

GRADO UNIVERSITARIO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS

HUMANOS

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE LEON

CURSO 2013/014

**TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y
CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS RELACIONADOS/
LABOUR MOTIVATION THEORIES AND RELATED
PSYCHOLOGICAL CONSTRUCTS**

Realizado por el alumno Dña. Yolanda Cid Olmo

Tutorizado por el profesor Dña. M^a José Fínez Silva

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. OBJETIVOS..... | 5 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 6 |
| 3. INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO..... | 7 |
| 3.1. La aproximación clínica al estudio de la motivación..... | 7 |
| CAPÍTULO 1. | |
| 1. LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MURRAY..... | 8 |
| 1.1.Descripción de la teoría de Murray..... | 9 |
| 1.2. Definición de la necesidad..... | 9 |
| 1.3. Funciones de las necesidades..... | 9 |
| 1.4.Lista de las 20 necesidades de Murray..... | 11 |
| CAPITULO 2. | |
| 2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN APRENDIDA DE MCCLELLAND..... | 12 |
| 2.1. Descripción de su teoría: Los tres grandes motivos..... | 12 |
| 2.2. Necesidad de logro..... | 12 |
| 2.3. Motivación de poder..... | 14 |
| 2.4.Necesidad de afiliación..... | 16 |
| CAPITULO 3. | |
| 3. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PROYECTOS PERSONALES..... | 18 |
| 3.1. Proyectos personales..... | 18 |
| 3.2.Aspiraciones personales..... | 18 |
| 3.3.Metas..... | 20 |
| 3.4.Conducta..... | 20 |
| 3.5.Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño..... | 21 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 4. | |
| 4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW..... | 24 |
| 4.1.Ideas más importantes del estudio de la naturaleza del ser..... | 25 |
| 4.2.Jerarquía de las necesidades..... | 26 |
| 4.3.Características de las personas autorrealizadas..... | 27 |
| 4.4.Consecuencias de satisfacer una necesidad..... | 27 |
| 4.5.Ideas básicas de la teoría de Maslow..... | 28 |
| CAPÍTULO 5. | |
| 5. AUTOEFICIENCIA, AUTOESTIMA, AUTOREALIZACIÓN..... | 31 |
| 5.1.Autoeficiencia..... | 31 |
| 5.2.Autoestima..... | 32 |
| 5.3.Autorrealización..... | 33 |
| CAPÍTULO 6. | |
| 6. PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL TRABAJO..... | 35 |
| 6.1.Optimismo..... | 35 |
| 6.2.Resiliencia..... | 36 |
| 6.3.Creatividad..... | 36 |
| 6.4.Fluidez..... | 37 |
| 6.5.Liderazgo..... | 38 |
| 6.6.Tipos de liderazgo..... | 40 |
| CAPÍTULO 7. | |
| 7. ANÁLISIS DE MATERIALES..... | 43 |
| 7.1.Quien se ha llevado mi queso..... | 43 |
| 7.2.La buena suerte. Claves de la prosperidad..... | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 51 |
| ÍNDICE DE TABLAS | |
| Tabla 1.Lista de Necesidades de Murray..... | 11 |
| Tabla 2. Dimensiones y factores de la autoestima..... | 32 |

RESUMEN

En este estudio vamos a analizar las principales teorías de la motivación laboral.

Cada autor va a examinar a través de sus teorías cuales son los objetivos, características o requisitos que llevan a las personas a conseguir lo que se proponen, cada uno lo define de una manera, unos lo llaman metas, otros proyectos personales, conductas, necesidades, pero todos llegan a la conclusión de que para poder estar motivados tanto en el campo laboral como en el personal, necesitamos de algún estímulo o incentivo que nos lleva a poder cumplir con nuestras metas o proyectos vitales.

Dentro de la motivación laboral aparecen una serie de conceptos básicos que sirven para ayudar a las personas a alcanzar sus metas, creyendo en sus capacidades, estimulan la motivación y colaboran para que el sujeto se sienta más feliz y realizado que son: Autoeficiencia, autoestima y autorrealización, todo esto unido a una serie de creencias o comportamientos que ayudan a que el individuo pueda alcanzar mayor calidad de vida o bienestar a través del optimismo, resiliencia, creatividad, fluidez y liderazgo.

Concluimos que la motivación laboral es el motor de toda empresa u organización, un conjunto de fuerzas que impulsan a las personas a cumplir con sus expectativas de una manera satisfactoria y las incentiva para la consecución de sus fines.

Palabras clave: Motivación laboral, Autoeficiencia, Autoestima, Autorrealización, Optimismo, Resiliencia, Creatividad, Fluidez, Liderazgo.

ABSTRACT

In this study we will analyze the major theories of labour motivation.

Each author will examine through their theories which are the objectives, characteristics or requirements that lead people to get what they intend. Each one defines motivation in a different way, some of them as personal projects, others like goals, needs, behaviors, but all agree that to get motivation, both in laboral and personal fields, we need some encouragement or incentive that make us to fulfill our goals or vital projects.

Labour motivation includes some basic concepts that are used to help people to achieve their goals and believe in their own abilities. These concepts stimulate motivation and get people feel happiest and realized concepts such as: self-efficacy, self-esteem and self-fulfillment, all this together joined to some kind of beliefs or behaviors will help the persons to improve their lives and well-beings through optimism, resilience, creativity, fluency, and leadership.

We conclude that labour motivation is the engine of every company or organization, a set of forces that drive people to meet their expectations in a satisfactory manner and encourages them to achieve their goals.

Key Words: Labour motivation, self-efficacy, self-esteem, self-fulfillment, optimism, resilience, creativity, fluency, and leadership.

1. OBJETIVOS:

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes:

- 1) Analizar las principales teorías de la motivación humana y laboral con cada uno de los autores que la desarrollan y proporcionar una visión general y a la vez pormenorizada de dichas teorías.
- 2) Profundizar en los conceptos de Autoeficacia, Autoestima y Autorrealización en relación a la motivación laboral.
- 3) Identificar el Optimismo, Resiliencia, Creatividad, Fluidez y Liderazgo como capacidades que incentivan el desarrollo de la motivación laboral.
- 4) Análisis de materiales a través de dos de libros donde se extraen los conceptos básicos de la motivación laboral.

2. DESCRIPCION DE LA METODOLOGÍA

- Para poder desarrollar las principales teorías de la motivación laboral primero me basé en un manual actualizado donde vienen enunciadas las teorías y los autores, en este caso elegí cuatro teorías representativas de la motivación laboral, con cada una de las teorías fui sacando los rasgos y características más importantes, una vez establecido los puntos principales de cada teoría lo que hice fue completarlo haciendo una análisis de otros manuales , revistas y páginas web, relacionados con esa teoría y autor donde pudiera extraer conceptos y rasgos importantes para incluir y añadir a la teoría principal.
- Una vez establecidas las principales teorías de la motivación laboral, he incluido una serie de conceptos o constructos que están relacionados con la motivación y de alguna manera ayudan a mejorarla, para ello primero tuve que hacer una selección de los conceptos más importantes y destacados y los fui desgranando uno a uno estableciendo su definición y características más importantes, además de buscar bibliografía de autores que hubieran desarrollado estos conceptos en sus libros y sus teorías, extrayendo lo principal de cada concepto de manera concisa y precisa.
- Para finalizar he querido plasmar a través de dos libros cuales son los principales motores que motivan a las personas a conseguir sus objetivos, para ello he elegido dos títulos que para mí son muy representativos y especialmente motivadores y poder extraer a través de su análisis y lectura las conclusiones que llevan a los personajes de estos libros a realizar acciones que les lleven a conseguir sus objetivos finales o metas.

3. INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

3.1. LA APROXIMACIÓN CLÍNICA AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN:

Desde el punto de vista psicológico la motivación humana ha sido prioridad tanto a nivel teórico como en sus investigaciones, pero es en la primera década del pasado siglo cuando empieza a tener relevancia los primeros modelos teóricos sobre la motivación laboral y aunque nos resulte difícil llegar a una unanimidad en cuanto a la definición de la motivación en el ámbito del trabajo, si se podría definir como un conjunto de fuerzas energizantes que originadas tanto dentro como fuera del sujeto inician la conducta del trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y duración (Donovan, 2001), las dimensiones que tiene la motivación son dirección, intensidad y persistencia teniendo una especial importancia estas tres dimensiones en el contexto del trabajo tanto a nivel de organización como del trabajador.

- **LA DIRECCIÓN:** está relacionada con las actividades hacia las que dirigimos nuestra energía, las organizaciones quieren trabajadores que tengan una orientación, así como dichos trabajadores desean que su empresa les inspire compromiso y motivación.
- **LA INTENSIDAD:** se define como la energía que aplicamos a cada actividad que realizamos, las organizaciones quieren que la energía que tengan sus empleados la empleen a fondo sin necesidad de que la propia organización les incentive para que trabajen más, así como los trabajadores desean que sus empleos sean suficientemente motivadores y que les incentive para que puedan desarrollar alta cantidad de energía.
- **LA PERSISTENCIA:** hace referencia al tiempo que se puede mantener la energía y de cuanto se tardará en gastar dicha energía, las organizaciones quieren que los trabajadores mantengan su energía en el tiempo sin rendirse, así como los trabajadores desean que su trabajo tenga interés a lo largo del tiempo. Cada una de estas tres dimensiones tienen implicaciones directas para las organizaciones y para los trabajadores (Muchinski, 2004).

El precursor de la aproximación de la motivación al estudio clínico de la persona fue el médico francés Jean Charcot que trabajando en una clínica neurológica de París estudió a pacientes con problemas de parálisis, visión, amnesia, desmayos o lagunas de la

memoria incomprensibles que no presentaban cuadro alguno de enfermedad física pero que ellos lo sentían como tales y que a través de la hipnosis pudo comprobar que dichas molestias físicas u orgánicas de los pacientes no tenían causa física que no se debieran al fingimiento por parte de los pacientes.

La motivación está relacionada con la consecución de los objetivos, ya que representa un suceso humano a nivel global que influye tanto en el ámbito individual como en el social. Motivación traducida al latín “motus” significa movimiento dentro del ámbito de la psicología más concretamente de la psicología experimental y la define como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no se observa a simple vista.

CAPÍTULO 1

1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MURRAY

Según Engler (1996), Henry A. Murray nació en la ciudad de Nueva York el 13 de mayo de 1893, asistió a la facultad de medicina en la Universidad de Columbia y se graduó como el mejor de su clase, más tarde realizó una maestría en biología en Columbia y un doctorado en bioquímica en la Universidad de Cambridge.

Fue galardonado con el premio a la Contribución Científica Distinguida de la Asociación Psicológica Estadounidense y con la medalla de Oro de la Fundación Psicológica Estadounidense por sus contribuciones a la psicología. Murray murió en 1988.

Autor de **Explorations in personality** (1938) se puede considerar como predecesor de una generación de psicólogos de la personalidad interesados en estudiar a las personas a través de métodos clínicos y científicos de investigación, en este libro cuyo subtítulo es “Un estudio clínico y experimental de cincuenta hombres en edad universitaria” para el cual cogieron una muestra de 54 sujetos para estudiar la personalidad de cada sujeto y mediante su análisis obtener una guía sobre el funcionamiento de la personalidad de la gente normal, lo hicieron a través de cuestionarios, entrevistas, test proyectivos, autobiografías, observaciones del comportamiento y test estandarizados, de esta manera analizaron una lista de necesidades que cubría todas las tendencias motivacionales que se podían encontrar en la muestra estudiada(Morán 2012).

1.1.DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE MURRAY:

Según Larsen y Buss (2002), Murray en su análisis de la personología, el cual es el término usado para el estudio de vidas humanas y los factores que influyen en su curso (1938), enfatizó el entendimiento de los individuos normales respecto a ámbitos naturales. Creía que los psicólogos debían preocuparse en forma primaria por el estudio detallado y cuidadoso de vidas individuales, al estudiar lo individual Murray creía que es útil separar la conducta total de una persona en unidades identificables y manejables, su unidad básica es un procedimiento, un patrón de conducta significativa breve que tiene un principio y un fin claros. Los procedimientos son interacciones entre el sujeto u otra persona u objeto en el ambiente y pueden ser internos (imaginados) o externos (reales). Una serie planeada de procedimientos es un programa en serie, el cual conduce hacia un objetivo. Los programas en serie pueden prolongarse en el futuro por meses o incluso años, cada procedimiento en una serie puede ser considerado como tener un subobjetivo que acerca al individuo al objetivo final.

1.2. Murray define la NECESIDAD como:

- Potencialidad o disposición para responder en una forma determinada bajo ciertas circunstancias dadas, es un sustantivo que representa el hecho de que una determinada tendencia es susceptible de repetirse. Las necesidades se refieren a estados de tensión, cuando se satisface una necesidad, se reduce la tensión, al individuo le satisface el proceso para reducir la necesidad, no la reducción misma.
- El constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza la percepción, entendimiento y conducta de tal forma que cambia una situación insatisfecha por una satisfactoria y aumenta la satisfacción (Murray, 1938)

1.3. FUNCIONES DE LAS NECESIDADES

-Organizan la percepción guiando al individuo a ver lo que quiere.

-Organizan la acción al urgir al individuo a hacer lo que es necesario para satisfacer la necesidad.

Es probable que la contribución más significativa de Murray para el estudio de la personalidad sea su investigación extensa de las necesidades humanas que se encuentran

en la psicología, a partir de un estudio universitario de individuos en Harvard (1938), Murray desarrolló una lista de 20 necesidades básicas donde explica que la necesidad de logro activa el deseo personal de realizar algo difícil, esforzarse, dominar, manipular y organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, superar obstáculos, alcanzar un nivel alto en las actividades en que se involucra, superarse a sí mismo, rivalizar con los demás e incrementar la autoconsideración. Estas necesidades van acompañadas de acciones tales como hacer esfuerzos intensos, prolongados y repetidos, trabajar con propósito firme por una meta elevada y distante, tener la determinación de ganar, tratar de hacerlo todo bien, estar estimulado a superarse por la presencia de otros, disfrutar de la competición, ejercer el poder de la voluntad y superar el aburrimiento y la fatiga.

