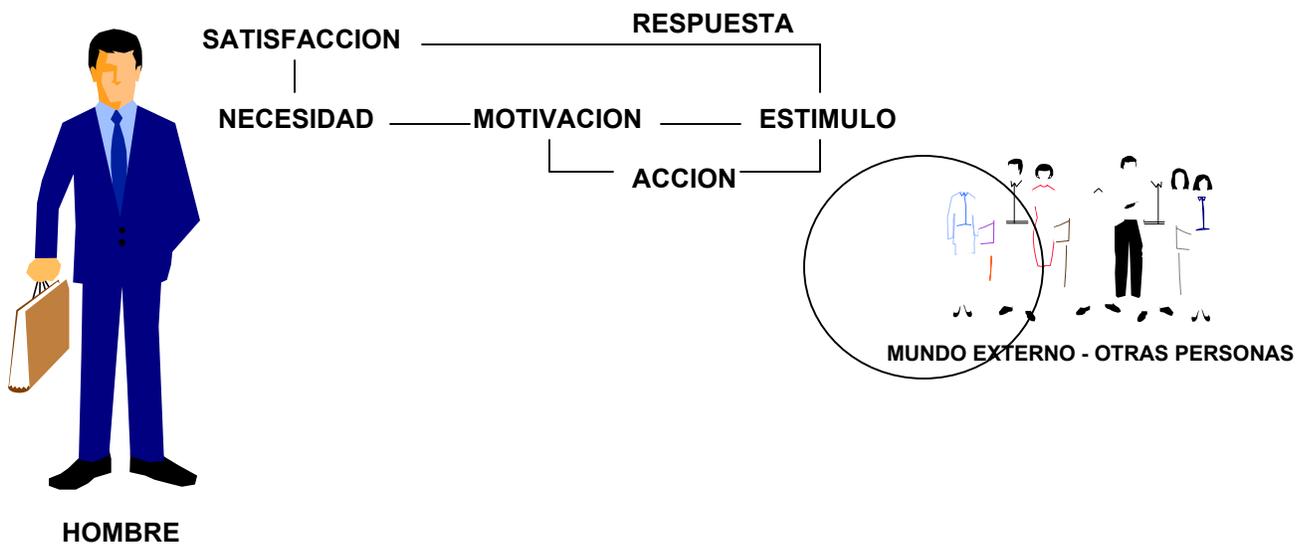


# TEORIA DE LA MOTIVACION

El hombre se desarrolla a través de su acción satisfaciendo las necesidades que surgen de su naturaleza.  
Siempre que actúa el hombre lo hace motivado por algo. Es decir porque percibe y siente que algo (una acción, un objeto una persona) puede satisfacer una necesidad suya.  
Esta motivación puede ser positiva, (ir para ese algo) o negativa (alejarse de ese algo).



La comprensión de la motivación del hombre es clave para promover su desarrollo y para integrar su acción en su responsabilidad laboral

Hay múltiples teorías que clasifican y estudian la motivación:

**Abraham Maslow** Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas



2.

**Frederick Herzberg**

**Factores higiénicos:** Si no están satisfechos provocan problemas motivacionales  
Ej. factores higiénicos: sueldo, condición ambiental

**Factores motivacionales:** Si están satisfechos favorecen la acción  
Ej. factores motivacionales: reconocimiento, responsabilidad, etc.)

3.

**Mc Gregor**

**Teoría X:** La motivación del premio y el castigo

**Teoría Y:** La motivación del Sentido y satisfacción

**Juan Antonio Pérez López** (del IESE de Barcelona)

*Propone el siguiente enfoque de la motivación fácilmente aplicable al campo laboral.*

El hombre concurre y actúa en su trabajo por una:

1. **Motivación Extrínseca:** lo hace buscando una recompensa (material o psíquica) por hacerlo.
2. **Motivación Intrínseca:** lo hace por la satisfacción de poder hacerlo (sea por la tarea que hace o por la forma de hacerlo).
3. **Motivación trascendente:** lo hace en función de un motivo de orden superior (el bienestar de otro. Dios, el partido, la patria, etc.) que da sentido y **MISION** a la tarea.

