melodía, gira en sentido contrario. A una señal se detienen y cada cual saluda a la persona que quedó enfrente suyo, le pregunta el nombre y alguna otra cosa que quiera saber de la otra persona. El ejercicio se repetirá varias veces.

CANASTA REVUELTA

Objetivo:

Animación y memorización del nombre de los participantes.

Material:

Sillas

Desarrollo:

Todos los participantes se forman en el círculo con sus respectivas sillas. El coordinador queda al centro, de pie. En el momento que el coordinador señale a cualquiera diciéndole:

¡Piña!, Éste debe responder el nombre del que tiene a su lado izquierdo. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el coordinador ocupa su lugar. En el momento que se diga ¡Canasta Revuelta!, todos deberán cambiar de asiento. El que está al centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro.

LA TELARAÑA

Objetivo:

Presentación, integración y estimulación de la capacidad de atención, concentración y memoria de las características del otro.

Materiales:

Una madeja de listón o cordón.

Desarrollo:

Los participantes se ponen de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos la madeja de listón; él tiene que decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, etc. Luego, éste toma la punta del listón y lanza la madeja a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes queden enlazados en una especie de telaraña.

Una vez que todos se han presentado, quien se queda con la madeja debe regresarlo al que se la envió, repitiendo los datos dados por su compañero. Este a su vez, hace lo mismo de tal forma que la madeja va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente lo lanzó. Hay que advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quién va a lanzarse la madeja, y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.

Sistema Nacional Para el Desarrollo Integral de la Familia DIF
Dirección de Asistencia Jurídica
Coordinación Técnica

4.4. Programa Piloto de Motivación Diseñado para la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo

Duración:	<ul style="list-style-type: none">• 6 Sesiones• 3hrs. En cada sesión de 9:00 a 12:30 hrs.• 2 Semanas Lunes, Miércoles y Viernes• C.T. de Enlace y Despacho Foráneo
Horas:	
Días:	
Lugar:	
Participantes:	<ul style="list-style-type: none">• Empleados de la Coordinación Técnica de Enlace y Despacho Foráneo.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de Cuestionario• Implementación del Taller• Aplicación de Dinámicas.

PROGRAMA PILOTO DE MOTIVACIÓN

No. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TIEMPO	MATERIAL	RESPONSABLE
1	Técnicas grupales	Que los participantes conozcan qué son las técnicas y como se pueden utilizar	<ul style="list-style-type: none"> -Presentación en el grupo. -Aplicación de cuestionario. -Aplicación de Técnica de integración -Contenido del Taller. -Exposición del tema 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnica de presentación -cuestionario -El Correo 	<ul style="list-style-type: none"> 30' 40' 40' 20' 50' 	<ul style="list-style-type: none"> -Hojas blancas -Material impreso -Sillas -Hojas Rotafolio 	Ulises R. Martinez Maravilla
2	Autoestima	Que los participantes reconozcan los tipos de motivación y con cuáles se identifican	<ul style="list-style-type: none"> -Presentación del tema y comentarios -Técnica de Sensibilización -Exposición del Tema. -Comentarios y sugerencias del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnica de presentación -Mis Útiles Personales 	<ul style="list-style-type: none"> 40' 40' 60' 40' 	<ul style="list-style-type: none"> -Hojas blancas -objetos personales de las personas -Pizarrón -Hojas Rotafolio 	Ulises R. Martinez Maravilla
3	Motivación y desarrollo Personal	Que los participantes conozcan los tipos de motivación y como se puede aplicar a su persona	<ul style="list-style-type: none"> -Presentación del tema y comentarios -Técnica de conocimiento -Exposición del Tema. -Comentarios y sugerencias del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnica de presentación -Canasta revuelta. 	<ul style="list-style-type: none"> 40' 50' 60' 30' 	<ul style="list-style-type: none"> -Revistas -Tijeras -Resistol -Hojas Rotafolio -Sillas. 	Ulises R. Martinez Maravilla

CONCLUSIONES

El Trabajador Social tiene la capacidad para implementar acciones que inciden sobre la motivación del empleado siendo esto, a través de la detección de necesidades, la planeación, la ejecución de actividades y la evaluación de los mismos.

De tal forma que al implementar un proyecto de motivación y tomando en cuenta estas características, se fomenta a cada miembro del grupo laboral su autoconocimiento, se estimula su juicio autocrítico y heterocrítico, así como el desarrollo de su creatividad y de sus habilidades sociales para interactuar con otras personas incrementando y mejorando al mismo tiempo los canales de comunicación, lo que le permite al individuo favorecer su desempeño con los integrantes del grupo con los que se desenvuelve cotidianamente.

Es por ello, que la motivación es una herramienta indispensable en el manejo de personal, ya que a través de ella el elemento humano esta en posición de satisfacer sus necesidades; mejorando así su actitud e incrementando su rendimiento y calidad de sus funciones.