La dinámica de la personalidad se concibe como una interacción de fuerzas o necesidades que llevan a actuar para alcanzar un determinado objetivo, cuando este objetivo no se alcanza, las necesidades que han causado pueden manifestarse por medio de fantasías. De ahí que el *TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA* (TAT) los considerase Murray el instrumento más adecuado, ya que los motivos sociales son en gran parte inconscientes y supuestamente esta prueba revela los componentes encubiertos e inconscientes.

Aunque esta lista ha sido revisada y modificada desde esa época, sigue siendo muy representativa desde una perspectiva global de las necesidades humanas.

No todas las necesidades están presentes en todos los individuos, varían en su fuerza e intensidad, Murray creía que hay una jerarquía de necesidades, donde dos o más necesidades entran en conflicto, la más insistente será satisfecha la primera. Algunas necesidades son predominantes porque se vuelven muy urgentes sino son satisfechas, tal como la necesidad de alimento o de eliminar los deseos fisiológicos, otras necesidades pueden ser satisfechas juntas, es por eso que Murray introdujo el concepto de presión: fuerza de los objetos o personas dentro del ambiente que ayudan u obstaculizan a un individuo en el logro de sus objetivos, los estímulos que despiertan a las necesidades nos motivan a buscar o evitar ciertas clases de presión, es importante distinguir entre presión alfa(propiedades o atributos reales del ambiente y la presión beta(percepción subjetiva del ambiente por el individuo. Las presiones beta son los determinantes de la conducta (Engler, 1996).

Murray clasificó las necesidades en corporales y en psicológicas, las primeras son necesarias para la supervivencia pero según su descripción les da un papel secundario respecto a las psicológicas.

A continuación vamos a detallar la lista de las 20 necesidades de Murray con su descripción individual (Morán, 2012).

Tabla 1. Lista de Necesidades de Murray

| NECESIDAD | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|--|
| AFILIACIÓN | Acercarse o cooperar de buen grado, agradar y ganar afecto, formar amistades. |
| AGRESIÓN | Vencer la oposición por la fuerza, luchar, vengar, atacar, herir, castigar a otro. |
| AUTONOMÍA | Liberarse, resistir la coerción y restricción, ser independiente y libre. |
| ASISTENCIA | Contar siempre con la ayuda de alguien, cuidado, apoyado, mantenido, protegido. |
| CRIANZA | Satisfacer las necesidades de alguien desamparado, asistirle ante el peligro. |
| DEFENSA | Defenderse contra la crítica, el asalto, la culpa, ocultar una fechoría, fracaso. |
| DEFERENCIA | Admirar y apoyar a un superior, ensalzar, honrar, emular, ceder, elogiar. |
| DOMINACIÓN | Controlar el entorno humano e influir en otros por sugestión, seducción o mandato. |
| EVITACIÓN DEL DAÑO | Evitación del dolor, daño, enfermedad o muerte. Escapar del peligro, precaución. |
| EVITACIÓN DE REBAJARSE | Evitar ser humillado y situaciones que puedan llevar a desprecio, desdén. |
| EXHIBICIÓN | Causar buena impresión, fascinar, conmocionar, excitar, entretener, divertir. |
| HUMILLACIÓN | Aceptar el daño, crítica o castigo, someterse, rendirse, culparse. |
| LOGRO | Superarse, acometer algo difícil, dominar, manipular, rivalizar y superar a otros. |
| OPOSICIÓN | Superar obstáculos, dificultades, dominar o compensar el fracaso, respetarse. |
| JUGAR | Divertirse, relajarse, reírse, bromear. |
| ORDEN | Demostrar limpieza, clasificación, equilibrio, pulcritud, precisión, claridad. |
| RECHAZO | Despreciar, evadir, excluir, abandonar, expulsar, separarse de algo dañino. |
| SENSIBILIDAD | Disfrutar y experimentar impresiones sensoriales, desarrollar los sentidos. |
| SEXO | Mantener relaciones sexuales o fomentar relaciones eróticas. |
| COMPRENSIÓN | Interesarse, especular, formular, analizar, generalizar, preguntar o contestar. |

CAPÍTULO 2

2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN APRENDIDA DE MCCLELLAND

David McClellan nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, New York. Doctor en psicología experimental de la Universidad de Yale en 1941, después de 30 años en Harvard se trasladó a la Universidad de Boston en 1987 donde impartía clases de psicología, muere a la edad de 80 años en 1998. Antes de su muerte condujo la investigación de influencias fisiológicas sobre la motivación del logro, recibió numerosos premios por su investigación incluyendo el premio de Asociación Americana Psicológico para la Contribución Científica Distinguida en 1987.

2.1. DESCRIPCIÓN DE SU TEORÍA

LOS TRES GRANDES MOTIVOS

Según Engler (1996), se dividen en 3 necesidades, clasificándose en necesidad del logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación.

2.1. NECESIDAD DE LOGRO (McClelland, 1989): deseo de hacer las cosas mejor, de tener éxito y de sentirse competente, lo define como el éxito en la competición con un criterio de excelencia, es decir, la tendencia a buscar el éxito en las tareas que implican la evaluación del desempeño, la persona con un alto motivo de logro desea triunfar en una tarea que suponga un desafío, afirma que la activación de un motivo de logro prepara a la persona para que realice ciertas conductas, realice tareas moderadamente desafiantes, persista en estas tareas, persiga el éxito y la actividad empresarial innovadora e independiente. Según Morán (2012): la motivación del logro según McClelland es el impulso de alcanzar la consecución de metas, de tener éxito, de sobresalir, el incentivo de alcanzar la necesidad del logro es “hacer algo mejor”.

CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS CON ALTA NECESIDAD DE LOGRO: (Engler, 1996):

- ✓ **RENDIMIENTO ÓPTIMO EN TAREAS MODERADAMENTE DESAFIANTES:** las personas con alta motivación de logro rinden mejor que las personas con baja motivación de logro en tareas que se les comunica que son de dificultad intermedia, pero no rinden mejor que las personas con baja motivación de logro en tareas descritas como fáciles o difíciles. Estas personas con alta motivación de logro buscan las situaciones moderadamente desafiantes porque son las que mejor ponen a prueba sus capacidades y habilidades. El éxito conseguido gracias a las capacidades propias le confiere a estas personas la sensación de un trabajo bien hecho, lo que para este tipo de personas tiene especial significado, se llegó a la conclusión de que las personas con alta motivación de logro rinden mejor cuando la tarea tiene algún tipo de significado personal o incentivo.
- ✓ **PERSISTENCIA:** Las personas con alta motivación de logro también persisten por más tiempo en tareas de dificultad moderada, y persisten menos en tareas fáciles y difíciles, se encontró que las personas con baja necesidad de logro suelen buscar el apoyo y la ayuda de los demás mientras realizan tareas difíciles mientras que las personas con necesidad de logro alta persisten en sus propios esfuerzos.
- ✓ **ACTIVIDAD EMPRESARIAL INDEPENDIENTE:** aparece una fuerte correlación entre las personas con alta motivación de logro y el patrón de conducta que caracteriza la actividad empresarial independiente. La persona con alta motivación de logro y el empresario independiente tienen muchas conductas en común: ambos prefieren tomar riesgos moderados, un feedback de rendimiento rápido y específico y muestran un alto grado de iniciativa y de conductas de exploración.

