

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA MOTIVACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO EN LAS
ORGANIZACIONES**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERA QUÍMICA

P R E S E N T A

NANCY LILIANA GUADALUPE RANGEL VADILLO



MÉXICO, D. F.

**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA**

2005

m. 340612



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.

RECEIVED IN THE OFFICE OF THE DIRECTOR OF THE
1952 - 1953 - 1954 - 1955 - 1956 - 1957 - 1958 - 1959 - 1960 - 1961 - 1962 - 1963 - 1964 - 1965 - 1966 - 1967 - 1968 - 1969 - 1970 - 1971 - 1972 - 1973 - 1974 - 1975 - 1976 - 1977 - 1978 - 1979 - 1980 - 1981 - 1982 - 1983 - 1984 - 1985 - 1986 - 1987 - 1988 - 1989 - 1990 - 1991 - 1992 - 1993 - 1994 - 1995 - 1996 - 1997 - 1998 - 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007 - 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2023 - 2024 - 2025

Rangel Vardillo
Nancy Vardillo
Eduardo Vardillo
Eduardo Vardillo
Eduardo Vardillo

210078.M1

Jurado Asignado:

Presidente Prof. LEÓN C. CORONADO MENDOZA

Vocal Prof. ALEJANDRO ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ

Secretario Prof. VLADIMIR ESTIVILL RIERA

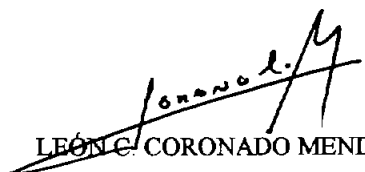
1er. Suplente Prof. MARÍA DEL ROCIO CASSAIGNE HERNÁNDEZ

2º. Suplente Prof. SARA ELVIA MEZA GALINDO

Sitio en donde se desarrollo el tema:

FACULTAD DE QUÍMICA

Asesor del tema:


LEÓN C. CORONADO MENDOZA

Sustentante


NANCY LILIANA GUADALUPE RANGEL VADILLO

*Para Juan
por su constante estímulo,*

*Para Marcia y Marlene
por su apoyo incondicional,*

Para mis profesores y compañeros

por su ayuda y comprensión,

*A Dios por permitirme
cerrar un ciclo.*

INDICE.

❖ Introducción.....	7
❖ Información general.....	9
❖ Discusión.....	24
❖ Conclusiones y recomendaciones.....	34
❖ Bibliografía.....	36

INTRODUCCIÓN

La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodean al puesto de trabajo, lo cual hace que la persona actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

La motivación es un aspecto esencial en el trabajo. Es muy costoso captar y formar al personal para que desempeñe adecuadamente las tareas encomendadas, participen en el desarrollo de la organización y permanezcan en ella. Las empresas lo saben y dedican importantes esfuerzos para mantener a sus trabajadores con la motivación debida.

Toma años reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, y es por ello que las organizaciones han comenzado a valorar los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este recurso no es una tarea sencilla. Cada persona es un ser extraordinario sujeto a la influencia de muchas variables y más aún, entre cada ser humano las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diferentes.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su "cuota" de compromiso con los objetivos de la organización. A las personas no se les puede controlar de la misma manera que a las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar la aportación de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

En el trabajo asalariado la motivación aparece como un elemento clave, a pesar de que el salario por si mismo constituye una motivación y es un factor importante para la permanencia del personal.

Sin embargo no es solamente el salario el único factor motivante, ya que en el desarrollo profesional o laboral se encuentran también aspectos que motivan la permanencia y el buen desempeño, como son: el buen ambiente de trabajo, la facilidad de superación personal y el desarrollo profesional, el compañerismo y la buena relación entre jefe y subordinado entre otros.

Cuando una organización logra tener personal motivado y comprometido con la empresa esta se convierte en una organización progresista en la cual las metas se alcanzan de manera fácil y progresiva, logrando que sus trabajadores permanezcan, se comprometan y trabajen por los objetivos planteados por la misma, lo cual lleva a una superación por ambas partes y una posible mejora en el aspecto económico.

Es de este modo que se tienen objetivos individuales concordantes con los institucionales y se logra la superación tanto del personal como de la empresa.

INFORMACIÓN GENERAL

Motivación y Comportamiento.