En todo obrar hay comunmente una mezcla de algún grado de las tres motivaciones.

La calidad de vida de una persona puede verse en la calidad de sus motivaciones

Promover el crecimiento de la persona es promover el crecimiento de su calidad motivacional.

**EN EL TRABAJO PROMOVER UNA MEJOR CALIDAD MOTIVACIONAL ES NECESARIO TANTO PARA EL CRECIMIENTO DE LA PERSONA (VALOR SUBJETIVO) COMO PARA EL INCREMENTO DE LA CONTRIBUCION QUE DEBE APORTAR CON EL MISMO (VALOR OBJETIVO)**

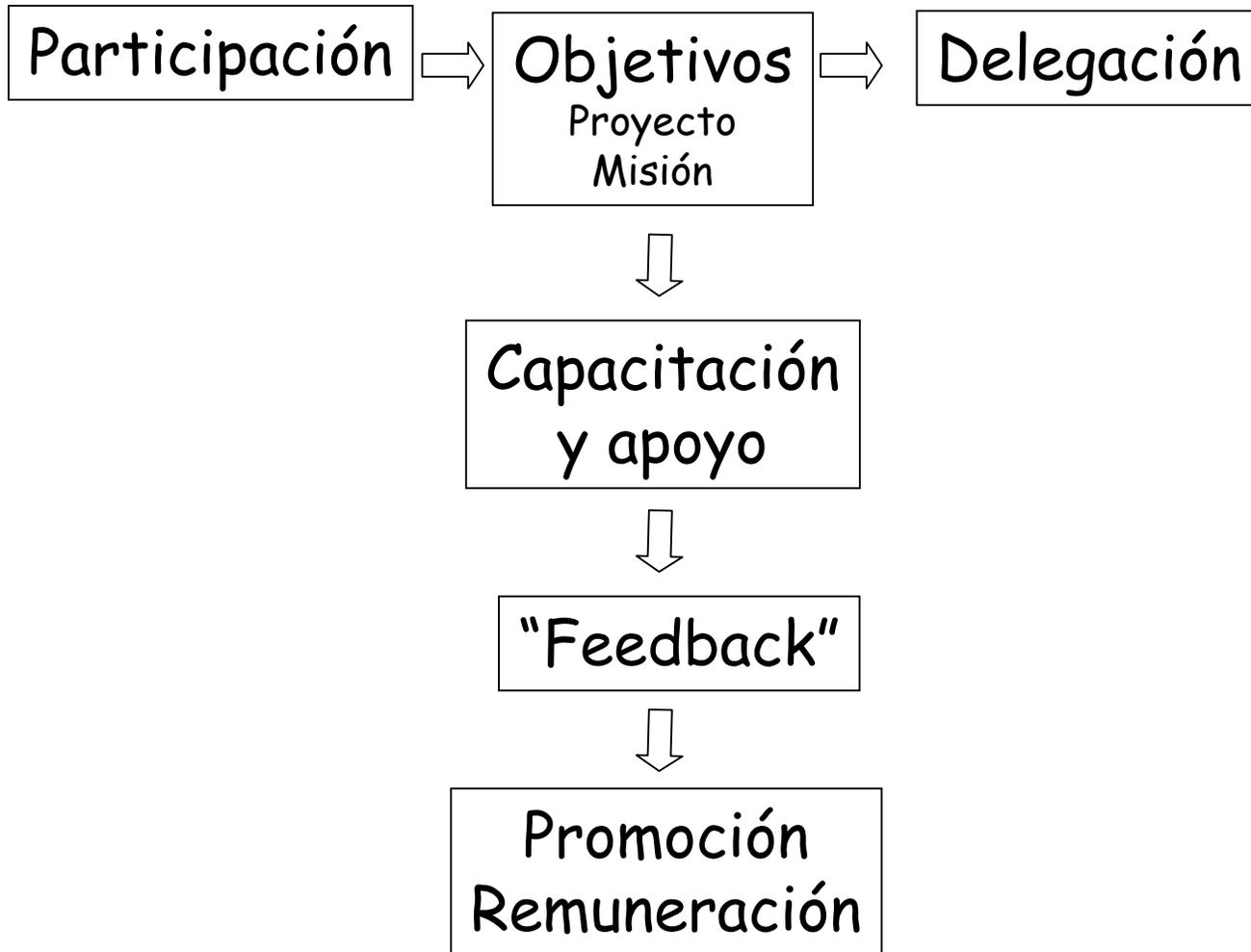
La forma preferente de motivación que se da en un grupo laboral define la forma de relación entre las personas y el grupo:

- Extrínseca: relación de interés
- Intrínseca: relación de adhesión
- Trascendente: relación de compromiso

Motivación	Vínculos	Políticas	Organización
Extrínseca (Externa)	De interés	De compensaciones	Mecanicista
Intrínseca (Interna)	De adhesión	De formación y desarrollo	Organicista
Trascendente	De identificación	Información, Comunicación y participación	Antropológica

(Lea la hoja 5 del artículo de J.A. Pérez López: Dirección de Empresas y Liderazgo)

## Motivación: Factores Clave



## UNIDAD ENCUADRE PSICOLOGICO

### TRABAJO GRUPAL

Partiendo de la base de que promover una mejor calidad motivacional es necesario tanto para el crecimiento de la persona (valor subjetivo) como para el incremento de la contribución (valor objetivo). Pensemos un poco cuáles son las posibilidades y limitaciones de un mando medio para promover en su persona las tres dimensiones de la motivación

1. ¿Qué puedo hacer en lo que respecta a la motivación extrínseca, material y psíquica?

2. ¿Cómo puedo promover a mi gente la motivación intrínseca?

3. ¿Qué posibilidades tengo para generar una motivación trascendente?

4. ¿Cuáles son las limitaciones en estos tres ámbitos?

5. ¿Puedo generar en los demás motivación trscendente si yo no la tengo?

UNIDAD ENCUADRE PSICOLOGICO

TEORIA DE LA MOTIVACION

Nivel de Motivación		Qué no puedo hacer	Qué sí puedo hacer	Problemas existentes
Extrínseca	Material			
	Psíquica			
Intrínseca	Por el contenido de la tarea			
	Por la forma de realización			
Trascendente	Misión externa			
	Misión interna			

## **PARTICIPACION OPERATIVA**

LA PARTICIPACION OPERATIVA INTEGRA AL PERSONAL CON LA TAREA EN LA FORMA MAS ACORDE A SU NECESIDAD ESENCIAL, LA DE SER PROTAGONISTA ACTIVO DE SU VIDA EN LA EMPRESA.

### **1 NOCION DE PARTICIPACION**

PARTICIPACION etimológicamente significa "tomar parte en".

Toda participación implica dos actos:

- **Dar participación:** Posibilitar que otro tome parte. Cediendo parte de "la posesión" que se tiene sobre algo.
- **Tomar participación:** Asumir las responsabilidades de aquello en lo que toma parte.

### **2. LA PARTICIPACION EN LA EMPRESA**

La empresa como proyecto económico, posibilita diversos enfoques a la participación del personal en la misma.

- a. **PARTICIPACION ECONOMICA** ( en las rentabilidades, ventas, etc.).
- b. **PARTICIPACION EN LA GESTION GLOBAL** (miembros del Directorio, participantes en Comités, cogestión, etc..)
- c. **PARTICIPACION OPERATIVA**

LA PARTICIPACION OPERATIVA ES LA DE CADA PERSONA EN LAS RESPONSABILIDADES DE LA GESTION ESPECIFICA DE SU GRUPO OPERATIVO (EFICACIA, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD)

### **3. REQUISITOS DE LA PARTICIPACION OPERATIVA**

La PARTICIPACIÓN OPERATIVA implica:

- a. **Por parte de las jefaturas** ( el que da la participación), el intento de hacer "socios" a todo el personal, aceptándolos como seres inteligentes y libres, e involucrándolos en las responsabilidades de la Gestión.
- b. **Por parte del personal** ( el que toma la participación) el compromiso activo con las responsabilidades de la Gestión.