Según Atkinson (1958), la conducta de logro se da dentro de una corriente de conducta quedando determinada en parte por tres fuerzas:

- La instigación: provoca un aumento de las conductas de aproximación y se da cuando coincide con los estímulos ambientales asociados con el premio en el pasado.

- La inhibición: provoca un aumento de las tendencias de evitación y se da cuando coincide con los estímulos que en el pasado se asociaban con el castigo.
- La consumación: hace referencia al hecho de que realizar una actividad provoca su detención.

Para valorar en la motivación del logro las diferencias individuales, McClelland aplicó el Test de Apercepción Temática de Murray(1935), que consistía en mostrar una serie de dibujos para que los individuos escribieran un breve relato sobre su significado, los individuos con necesidades altas de logro escribían relatos que contenían factores de logro, los evaluadores se dieron cuenta que en las redacciones que hacían en base a un dibujo, se basaban en temas relacionados con trabajo duro, esfuerzo extraordinario o satisfacción obtenida con el éxito, así como la consecución de metas que les estimularan a tener una fuerte necesidad de logro.

En la “sociedad ambiciosa”, McClelland(1977), señaló que los sujetos con alta necesidad de logro se interesan más por los negocios y son competentes en esta actividad dado que los negocios requieren asumir riesgos moderados y la responsabilidad personal de sus propias acciones, prestan más atención a la retroinformación en términos de costes y beneficios y técnicas más innovadoras para conseguir productos o servicios, los jóvenes con alta necesidad de logro en términos generales se sienten más atraídos por el mundo de los negocios. Otra característica de las personas con alta necesidad de logro es que prefieren asumir la responsabilidad de sus propios resultados y rendimientos ya que así consiguen la satisfacción de hacer algo mejor, McClelland investigó en laboratorio la capacidad de innovar haciendo que se consiguieran los objetivos de una manera más rápida o más eficaz y descubrió que los sujetos con alta necesidad de logro mostraban más inquietud y ganas de aprender a la hora de encontrar diferentes maneras de hacer mejor las cosas y evitar la rutina.

2.3. MOTIVACIÓN DE PODER: Según Morán (2012), la motivación por el poder es el impulso de controlar a otros, disposición o preferencia por tener un impacto en otras personas, gusto e interés por el control de situaciones o personas, estos individuos tienen la necesidad de modificar situaciones y destacan con conductas tales como: controlar, dominar, influir o sancionar a otros para poder conseguir los objetivos propuestos, de manera que una vez que alcanzan el poder lo pueden usar de forma constructiva si están orientados a conseguir los objetivos de la organización, siendo

buenos gerentes o de manera destructiva si solo se basan en la consecución de sus metas personales, siendo malos gerentes en este caso.

El motivo del poder está caracterizado por la actividad crónica del sistema nervioso simpático expresado mediante niveles altos de presión sanguínea y liberación sostenida de catecolaminas, lo que hace típico que la persona con alto motivo de poder discuta y se enfade más y tienda a participar en deportes competitivos y tenga más dificultades para dormir de noche, cabe destacar que la actividad simpática si es recompensada produce sensaciones de bienestar, pero si es inhibida puede provocar enfermedad física.

Según McClelland (1977), destaca como conductas más importantes relacionadas con la motivación del poder, el liderazgo y la agresividad:

EL LIDERAZGO: las personas con alta motivación de poder tienden a buscar el reconocimiento en grupos humanos y encontrar una manera de hacerse visibles a los demás en un esfuerzo por lograr poder o influencia, con alta motivación de poder tienen más tendencia a discutir con los profesores y hacer comentarios en clase y de alguna manera hacerse notar públicamente, los grupos con líderes que tienen alta motivación de poder adoptan decisiones más pobres ya que se da entre ellos un menor intercambio de información, toman en consideración menos estrategias alternativas y obtienen peores decisiones, estos resultados sugieren que la tendencia de las personas con alta motivación de poder, puede ser negativa para el funcionamiento del grupo.

Según McClelland (1975) realizó un estudio sobre el síndrome de liderazgo entre ejecutivos destacando una serie de características comunes para todas aquellas personas con síndrome del motivo de liderazgo tales como:

- Respeto por la autoridad institucional
- Disciplina y autocontrol
- Consideran que el trabajo es placentero
- Guardan sus sentimientos para sí mismos
- Preocupación por los demás, altruismo
- Interés por una justa gratificación
- Virtudes sociocéntricas enseñadas por los padres

Todas estas personas con síndrome del motivo de liderazgo respetan más a las instituciones, son ejecutivos eficaces porque creen en una autoridad centralizada, en la justicia, en el servicio a los demás y en el trabajo duro. (Morán, 2012).

LA AGRESIVIDAD: hay que tener en cuenta que la sociedad inhibe y controla los actos abiertos de agresividad, por lo que las manifestaciones agresivas del motivo del poder suelen expresarse mediante impulsos agresivos, según McClelland (1977), Las personas con alta motivación de poder confiesan tener más impulsos violentos que las personas con bajo motivo de poder, éstas personas con alta motivación de poder se esfuerzan por ser asertivas y ejercer influencia, pero a menudo se encuentran restringida por factores sociales. Cuando se prescinde de las inhibiciones sociales impuestas participan en más conductas agresivas.

2.4. NECESIDAD DE AFILIACIÓN: Según McClelland (1989), preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros, deseo de afecto y relaciones satisfactorias con otros.

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DEL DESEO DE AFILIACIÓN:

- ✓ **EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES:** las personas con alta motivación de afiliación se unen más a grupos sociales, están más tiempo interactuando con los demás y sus relaciones suelen terminar en amistades más estables y duraderas, también se encuentran diferencias en cuanto al nivel de satisfacción con las relaciones personales a medida que se forman amistades nuevas, y se pasa de conocidos a amigos, las personas con alta motivación de afiliación están más satisfechos con el progreso de sus relaciones, viviendo como una fuente de satisfacción el estrechamiento de amistades, en comparación con las personas con baja motivación de afiliación que están cada vez menos satisfechas al vivir el estrechamiento de sus amistades como agobiante.
- ✓ **EL MANTENIMIENTO DE LAS REDES INTERPERSONALES:** las personas con alta motivación de afiliación hacen más llamadas, escriben más cartas y visitan más a sus amistades, pasan más tiempo hablando por teléfono y conversando cara a cara , intentan tener más encuentros amistosos, hablan más de sí mismos, escuchan más y muestran mayor grado de confianza y preocupación por sus amigos, estas personas tienen un patrón de relaciones

cálidas y personales, hacen uso de más adjetivos descriptivos positivos y evitan activamente hablar en términos negativos, tienen puntuaciones más altas en los valores de “paz mundial” y “amistad verdadera”, como expresión de su necesidad de estar en armonía a nivel interpersonal, tienden a evitar conflictos y evitan los juegos competitivos, les preocupa bastante lo que piensen de ellos, es propio de ellos reír, sonreír y tener más contacto visual, todo ello comparado con las personas con bajo motivación de afiliación. (McClelland, 1989).