Para conocer el comportamiento de las personas, los administradores deben reconocer cuales son los motivos, las insatisfacciones y las necesidades que hacen que estas realicen una determinada acción en un momento dado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del inconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Se puede decir que el comportamiento de las personas obedece generalmente a sus motivaciones. La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero lo que sí es observable es la conducta que se desencadena, sin embargo en la observación de los comportamientos para inferir motivaciones se debe ser muy cuidadoso, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos, aquellos con objetivos diferentes pueden estar satisfaciendo motivos similares, para un mismo acto se pueden dar motivos diferentes. Cuando se habla de motivar, se está hablando de crear las condiciones adecuadas para que se produzca un comportamiento deseado por la organización: para que forme parte de ella, establezca lazos de permanencia y desarrolle su trabajo en forma óptima.

Existen múltiples clasificaciones de motivos, atendiendo a diferentes criterios, entre otros se pueden enunciar:

- **Motivos fisiológicos o primarios:** Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (hambre, sed, frío calor etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis).

- **Motivos Generales no aprendidos:** No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque si son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (curiosidad, manipulación, exploración etc.).
- **Motivos sociales:** Son motivos aprendidos, ejemplos de estos son: la necesidad de poder, prestigio, status, etc.

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto pueden distinguirse también diferentes tipos de motivación. ¹

- **Motivación Intrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él.
- **Motivación Extrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
- **Motivación Trascendente:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno.

Si se ve la motivación como un proceso, se pueden tener las siguientes etapas:

- **Homeostasis:** El organismo permanece en equilibrio.
- **Estímulo:** Acontecimiento físico o cambio en la energía física que causa una actividad fisiológica en un órgano sensorial; señal o parte peculiar del medio que desencadena una respuesta. Cuando aparece genera una necesidad, por ejemplo: cuando una persona en estado de vigilia observa una comida apetitosa y de su agrado, las papilas gustativas se estimulan creando la necesidad de ingerir alimento.
- **Necesidad:** Falta de un satisfactor (comida, tranquilidad, seguridad económica autorrealización, seguridad social, etc.) que de estar presente, tendería a fomentar el bienestar del organismo o de la especie o a facilitar su conducta habitual. Cuando se tiene una necesidad la persona presenta un estado de tensión
- **Estado de tensión:** Impulso que da lugar a un comportamiento.

¹ Pérez López J. A. *Teoría de la Organización*, nota técnica, IESE, 1979.

- **Comportamiento:** Manifestación de las diferentes respuestas y reacciones organismo ante los estímulos internos y externos. Se dirige a satisfacer la necesidad.
- **Satisfacción:** Estado de un organismo cuando las tendencias motivantes que predominan corrientemente han llegado a la meta o a la obtención de ese estado. Si se satisface el organismo retorna al estado de equilibrio.

Por lo tanto se puede afirmar que toda conducta humana se efectúa en función de una necesidad y hacia el logro de una meta.

En algunas ocasiones nos detenemos a pensar porque actuamos de una manera determinada y en muchas ocasiones no logramos averiguar por qué.

Modelos generales de la motivación.

Diferentes autores y escuelas han intentado explicar porque se producen los motivos, distintas disciplinas se han estudiado para tratar de clasificar las teorías de la motivación, uno de ellos es José Luis Pinillos, que las clasifica de la siguiente forma:

- Teorías Homeostáticas
- Teorías de Incentivo
- Teorías Cognoscitivas
- Teorías Humanistas.

Teorías Homeostáticas: Plantean que la raíz de la conducta motivada es algún tipo de desequilibrio fisiológico. La homeostasis es un mecanismo destinado a mantener el equilibrio del organismo, cada vez que surge una alteración el organismo regula y equilibra la situación. Dentro de este tipo de teorías destacan:

- **Teoría de la reducción del impulso:** La raíz de la conducta motivada emerge de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad del medio exterior del sujeto. Este desequilibrio provoca una exigencia de reequilibrio que no cesa hasta que la carencia o el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Los representantes de este tipo de teorías son Clark L. Hull y Kurt Lewin.
- **Teoría de la motivación por emociones:** Las emociones cumplen una función biológica, preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios en la fisiología del organismo, desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio
- **Teoría Sicoanalítica de la motivación:** Es el modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