Son diversos los aspectos que influyen en la motivación de los individuos, ya que la satisfacción en el trabajo es el resultado de muchas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salario, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento, el ambiente organizacional y las relaciones sociales en el empleo. Así como también sus deseos, el nivel de sus aspiraciones, su posición social, sus relaciones familiares, sus recreaciones; que finalmente contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

En consecuencia se sugiere:

- Dar continuidad a este programa cada seis meses para favorecer el conocimiento del estado motivacional de los trabajadores y con ello implementar estrategias de intervención que permitan mantener adecuados niveles de participación y rendimiento en el desempeño laboral.
- Fomentar la integración de grupos autogestivos y de recreación para la complementación del presente programa.
- Buscar que exista mayor vinculación entre los grupos Directivos y los grupos Operativos, es decir que exista mayor participación directa.
- Evaluar por parte de la Institución periódicamente las políticas o la cultura organizacional para que se vincule con los proyectos de motivación.
- Que a las pláticas y talleres puedan tener acceso los familiares de los trabajadores, para con ello fomentar la continua participación de los trabajadores en la Institución.

Bibliografía

Abraham H. Maslow

Motivación y Personalidad

Editorial Limusa, México

David A. Decenzo y Stephen P. Robbins

Administración de recursos humanos

Editorial Limusa Wiley, Primera Edición

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel P. Gilbert

Administración

Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA

Víctor H. Vroom y Edward L. Deci

Motivación y alta dirección

Editorial Trillas, Tercera Reimpresión

Robert A Barón

La psicología va al trabajo / psicología industrial

Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA

L. Fernando Arias y Víctor Heredia

Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño

Editorial Trillas, México

Linda L. Davidoff

Introducción a la Psicología

Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA

Nuttin, Jozef

La Motivación

Editorial Buenos Aires, Nueva Visión, 1977, 232 Pág.

Teorías de la Motivación: Investigación Experimental y Evaluación

Bolles, Robert C.

Editorial Trillas México 1973, 570 pag.

Arnar Gras, Jaune.

Motivación y Conducta

Editorial Barcelona, Fontanella 1974, 303 pag.

Victor Hareld

Motivación y Alta Dirección

Editorial Trillas, 1979, 366 Pág.

C. N. Cofer y M.H. Appley

Psicología de Motivación, Teoría e Investigación

Editorial Trillas, Octava reimpresión, agosto 1985.

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia, Fernando

Editorial Trillas, México 1980, 524 Pág.

Administración de Recursos Humanos

Reyes Ponce, Agustín

Editorial Limusa, México 1980.

Maier, Norman Raymond Frederick

Principios de las Relaciones Humanas

Editorial Barcelona, Eds Omega 1963, 553 Pág.

Argí, Iris, Chis.

El Individuo Dentro de la Organización

Editorial Barcelona, Herde, 1979, 414 Pág.

Maslow Abraham

El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología de Ser.

Editorial Barcelona, Kairos, México, Colofón 1980, 308 Pág.

Ezequiel Ander-Egg.
Diccionario de Trabajo Social.
Editorial Buenos Aires, Lumen.

Dr. Mauro Rodríguez Estrada, Georgina Pellicer de Flores y Magdalena Domínguez Eyssautier.
Autoestima, Clave del éxito Personal
Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Idalberto Chiavenato
Introducción a la Teoría General de la Administración
Editorial McGraw Hill, Tercera Edición.

Salvador mercado
Administración Aplicada, Teoría y Práctica
Editorial Limusa, México

Harold Koontz y Heinz Weihrich
Administración, una perspectiva global
Editorial McGraw Hill, 11ª edición.

David R. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos
Editorial Trillas, México

Sistema Nacional Para El Desarrollo Integral De La Familia.
Desarrollo Integral Del Adolescente, Dinámicas Grupales.
Editorial Dirección De Promoción Y Desarrollo Social, DIF

Constanza Aguirre, Alberto Minoletti, Verónica Monreal, Ximena Rayo, Maria E. Varela.
Con Los Jóvenes, Manual Para Formar Agentes De Prevención En El Alcohol Y Drogas.
Editorial Ministro de Salud, División Programas de salud, Santiago de Chile, 1993.

Agustín Reyes Ponce.
Administración de personal
Editorial Limusa, México.

David R. Hampton, Charles E. Summer y Ross A. Webber.
Manual de desarrollo de Recursos Humanos
Editorial Trillas, México.

www.Universidadabierta.edu.mx/Biblio/Torre%Gonzales%Norberto%20...

www.storecity.com/lmata/introduc.htm

[Correo.udlap.mx perpec/apuntes/motivación.doc](mailto:perpec@udlap.mx)

www.itnuevolaredo.edu.mx/oldunidad2/concepto.htm

www.universiadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivación%20i....