Según Morán(2012), en cuanto a las conductas de gestión y organización, las personas con alta necesidad de afiliación no suelen ser buenos ejecutivos por sus características de tender a evitar tensiones y conflictos dado que dichos puestos suelen implicar ser competitivo, tratar de influir en los demás y tomar decisiones difíciles que puedan herir las sensibilidad de algunos, estos comportamientos resultan incompatibles con ellos, puesto que su característica principal es la evitación de conflictos, excepto en aquellos ejecutivos que habían logrado ser integradores eficaces, colaboradores entre los directivos y los trabajadores, tal es el caso por ejemplo del especialista en recursos humanos y relaciones laborales. A los sujetos que tienen alta motivación de afiliación no les importa tanto progresar o ascender como disfrutar con aquellos trabajos que supongan estar en contacto con gente y ayudar y trabajan mejor siempre que puedan desarrollar sus capacidades de poder colaborar y cooperar con los demás.

CAPÍTULO 3

3. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PROYECTOS PERSONALES

LOS PROYECTOS PERSONALES:

Según Morán (2012), la Psicología establece que las acciones inmediatas de las personas están ligadas directamente con sus intenciones y metas dando importancia en este caso a la estructura intencional de la personalidad, en consecuencia, diferentes autores han definido dichas metas de distintas maneras como por ejemplo:

- 1) Proyectos personales (Little, 1989).
- 2) Aspiraciones personales (Emmons, 1989).
- 3) Metas (Locke y Latham, 1990).
- 4) Conducta (Muchinski, 2004).

3.1. PROYECTOS PERSONALES:

Según Little(1989), basa las satisfacciones e insatisfacciones vitales en saber dominar factores como el stress y eficacia asociada a los proyectos personales, de tal manera que si las personas pueden cumplir sus proyectos con éxito determinará la satisfacción vital de la persona y de los sentimientos depresivos. Little establece que nuestra sensación de eficacia en completar nuestros proyectos personales es un factor crucial para desarrollarse emocionalmente sanos o bien llevar existencias desesperadas.

3.2. ASPIRACIONES PERSONALES

Robert Emmons (1989), define una aspiración personal como un patrón coherente de aspiraciones a meta que representa lo que un individuo típicamente está intentando hacer, dichas aspiraciones pueden ser positivas o negativas, diferenciando a los individuos en función de que su vida esté representada por unas aspiraciones u otras, por eso que las aspiraciones personales están compuestas tanto por cosas que las personas quieren o intentan tener o experimentar como aquellas cosas que intentan evitar. Emmons (1989), propone un método que se divide en cuatro pasos para poder hacer un estudio o análisis de las aspiraciones personales.

- ✓ EL PRIMER PASO: consiste en que los sujetos hagan un listado de cuáles son sus aspiraciones personales, definidas como “las cosas que estás intentando hacer especial y particularmente en tu conducta cotidiana” se les facilita ejemplos de aspiraciones positivas y negativas. Se encontraron unas diferencias en el número de aspiraciones que oscila entre 10 y 40, con una media de 15 aproximadamente.
- ✓ EL SEGUNDO PASO: es intentar describir la forma en que puedan llegar a lograr cada una de sus aspiraciones para poder alcanzar las metas. En promedio los sujetos nombran cuatro o cinco formas de alcanzar cada aspiración.
- ✓ EL TERCER PASO: consiste en seleccionar 15 de sus aspiraciones y valorarlas en 3 dimensiones: grado de importancia, grado de dificultad y probabilidad de éxito.
- ✓ EL CUARTO PASO: consiste en comparar cada aspiración con el resto de las aspiraciones respondiendo a la pregunta: ¿Alcanzar esta aspiración es beneficioso, perjudicial o neutro para lograr otra aspiración? , esto origina una matriz de 15 por 15 que señala las aspiraciones que se facilitan o están en conflicto mutuamente.

Una vez que se sacan las conclusiones de estudios realizados en las cuatro etapas, se hará una lista de las aspiraciones que sirve para determinar con más precisión en los objetivos, planes y actividades específicas.

Según Emmons (1986), establece una relación directa entre las aspiraciones y el bienestar subjetivo basado en las emociones positivas asociando dichas emociones a aspirar a metas importantes y el haber cumplido dichas aspiraciones en el pasado, asocia las emociones negativas con una baja probabilidad subjetiva de éxito en alcanzar las aspiraciones y asocia la satisfacción vital con la idea de que las aspiraciones personales propias son importantes y con una alta probabilidad de éxito.

3.3. METAS

Según Locke y Latham (1990), en el ámbito de la motivación de trabajo establecen que algunas metas u objetivos ayudan a realizarse más profesionalmente que otras, y definen la meta como algo que la persona quiere conseguir, incluyendo expresiones como intentar o desear. Según estos autores las metas cumplen dos funciones: la primera es la base de la motivación y la segunda es la que dirige la conducta, las metas son las que hacen que la persona dedique más o menos esfuerzo para realizar un trabajo, son conductas, propuestas e intenciones de acciones que influyen en el rendimiento del trabajo y que tienen que cumplir dos requisitos básicos: el primero es que el sujeto debe saber qué es lo que quiere obtener con la consecución de la meta y el segundo es que el individuo acepte la meta como algo por lo que está dispuesto a trabajar, dichas metas pueden ser aceptadas o rechazadas en base a la dificultad para conseguirlas o bien porque las personas tienen claro cuáles son las conductas necesarias para su obtención. Si se acepta la meta es porque el individuo adopta la conducta necesaria para la consecución de la misma, dicha teoría establece que las metas más difíciles son proporcionales a niveles más altos de rendimiento en el trabajo, el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad dado que las metas más difíciles implican más compromiso para su obtención. Las metas pueden ser de carácter general o específico, cuanto más específica sea la meta más precisa y clara serán los esfuerzos para poder conseguirla y más clara será la conducta.

3.4. CONDUCTA:

Muchinski, (2004), establece que el establecimiento de metas mejora el rendimiento en el trabajo en función de su capacidad, de su feedback, de su recompensa, del apoyo de la dirección y de la aceptación de las metas asignadas.

3.5.ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO:

Según Molina (2000), en su artículo titulado” *el establecimiento de metas, comportamiento y desempeño*”: hace una distinción de conceptos que enunciamos a continuación:

- ✓ Teoría del establecimiento de metas: las metas tienden a reflejar lo que la gente desea hacer.
- ✓ La auto-eficacia: refleja lo que la gente piensa que puede hacer.
- ✓ Las expectativas: reflejan el mejor estimativo que tiene la gente sobre las consecuencias de sus acciones.

Según Molina (2000), hace un análisis del establecimiento de metas de carácter general y se centra en cómo el establecimiento de metas influye en el comportamiento y desempeño, divide la motivación en cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia metas, la motivación es un concepto que no se puede observar de manera directa y que se debe comprobar como parte de una teoría más amplia donde las condiciones y antecedentes están ligadas a las acciones conductuales, la motivación es personal e individual y cada uno de nosotros es único en función de lo que nos emociona y de nuestro comportamiento, la motivación es dirigida hacia una meta.