Teorías del incentivo: Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los estímulos externos poseen valor motivacional, optimizan el placer y reducen el dolor. Los incentivos más comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, etc. Estas teorías explican el valor motivador de los incentivos independientemente de su valor homeostático para reducir una necesidad fisiológica o un impulso

Teorías cognoscitivas: Están basadas en la forma en que el individuo percibe o se enfrenta a una situación que tiene ante él. Estas teorías destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza, de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la obtención de una meta y el grado en el que se valora un resultado concreto. Dentro de este tipo de teorías se destacan:

- **Teoría de la disonancia cognoscitiva:** Un concepto disonante, psicológicamente hablando, es aquel que resulta incompatible con otro, de tal forma que la

aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente lleva a un intento de justificar una eventual reconciliación de ambos. Bajo estas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por lo tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.

- Teoría de esperanza valor: el individuo asigna valor o utilidad a posibles incentivos, y toma su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto, estamos dispuesto a asumir mayor riesgo por algo que valora.
- Teoría de las expectativas. Existen una serie de determinantes mentales que operan como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa los acontecimientos por procesos de pensamiento y la expectativa de alcanzar la meta. Lo que permite predecir las posibilidades de que sé de un acontecimiento.

Teorías Humanistas. Se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas a diferentes supuestos filosóficos, existencialistas, etc.

Algunas de las teorías o modelos mas destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría del factor dual de Herzberg.
- Teoría de los tres factores de McClelland.
- Teoría X y Teoría Y de McGregor.
- Teoría de las expectativas
- Teoría ERG de Alderfer.
- Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke
- Teoría de la Equidad de Stacey Adams.

Teoría de las necesidades de Maslow (Abraham Maslow, 1954)

Es quizá la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identifica cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en la que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba. Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización. Para Maslow estas categorías de relaciones se sitúan en forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades solo se activa después de que el nivel inferior esta satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Auto expresión, independencia, competencia, oportunidad
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Teoría del factor dual de Herzberg (Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- **Factores Motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización)

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<u>Factores Económicos:</u> Sueldos, salarios, prestaciones.	<u>Tareas Estimulantes:</u> Posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
<u>Condiciones físicas del trabajo:</u> Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	<u>Sentimiento de autorrealización:</u> Certeza de contribuir en al realización de algo de valor.
<u>Seguridad:</u> Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	<u>Reconocimiento a una labor bien hecha:</u> La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
<u>Factores Sociales:</u> Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	<u>Logro o cumplimiento:</u> La oportunidad de realizar cosas interesantes.
<u>Status:</u> Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	<u>Mayor responsabilidad:</u> El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Tomado de Keith Davis, Human Behavior of Work: Human Relations and organizational Behavior, New York, McGraw Hill, 1979

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de enriquecimiento del trabajo que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso, de modo que permita satisfacer motivos de mas alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Peter Engel y Wolfgang Riedmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre la tarea a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

Teoría de McClelland (David C. McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas motivadas por este impulso tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas así motivadas les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a la gente.

Motivación de logro: Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar, tiene una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.	Deseo de la excelencia. Trabajo bien realizado. Acepta responsabilidades. Necesita retroalimentación.
Motivación de poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener reconocimiento por parte de ellas.	Le gusta que lo consideren importante. Quiere prestigio y estatus. Le gusta que predominen sus ideas. Suele tener mentalidad política.
Motivación de afiliación: Necesidad de formar parte de un grupo.	Le gusta ser popular. Le gusta el contacto con los demás. Le disgusta estar solo, se siente bien en un equipo.

Teoría X y Teoría Y de McGregor (Douglas McGregor, 1966).

Esta es una teoría que tiene una amplia difusión dentro de las empresas. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través de castigos y que estos evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Hipótesis X	Hipótesis Y
La gente le disgusta el trabajo	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	La gente prefiere autonomía.
La gente tiene poca creatividad.	Las personas son creativas en potencia.
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles.
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	Gente motivada puede auto dirigirse.

Teoría de las expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Victor Vroom, 1964.) Pero ha sido completada por Porter-Lawler (Lyman W. Porter y Edward Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que las personas tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de la elección entre diferentes alternativas y la elección se hace de acuerdo a las creencias y actitudes de cada una de las personas.