## Niveles de Participación Operativa

	<i>Por parte del que "Da"</i>	<i>Por parte del que "Toma"</i>
<b>Nivel Informativo</b>	El personal recibe informaciones de los objetivos , resultados, decisiones que afectan su gestión específica y de los aspectos globales de la empresa que se relacionan con ella.	El personal está realmente informado y comprende la información de gestión de su sector. Conoce el estado de las variables clave. Sabe dónde y cómo buscar la información. Tiene un claro Plan Maestro de problemas de su sector.
<b>Nivel Consultivo</b>	Se piden opiniones al personal en los temas que hacen a su gestión	El personal analiza la información, diagnostica problemas , busca alternativas y propone soluciones.
<b>Nivel Decisorio</b>	Hay ámbitos o temas en los que el personal puede decidir aspectos de su gestión.	El personal asume responsablemente los programas de trabajo para la mejora de la gestión que está a su nivel

- ⇒ La Participación Operativa no es un "regalo", implica y exige un gran crecimiento de responsabilidades en el personal.
- ⇒ En la mayoría de los casos la pobre actitud responsable del personal tiene su raíz en los pocos espacios de participación operativa que le dan la empresa y sus jefes directos.
- ⇒ La participación operativa es, en la situación actual de la empresa, el principal camino para dinamizar la contribución y el compromiso del personal a la gestión. Es también el elemento clave para promover el desarrollo y la satisfacción del mismo personal.

UNIDAD ENCUADRE PSICOLOGICO  
PARTICIPACION OPERATIVA

## EJERCICIO

Defina en qué grado de Participación Operativa está a juicio cada nivel de su Sociedad.

Objetivo



	0	Informativo	Consultivo	Decisorio
Mando Medio				
Profesionales				
Supervisores de 1ª línea				
Personal Técnico				
Operarios				
Personal Operario				

⇒ La consolidación de la estructura de mando requiere llevar la participación operativa de los mandos medios, profesionales y supervisores de 1ª línea a un nivel consultivo (estructura organicista y antropológica).

⇒ Sólo una vez consolidado esto con los niveles de mando mediante su inserción en la gestión, podrá verse la forma de integrar al resto del personal superando un esquema puramente mecanicista.

UNIDAD ENCUADRE PSICOLOGICO  
PARTICIPACION OPERATIVA

*Le pedimos que lea las preguntas que se anuncian a continuación y las responda calificando su respuesta en una escala de 1(No) a 10 (Si)*

1. ¿Conoce el plan de trabajo de su Sector para este mes en lo que hace a tareas o "producción" a realizar?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. ¿ Conoce las especificaciones (prácticas operativas o especificaciones de producto) que le permitan saber si lo que hace tiene una u otra calidad?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. ¿ Tiene información de los resultados del mes pasado que le permitan evaluar la eficacia del sector?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. ¿ Conoce el nivel de los resultados?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. ¿ Conoce los standard de productividad o consumo de los principales recursos del Sector?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. ¿ Tienes objetivos de seguridad, ausentismo y horas extras para el mes próximo?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. ¿ Conoce en qué recursos Ud. esta por encima del consumo fijado?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. ¿ Sabe en qué otros Sectores internos afecta su tarea?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

9. ¿ Tiene información precisa de los problemas que su Sector origina a los Sectores aguas abajo o a las líneas a las que presta servicio?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

10. ¿ Tiene información del impacto de su tarea en el producto final o en los servicios al cliente?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

11. ¿ Es consultado antes de la fijación de objetivos de cualquier tipo para su Sector?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

12. ¿ Tiene clara la información general de la situación y problemas de la empresa que necesita saber para integrar su gestión en la misma?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

13. ¿ Es consultado en los temas que involucran que afectan su gestión específica (cambio de sistemas, nuevo lay-out, nuevos procedimientos, etc.) antes de que se tomen decisiones?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

14. ¿ Sabe cuáles son las principales falencias de la Gestión de su Sector?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

15. ¿ Tiene un plan de trabajo para solucionar las que están a su nivel de responsabilidad?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

16. ¿ Sabe que está haciendo para solucionarlas en el nivel superior o en otros Sectores de apoyo?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

17. ¿ Conoce los problemas que tienen los clientes con nuestro productos o servicios?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

18. ¿ Conoce las ventajas que ofrecen los productos y/o servicios de la competencia a los clientes?

NO										SI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	