Las diferencias entre las metas y el logro de éstas determinan la emoción y la dirección del comportamiento así como la importancia y el compromiso con la meta son valiosas para la intensidad y la persistencia, las metas hacen que la gente se esfuerce más, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso, aceptar metas ayuda a centrar la atención y evitar distracciones así como el compromiso que se tenga con ella aumenta el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso, con todo ello se puede sacar la conclusión de que las metas influyen de forma directa sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia.

Como consecuencia de dichas teoría se pueden extraer una serie de conceptos básicos relacionados con ellas que son:

- **ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISO CON LAS METAS:**

Se basa en la idea de la acción con propósito, las metas que se eligen se relacionan con la satisfacción de las necesidades, la aspiración y búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma, la acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace. En el ámbito de las organizaciones la gente que tiene metas trabaja más duro y con mejor desempeño que la gente que no tiene metas, las metas difíciles llevan a mayores niveles de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas así como las metas específicas son más motivadoras que las metas generales y para que el establecimiento de metas sea efectivo se debe poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y tener compromiso con el logro de las metas, el compromiso hace referencia al apego o la determinación de alcanzar una meta independiente de su origen que se puede aplicar a cualquier meta, y la aceptación se refiere al compromiso con una meta que ha sido asignada.(Molina, 2000).

- **ANÁLISIS DE LA LITERATURA SOBRE ESTABLECIMIENTO DE METAS:**

Establecimiento de metas y variables contextuales: Los investigadores dan tanta importancia al contexto donde se realiza el establecimiento de metas como el contenido de dichas metas, una de las variables contextuales son las restricciones situacionales, dichas restricciones en el entorno laboral actúan como obstáculos impidiendo que los empleados puedan desempeñar plenamente su habilidad y motivación en desempeño, dichos empleados sienten frustración provocada por dichas restricciones provocando que anule su motivación, reduciendo las percepciones de sus expectativas y haciendo que a su vez puedan disminuir el compromiso con la metas.

Otro factor importante en el establecimiento de metas es el apoyo de los supervisores, este apoyo en términos de intercambio líder-miembro influye en la calidad de la relación entre ellos, los empleados con mejores relaciones con sus superiores se sienten más comprometidos con el éxito de su empresa dedicando más tiempo y energía,

teniendo mayores niveles de motivación porque reciben más ánimo y recompensas que aquellos que tienen relaciones de menor grado. (Molina, 2000).

- **ESTABLECIMIENTO DE METAS Y RETROALIMENTACIÓN:**

Habla de la necesidad de los empleados en saber cómo realizan su trabajo enfocado hacia la consecución del logro de las metas, las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma pero en la mayoría de las veces provienen de un supervisor que requiere un control y una transmisión e intercambio regular de información, por lo tanto el establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación, que aunque normalmente suele ser hacia abajo, también puede fluir hacia arriba, existen pocas investigaciones de los efectos que tiene la retroalimentación hacia arriba sobre los cambios que ocurren en el desempeño gerencial con el paso del tiempo, la ausencia de un grupo de control o comparación hace difícil determinar si produce cambios positivos en la conducta posterior de los jefes como resultado de la retroalimentación, las conclusiones que se deducen de la retroalimentación hacia arriba es que aquellos gerentes que la reciben de sus subordinados tienen más posibilidades de mejorar en su desempeño y debe permitir determinar el grado de discrepancia entre retroalimentación y meta y enfocar sus esfuerzos en aquellas áreas donde el desempeño presenta mayores debilidades. (Molina, 2000).

CAPÍTULO 4

4. TEORIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW

Según Morán (2012), la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow se encuadra dentro de la psicología humanista y según este autor recibe el nombre de “tercera fuerza”, para diferenciarla de las otras dos fuerzas en psicología: el psicoanálisis y el conductismo, dicha teoría humanista rechaza tanto el determinismo freudiano de los instintos como el determinismo ambiental de la teoría conductista, dando una versión más optimista y positiva de la naturaleza humana. Se basa en la libertad que tenemos los humanos para poder utilizar nuestras capacidades superiores, utilizar símbolos y pensar en términos abstractos para poder ser capaces de realizar elecciones inteligentes además de ser responsables de sus acciones y de autorrealizarse.

La máxima representación de esta teoría humanista son Carl Rogers (1902-1987) y Abraham Maslow (1908-1970).

Maslow es considerado una de las figuras americanas más importantes de la primera mitad del siglo XX siendo hoy en día un referente en distintos ámbitos como el clínico, educacional y empresarial.

En la época de Maslow existían dos corrientes psicológicas ampliamente diferenciadas que eran la corriente conductista-experimental y la clínico-psicoanalítica, para dicho autor estos enfoques no eran suficientes para poder explicar la naturaleza humana dado que las posibilidades más altas de la naturaleza humana han sido muy menospreciadas e intenta equilibrarlo con investigaciones donde aparece claramente un componente nuevo de crecimiento y desarrollo humano, dando lugar al nacimiento de dos corrientes principales en psicología, la humanística y la transpersonal, basadas en la complejidad de la naturaleza humana y en la autorrealización de las conductas, por eso se dedicó principalmente al estudio de la gente que consideraba mentalmente sana, es decir, aquellas personas que tenían un alto nivel de salud, madurez y autorrealización están motivadas por los valores del ser que se desarrollan de forma natural por los seres humanos que tienen más que enseñarnos, diferenciando a aquellas personas con un estado de salud positiva respecto a aquellas que tienen un estado de deficiencia. (Morán, 2012).

Maslow defiende que los humanos somos responsables de nuestra propia evolución que se traduce en la posibilidad de poder seleccionar, escoger, decidir dando más importancia a aquellos valores que ensalzan la autorrealización del ser como; la verdad, la bondad, la creatividad, la plenitud, la singularidad, la justicia, la naturalidad y la autosuficiencia (Maslow, 1991).

4.1. IDEAS MÁS IMPORTANTES DE MASLOW EN CUANTO AL ESTUDIO DE LA NATURALEZA DEL SER:

- ✓ Los humanos tienen tendencia innata a moverse hacia niveles superiores de salud, creatividad y autorrealización.
- ✓ La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización.
- ✓ La evolución sinérgica es un proceso natural y esencial, está en una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro.
- ✓ La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles, el proceso de autorrealización conduce al individuo a los niveles más altos de eficiencia.

Maslow realizó una tesis basada en el estudio del dominio de una colonia de monos, donde extrae una serie de conclusiones tales como que dicho dominio está más enfocado con la fuerza interior que con la fuerza física, y la conducta sexual de dichos monos dentro de la colonia estaba directamente relacionada con el dominio y la servidumbre, posteriormente se centró en el estudio del comportamiento humano y seleccionó una serie de personas que tenían en común la autorrealización, dando como resultado su teoría más importante que es la jerarquía de las necesidades. (Maslow, 1991)

4.2. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS:

Según Morán (2012), Maslow divide las necesidades humanas en 5 grandes bloques que son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia a un grupo, de autoestima y de autorrealización.