Los puntos más destacados de esta teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un éxito.
- La persona confía en que si se consigue el rendimiento esperado se obtendrá una recompensa.
- Cada consecuencia o resultado tiene para la persona un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de la expectativa. (Rendiré, que conseguiré si rindo, vale la pena.)
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: las habilidades de la persona y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar.

- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos obtengan las mejores recompensas.

Teoría ERG de Aldelfer. (Clayton Aldelfer)

Esta muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia en el grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Teoría de fijación de metas de Locke (Edwin Locke, 1969)

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centrar la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia. Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de las metas sea útil, estas deben de ser: Específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además la persona debe recibir retroalimentación para poder potenciar al máximo los logros.

Teoría de la Equidad de Stacey Adams.

Afirma que las personas comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, se busca la equidad. Si las personas están recibiendo lo mismo que los demás se sienten satisfechas y motivadas para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, o en algunas ocasiones se aumenta el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

La motivación y el comportamiento organizacional.

La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. Así mismo no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismos y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efecto de que el individuo logre la realización en la vida no son siempre saciadas de igual modo en todos los individuos debido a que cada persona tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según Abraham Maslow,² las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

² Maslow, A. H., *Motivación y Personalidad*, Edit. Sagitario, 1954

- **Necesidades fisiológicas:** son las más básicas de todas y comprenden: necesidad de alimento, agua, actividad física, sexo, etc.
- **Necesidad de seguridad:** incluye seguridad y protección y estabilidad en los acontecimientos físicos e interpersonales de la vida diaria, contra el daño físico y/o emocional.
- **Necesidad de Afiliación o pertenencia:** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad
- **Necesidad de estima:** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro y comprende también factores de estima como estatus reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorrealización:** Comprende la satisfacción de uno mismo, el crecimiento y un uso más completo de capacidades con mayor grado de creatividad.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y del ambiente que lo rodea, parte de este ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Así tenemos en el ciclo motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedara satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a las normas de la institución, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades.

Una de las responsabilidades básicas de los administradores de recursos humanos es la de proveer la motivación necesaria a los miembros de la organización ya que, este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

La tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización. Sin dicha planeación las mejores intenciones de la administración por motivar a los empleados de perderán o reducirán significativamente.

Nuestro desempeño en la vida, esta condicionado por dos clases diferentes de inteligencia; la racional y la emocional, lo importante no es solo el coeficiente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

El coeficiente intelectual (IQ) y la inteligencia emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias. La persona con un alto IQ es más analítica y lógica, acumula datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, aquilata la información, examina, tiende a ser frío en sus apreciaciones. En cambio una persona con alta IE se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones y es cálida.

La inteligencia emocional, es la capacidad para comprender a los demás; conocer que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos; es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al estado de ánimo, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás. También es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad para distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

La inteligencia emocional es un elemento fundamental que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino en todas las personas para lograr cumplir metas y los objetivos que se tracen en la vida.

No hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada individuo tiene, cargas emocionales y vivencias diferentes, tampoco existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer en cuanto al personal se refiere son: Aumentar la capacitación y el adiestramiento para el trabajo así como proveerlos de incentivos que satisfagan sus necesidades primarias, crear grupos de trabajo, y contar con personal motivado para el desempeño de su trabajo.

DISCUSIÓN

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, INDICADORES Y ESTANDARES DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES.

Cuando las empresas están empeñadas en producir más y mejor dentro de un mundo competitivo y globalizado, la gerencia de recursos humanos tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con los objetivos planteados por la organización, sin embargo cuando ya se ha tomado en cuenta un aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, uso adecuado de los recursos materiales, y no se logra el objetivo, la causa más común son las políticas inadecuadas para el personal y la falta de motivación para este, si se analiza la situación de los trabajadores se pueden encontrar:

Síntomas:

- Ausencia de una política de puerta abierta.
- Ausencia de expectativas para lograr metas
- Ausencia de participación y decisión.
- Ausencia de reconocimiento en el rendimiento.
- Ausencia de retroalimentación e información
- Ausencia de liderazgo congruente.

Indicadores.