- 1) **FISIOLÓGICAS:** Son las más básicas, su satisfacción es necesaria para la supervivencia e implica la continuidad del individuo y la especie entre las que destacan: agua, comida y sexo.
- 2) **DE SEGURIDAD:** Destaca la protección frente a las amenazas, el peligro y las privaciones, muchas de estas necesidades de seguridad son satisfechas hoy en día salvo las amenazas de desastres de fuerza mayor como huracanes o disturbios que ven una amenaza a la seguridad.
- 3) **DE AMOR Y PERTENENCIA AL GRUPO:** Incluye el deseo de amar y ser amado, de compañía, de asociación y pertenencia a un grupo, de compartir tu vida con alguien y vivir en armonía con los demás.
- 4) **DE AUTOESTIMA:** Respeto y aprecio a los demás, autoconfianza, reconocimiento, si se satisfacen estas necesidades provoca en el individuo una sensación de suficiencia pero la no satisfacción produce sentimientos de inferioridad e impotencia.
- 5) **DE AUTORREALIZACION:** Alcanzar el potencial humano que tiene cada uno y creer en las propias posibilidades que nos lleva a creer en nosotros mismos, para acercarse más y más a lo que es uno, para llegar a ser todo aquello que uno es capaz.

Maslow establece una pirámide de necesidades jerárquica y las establece por orden de importancia, según el autor lo más importante para el individuo es la satisfacción de sus necesidades básicas de supervivencia que son comida, agua, protección y seguridad, una vez que satisfacemos nuestras necesidades básicas o fisiológicas es cuando podemos desarrollar otras necesidades más humanas como el amor, aceptación y pertenencia, una vez satisfechas estas necesidades nos preocupamos por la autoestima y la necesidad de tener reconocimiento, aprobación y competencia, todo esto nos lleva a concluir que si crecemos bien alimentados, seguros, amados y respetados, podremos llegar a ser personas autorrealizadas que han cumplido con sus expectativas, dicha autorrealización según Maslow es la más alta necesidad que culmina la pirámide.

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS AUTORREALIZADAS

SEGÚN MASLOW (1991): Según el autor las principales características de las personas autorrealizadas son:

- ✓ Orientación realista en la vida, perciben la realidad con más exactitud
- ✓ Aceptación de uno mismo, de los demás y del mundo tal como son.
- ✓ Personas espontaneas que se manifiestan de forma natural.
- ✓ Necesidad de privacidad.
- ✓ Autonomía e independencia del entorno y de la cultura.
- ✓ Apreciación fresca más que estereotipada de la gente y de las cosas.
- ✓ Identificación con el género humano y fuerte interés social.
- ✓ Tendencia a las relaciones íntimas fuertes con unas cuantas personas especiales a las que aman, más que relaciones superficiales con muchas personas.
- ✓ Valores y actitudes democráticos
- ✓ Buen sentido del humor.
- ✓ Alto grado de creatividad

4.4. CONSECUENCIAS DE SATISFACER UNA NECESIDAD BASICA:

La principal consecuencia de la satisfacción de la necesidad es que ésta desaparece y surge una necesidad nueva y superior produciendo unas consecuencias.

- ✓ Independencia y un cierto desdén por los antiguos satisficentes y objetos finales.
- ✓ Cambios en la capacidad cognitiva, atender, percibir, aprender, recordar, pensar, todos ellos cambian en una dirección previsible a los nuevos intereses y valores del organismo.

Estos nuevos intereses, las satisficentes y las necesidades, no solamente son nuevos sino que también en cierto sentido son superiores, cuando las necesidades de seguridad están gratificadas, el organismo está libre para buscar otras como el amor, independencia, respeto, el mejor modo de librar al organismo de la esclavitud de las necesidades inferiores, materiales y las más egoístas es gratificarlas.

La gratificación de una necesidad cualquiera ayuda a determinar la formación del carácter y cualquier gratificación de una necesidad verdadera tiende al perfeccionamiento, fortalecimiento y desarrollo sano del individuo.

La gratificación y saciedad concreta de una necesidad tiene también otros resultados específicos, por ejemplo, la satisfacción de la necesidad de seguridad conlleva más tranquilidad, pérdida de sentimiento de peligro y mayor audacia y valor.

“Una teoría salida de la motivación debería asumir que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que prácticamente es una característica casi universal de todo estado orgánico de la cuestión” Maslow (1991)

4.5. IDEAS BÁSICAS DE LAS TEORÍAS DE MASLOW:

Según Maslow (1991), enumera las limitaciones de la teoría tradicional poniendo énfasis en la necesidad de considerar a la persona en su totalidad a los efectos de la cultura, el entorno, la motivación múltiple, la conducta inmotivada y la motivación sana, básicamente sienta las bases fundamentales para una teoría verdaderamente humana de la motivación.

- **JERARQUIA DE LAS NECESIDADES:** el autor aporta una inteligente y elegante integración de las psicología humanística, conductista y freudiana, defiende que todas las necesidades humanas se pueden jerarquizar empezando por las necesidades físicas como el aire, alimento y agua a lo que le siguen 4 niveles de necesidades psicológicas que son la seguridad, el amor, la autoestima y la autorrealización, argumenta que las necesidades superiores son tan reales y tan necesarias a la condición humana como la necesidad de comer y diferencia las superiores de las inferiores distinguiendo que las superiores son desarrollo de la evolución tardía y que se desarrollan tarde en el individuo, son más exigentes y se pueden retrasar más tiempo, su satisfacción depara más felicidad y conduce a un crecimiento mayor del individuo que requiere un entorno externo más apropiado.
- **REVISION DE LA TEORIA DEL INSTINTO:** dicha teoría aplica el concepto del instinto al comportamiento humano, los instintivitas buscan las raíces de todo comportamiento en los instintos heredados, mientras que los

conductistas tienden a explicar todo comportamiento en términos de aprendizaje, Maslow argumenta que las necesidades humanas tienen un comportamiento instintivo, si bien por lo general este es muy leve, los seres humanos sanos y normales no se ven dominados por sus necesidades instintivas ni se frustran en demasía si éstas se quedan sin realizar. Maslow discrepa respecto a la teoría de Freud que sostenía que las demandas de nuestro ego y cultura están irremediabilmente reñidas con nuestros instintos más profundos y egoístas, Maslow opina que somos en esencia buenos y cooperadores y que la cultura puede contribuir a realizarnos más que a frustrarnos.

- **CONDUCTA INMOTIVADA:** amplía los problemas tradicionalmente psicológicos para incluir la conducta artística y expresiva, señala que no toda conducta tiene un propósito o un motivo, las conductas expresivas incluidas el cantar, danzar o tocar son relativamente espontaneas sin fin alguno y para disfrutar por sí mismas.
- **ORIGENES DE LA PATOLOGIA:** diferencia dos clases de frustración, la frustración amenazadora produce patología, la no amenazadora no la produce, no todas las frustraciones son amenazadoras y en realidad la falta de alguna necesidad puede tener efectos positivos como negativos, se pregunta si es instintivo el sentido de la destrucción argumentando que el sentido de la destrucción no es innato dado que en un entorno sano y apropiado no existe prácticamente sentido de destrucción y que para tener este sentido de destrucción se deben tener en cuenta 3 factores que son: la estructura del carácter del individuo, las presiones culturales y la situación inmediata.
- **LA PSICOLOGÍA HOLÍSTICA:** la conducta humana compleja no es reducible a partes más sencillas, al analizar aspectos específicos de la personalidad Maslow insiste en que recordemos que estamos estudiando una parte de un todo más que una unidad distinta e introduce el concepto de “síndrome de personalidad “ que lo define como un complejo organizado y estructurado de partes aparentemente diversas, el individuo es un todo integrado y organizado por lo que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él, no existe como una necesidad del estómago, boca o genital, solamente hay una necesidad de la persona y la satisfacción se da en todo el individuo y no solo en una parte de él, poniendo un ejemplo la comida satisface el hambre de la persona y no el hambre de su estómago, es decir que cuando la persona tiene

hambre, todo su cuerpo tiene hambre, la mayoría de los impulsos no se pueden aislar ni localizar somáticamente, ni se puede considerar como lo único que sucede en el organismo a la vez, el deseo típico es una necesidad de la persona entera.