La ausencia de la satisfacción provoca la frustración de la persona es decir, cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, (llegar puntualmente, formar equipos de trabajo, promover reuniones de acercamiento, tomar la iniciativa para mejoras de trabajo hacer su trabajo de forma excelente) y constructivas o bien a formas de comportamiento no constructivo.

La frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Resignación
- Retraimiento
- Alineación y apatía.

Es muy frecuente que se tengan motivaciones incompatibles entre sí, porque constantemente se encuentran frente a valores que son alternativos, o logramos uno u otro, pero no los dos juntos.

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

La agresividad es uno de los grandes problemas de la sociedad moderna y de las organizaciones, su manejo adecuado o inadecuado significa armonía y progreso o destrucción y caos.

Los conflictos y otras tensiones suscitan angustia, ira y otros estados emocionales desagradables, las personas varían mucho en el grado de sus reacciones emocionales.

Existen diferentes formas del manejo de la agresividad, para lo cual se ha sintetizado en la siguiente tabla, en donde se manifiesta el manejo hacia adentro, que es cuando la persona no lo exterioriza y hacia afuera, cuando lo hace manifiesto.

TABLA DEL MANEJO DE LA AGRESIVIDAD

HACIA ADENTRO	
<i>Manejo Negativo.</i>	<i>Manejo Positivo</i>
Auto devaluación.	Autovaloración
Tristeza	Auto aceptación
Depresión	Uso de la Razón
Culpa	Ser consciente de sí mismo
Remordimiento	Ser responsable de mis sentimientos
Apatía	Me hago responsable de mi realidad
Enfermedades	Busco ayuda profesional
Explicaciones y disculpas	Me hago responsable de mi conducta
Resentimientos	Tomo las cosas en su real dimensión
Autodestrucción	Autoconstrucción
HACIA AFUERA	
<i>Manejo negativo</i>	<i>Manejo positivo</i>
Destruir Objetos	Pido lo que necesito
Gritar	Digo lo que me gusta
Insultar	Digo lo que siento
Hablar con falsedad	Digo lo que pienso
Sobreproteger	Independencia
Delincuencia	Apoyo y servicio
Imponer, Pegar	Aceptar Consejos

Praxis Asesores S.C. "Taller Gerencial de Desarrollo Personal", México 1998

Propuesta de situación esperada.

Los auténticos motivadores son aquellas acciones que tienden al continuo enriquecimiento del trabajo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo, provocando y satisfaciendo su natural deseo de crecimiento, de realización y de éxito.

Todo ello naturalmente, para un mayor beneficio del individuo, del equipo de trabajo y de la empresa.

El enriquecimiento del trabajo no es incrementar las tareas, sino otorgar tareas para cuyo desempeño sea necesaria una mayor capacitación. La delegación de trabajos con mayor jerarquía es una manera de formar y motivar.

Para poder desempeñar esta espléndida tarea es preciso tener capacidad de liderazgo y estar automotivado. La motivación es contagiosa y casi siempre se autoalimenta; si nos gusta lo que hacemos lo hacemos bien, en consecuencia nos entusiasamos con la tarea, nos sentimos motivados y podemos transmitir a otros nuestro entusiasmo.

La delegación de tareas, y las acciones de enriquecimiento de trabajo que nos ayudaría a ser más eficientes y eficaces son:

1. Considerar a cada miembro del equipo como una persona importante, integrarlo al equipo de trabajo y considerar su trabajo como parte importante, no tomarlos como parte de la maquinaria o del mobiliario.
2. Dar expectativas creíbles; Las metas deben ser desafiantes, pero alcanzables, específicas y concretas
3. Dar autonomía; Crear un ambiente de estímulo creativo en todas direcciones.
4. Dar recompensas económicas justas; Menos sería desmotivador, El mercado adecua el salario al puesto y el trabajador tiene derecho a ello. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia.
5. Dar retroalimentación: La gente tiene que estar informada para sentirse parte de los proyectos, y solo así colaborarán voluntariamente en su ejecución.

6. Buscar gente con capacidad de auto motivación: Rodearnos de ellos. La motivación es contagiosa y de igual o mayor importancia que el talento.

7. Aceptar que se pueden cometer errores.

Y por último delegar, ya que tan importante es hacerlo para formar y motivar al delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

No obstante es también una parte fundamental en el desempeño del personal la selección que se efectúe de este para desarrollar un determinado puesto, ya que una persona puede estar capacitada técnicamente pero tener una actitud negativa hacia el trabajo o el compañerismo, por lo tanto el área de reclutamiento de personal se obligara a saber cuales son las actitudes que deberá tener el empleado de acuerdo al puesto que desempeñara en el futuro.

No obstante que la motivación es parte fundamental del desarrollo de una empresa también es importante tener modelos de capacitación y adiestramiento en el trabajo tanto para el personal que ya tiene una permanencia, como para el de nuevo ingreso, solo siguiendo lineamientos específicos se podrá tener un control de estos y así se podrá predecir el resultado de la motivación, para lo cual se plantea un modelo de adiestramiento como sugerencia para la motivación de una empresa.

MODELO DE ADIESTRAMIENTO³

Este modelo es un estudio que va mas allá del salario y que enseña a la vez como desafiar a los empleados a lograr el aprendizaje y conquistar resultados. También enseña como comunicarse con eficiencia, dando instrucciones precisas, planteando preguntas efectivas escuchando las respuestas.

³ Jesús Mondría, *El Decálogo de la Excelencia*, Edit. Deusio.

Un instructor efectivo son los buenos métodos de “entrenamiento” en el lugar de trabajo, para ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso antes que de control y de resultados antes de culpar a alguien.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la empresa y como pueden contribuir a su consecución los empleados.

Muchas veces damos por supuestos los objetivos de la organización, pero en algunas ocasiones estos son desconocidos por el personal, y sobretodo no saben como su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y tener un fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento tambien son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto, si el personal considera que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación de los grupos o de la persona

La retroalimentación sobre el trabajo desarrollado, tambien se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que sé esta haciendo bien y que se esta haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen mas desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Un sistema de motivación adecuado debe establecer un proceso que le prepare para ser cada vez más competente y estar mas comprometido con la organización. Este proceso puede incluir aspectos como:

- Definir claramente y sin lugar a dudas el puesto del trabajador.
- Desarrollar una cuidadosa asignación del puesto. Una adecuada orientación y una buena incorporación, puede influir en la satisfacción futura.
- Hacer un diagnóstico inicial de las motivaciones, necesidades y habilidades del empleado. Debemos ser capaces de conocer que necesidades y motivaciones tiene que satisfacer el empleado.
- Se dispone de sistemas que permiten aumentar su formación y conocimientos.

Dispone de oportunidades para influir en la organización estimulándoles. Definir claramente los resultados que deben lograrse. El personal debe saber que se espera de él, que tiene que hacer y lo bien que debe hacerlo.

- Debe sentirse parte de un grupo que colabora con los objetivos de la organización, debemos ser capaces de hacerle ver como su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales.
- Tiene la capacidad necesaria para lograr lo que se espera de él. Debemos asegurarnos que tiene los conocimientos y habilidades adecuados para desarrollar las tareas asignadas.
- Cuenta con condiciones de trabajo adecuadas y con los medios necesarios para desarrollar su trabajo. El entorno de trabajo no garantiza la motivación del trabajador, pero si elimina las causas que producen malestar.
- Sus tareas suponen un reto, son interesantes y variadas e implican cierto aprendizaje.
- Dispone de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.
- Recibe información periódica sobre los resultados logrados, conociendo en todo momento como se desarrolla su trabajo.
- Tiene oportunidades de cambiar de tarea y adquirir mayor responsabilidad.
- Son tratados como personas importantes para la organización.
- El equipo directivo y los superiores se preocupan por su trabajo.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar	Fuerte crítica hacia el trabajo
Proporcionar recompensas y alabanzas	Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos
Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad	Supervisión no adecuada de las tareas.
Animar y favorecer la creatividad	No dar responder sinceramente a las cuestiones planteadas.
Involucrar al personal en la solución de problemas.	Adoptar decisiones unilaterales
Ayudar al desarrollo de habilidades personales	No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
Indicar como el trabajo de los empleados contribuye al logro de los objetivos de la organización.	Ocultar la verdad.
Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	No dar elogios por el trabajo bien realizado.
Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	Asignar trabajos aburridos o tediosos
	Falta explícita de conocimientos.
	Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.

Beneficios del entrenamiento efectivo.

- Desarrollo de habilidades de los empleados (capacitación).
- Facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño.
- Fomenta relaciones laborales productivas
- Mejora el desempeño y la actitud, entre otras.

ESTRATEGIAS DEL ENTRENAMIENTO EFECTIVO.

Antes del entrenamiento se debe dominar la tarea que tiene en sus manos y desglosar en breves pasos el proceso que se quiere.

Durante el entrenamiento se debe:

- Demostrar la forma de realizar la tarea,
- Permitir que el empleado trate de hacerlo por sí solo
- Asegurar que los aprendices dominen el método enseñado.
- El instructor debe de ayudar a los empleados a comprender su trabajo antes de realizarlo así como la importancia de este.
- Debe de reforzar la motivación, ofrecer información precisa y honesta así como directrices sobre las expectativas laborales.
- El entrenador debe de evitar acusar al empleado y corregir un desempeño inadecuado.
- Se debe de estudiar su comportamiento, tratar de comprender (mediante formulación de preguntas al respecto) y ayudarlo a cambiar (Mediante el logro de un acuerdo que de solución al problema)
- Cuando se ha resuelto el problema se ve hacia el futuro.

El instructor debe siempre recompensar el desempeño que busca mediante tres tipos de recompensas:

1. Tangibles: Objetos de valor y dinero.
2. Simbólicas: Incluyen premios como distintivos y medallas
3. Intangibles: Incremento de la autoestima, liderazgo, reconocimiento público.

- Debe de tener en cuenta dos aspectos.
 1. Vincular la recompensa con el comportamiento.
 2. Otorgar la recompensa con imparcialidad.

Así mismo un instructor que este motivado e involucrado con su trabajo debe:

- Definir la meta.
- Establecer reglas básicas.
- Mantener la concentración.
- Evitar monólogos.
- Hablar con claridad y sencillez.
- Prestar atención en el asunto objeto del estudio.
- Estar abierto, es decir saber escuchar a sus subalternos, tomar en cuenta sus observaciones y trabajar a la par con ellos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En una organización se puede comprar el tiempo del empleado, se puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo, su lealtad y la entrega de su corazón, no se pueden comprar, Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización se convierte en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben de ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que los llevarán al logro de los objetivos.

Una organización no es tal, si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

Es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de aumentar el rendimiento de los trabajadores, sin tomar en cuenta las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación inadecuada de las políticas de la empresa o en la falta de motivación.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados.

Una organización que, en esta era de globalización no cuente con la lealtad, la motivación y el buen desempeño de sus trabajadores difícilmente podrá hacer frente a la competencia y a la internacionalización de la misma, es por eso que en el transcurso de la historia solo las empresas que cuentan con un personal comprometido han logrado sobresalir y permanecer en el ámbito de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, McGraw Hill, México, 1994.
2. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1999.
3. Kreps Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Wesley Iberoamericana, Seg. Edic., Argentina, 1996
4. Mondría Jesús, *El Decálogo de la Excelencia*, Edit. Gestión, México, 2000.
5. Bortell Francesc, *Como Trabajar en Equipo*, Edit. Deusto, España, 2000.
6. Pérez López J. A., *Teoría de la Organización*, nota técnica del IESE, 1979.
7. Maslow, A.H. *Motivación y Personalidad*, Edit. Sagitario, 1954
8. Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B. *The motivation to work*, John Willey, Nueva York. 1967.
9. McClellan, D.C *Estudio de la Motivación Humana*, Madrid, Narcea, 1989.
10. Vroom, V. *Work and Motivation*, John Willey and Sons, Nueva York, 1964
11. Engel, P. Y Riedmann, W. *Casos sobre motivación y dirección de personal*, Dausto, Bilbao, 1987

12. Porter, Lyman W. y Lawler, Edward E. *Managerial Attitudes and Performance*.
Richard d. Irwin, Homewood, 1968.
13. Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Row Peterson. 1957
14. Revé John Marshall. *Motivación y Emoción*. McGraw Hill 1966
15. McGregor, Douglas, *The Human side of Enterprise en Leadership and Motivation*,
MIT Press, Cambridge, 1966