- **LOS MEDIOS Y LOS FINES:** cuando examinamos los deseos que por término medio tenemos en la vida cotidiana, comprobamos que la característica más importante es que son medios para alcanzar un fin más que fines en sí mismo, los deseos particulares que nos pasan por la mente muchas veces al día no son tan importantes en sí por lo que representan, a dónde conducen o lo que significan sino que lo importante es que conducirán a ciertos fines o necesidades, es de decir, a satisfacer ciertas necesidades que parecen fines en sí mismos y que no necesitan una posterior justificación o demostración, el estudio de la motivación debe ser el estudio de los fines, deseos y necesidades últimas del ser humano.
- **LA POSIBILIDAD DE REALIZACIÓN:** anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica cobrando importancia el factor de la posibilidad, según aumentan nuestros ingresos la gente desea y se esfuerza por cosas que nunca hubiera soñado, es importante fijarse en el factor de la personalidad para entender las diferencias de las motivaciones entre diversas clases y castas dentro de una población determinada y entre países y culturas diferentes.

Una vez desarrolladas y analizadas las principales teorías de la Motivación Laboral y cuáles son los autores que defienden dichas teorías, a continuación vamos a desarrollar cuales son los constructos psicológicos más importantes que están íntimamente relacionados con la Motivación y que hacen que de alguna manera ésta pueda mejorarse o potenciarse, además de ayudarnos a entenderla mejor desde el ámbito personal como laboral.

CAPÍTULO 5

5. AUTOEFICIENCIA, AUTOESTIMA Y AUTORREALIZACIÓN:

5.1. AUTOEFICIENCIA:

Según Bandura (1987b), define la Autoeficiencia percibida como la creencia de uno mismo acerca de las propias capacidades para movilizar la energía necesaria y realizar acciones pertinentes para manejar las situaciones y las exigencias de las tareas. Hace referencia más que a los recursos de los que pueda disponer un individuo a la opinión que uno tenga sobre lo que puede hacer con ellos y relaciona la Autoeficiencia percibida con las conductas de salud, ya que considera que a no ser que la persona crea que puede dominar y cumplir hábitos que favorezcan su salud, es poco probable que realice el esfuerzo de conseguirlo, dicha creencia en la propia eficacia o Autoeficiencia percibida está relacionada directamente con los juicios que cada individuo hace sobre sus capacidades en base a los cuales organizará y ejecutará sus actos para poder alcanzar el rendimiento deseado, el éxito en los objetivos propuestos se consigue cuando se han elaborado y ensayado distintas conductas y estrategias que requieren un esfuerzo perseverante. Los individuos inseguros tienden a abortar rápidamente este proceso generador en cuanto los esfuerzos iniciales que han desarrollado se muestran ineficaces.

La expectativa de Autoeficiencia tiene que ver con el nivel de motivación y el estado afectivo dado que los actos están basados más en las propias creencias que en la verdad objetiva, de tal manera que las consecuencias de lo que la gente puede alcanzar o de los resultados que puede obtener en una tarea que emprende, es la creencia en las capacidades que afirma tener para conseguirlo, esta percepción de Autoeficiencia ayuda a los individuos a determinar lo que tienen que hacer con los conocimientos y las habilidades que poseen, creyendo que sus acciones pueden producir los resultados que ellos desean y tienen aliciente para actuar o perseverar cuando se enfrentan a dificultades , tiene que ver también con la motivación que tienen frente a las adversidades y cuanto perseveran además de la vulnerabilidad al estrés, la depresión y el estilo de vida que escogen (Bandura, 1987b).

5.2. AUTOESTIMA:

Según Rosenberg (1973), considera la autoestima como una actitud hacia uno mismo, que puede ser positiva o negativa y elevada cuando la persona piensa que ella es suficientemente buena y que el individuo se respeta y se estima sin considerarse mejor o peor que los demás y sin creerse la esencia de la perfección, reconociendo sus carencias y esforzándose por mejorar y madurar.

La autoestima tiene dos componentes que son un sentimiento de capacidad personal y un sentimiento de valía personal, la autoestima es la confianza y el respeto hacia uno mismo, es la forma en que la persona hace de sus capacidades para enfrentarse a los retos de la vida y para comprender y afrontar los problemas, respetar y defender sus intereses y necesidades y su derecho a ser feliz.

Tabla 2. Dimensiones y factores de la autoestima según Fleming y Courtney, (1984).

| DIMENSIONES | | |
|-------------|---------------|--|
| | <i>FÍSICA</i> | <i>PSICOSOCIAL</i> |
| FACTORES | Apariencia | Amor propio o dignidad |
| | Capacidad | Confianza Social Habilidades académicas |

Estos autores consideran que la autoestima tiene dos dimensiones que son la física y la psicosocial, la dimensión física la constituyen dos factores: apariencia y capacidad y la dimensión psicosocial incluye tres factores: dignidad o amor propio, confianza social y habilidad académica.

Las personas con alta autoestima son capaces de reaccionar a las situaciones de estrés de modo más autoprotector, una alta autoestima actúa como amortiguador de los efectos negativos del stress considerando la autoestima como un factor protector de la salud que hace a las personas menos vulnerables a las tensiones de la vida cotidiana, por el

contrario las personas con baja autoestima tienden a ser más vulnerables en una situación estresante y a desarrollar estrategias de afrontamiento más pobres y una competencia menor. La autoestima juega un papel relevante en la apreciación primaria dado que si una persona percibe que una situación determinada amenaza su autoestima, aumenta el stress y entonces los modos de afrontar el problema serían distintos a los que se utilizan cuando son otros aspectos los que se ven amenazados, los acontecimientos negativos, de menor impacto pero persistentes son los que parecen afectar más a la propia autoestima, si las personas tienen una imagen positiva de sí mismas, estos acontecimientos negativos tenderán a ser menos estresantes y los afrontarán con mayor eficacia, la autoestima es por lo tanto un factor protector de la salud que ayuda a las personas a soportar las tensiones de la vida cotidiana (Morán, 2012).

5.3. AUTORREALIZACIÓN:

Según Rogers (1974), la tendencia a la realización es el único motivo básico humano porque el organismo humano tiende de manera intrínseca a conservarse y a esforzarse por mejorar, dicha teoría es básicamente positiva, considera que no existe nada inherentemente negativo o maligno en nosotros, se basa en el principio humanista de que si la gente recibe libertad y apoyo emocional para crecer, puede llegar a ser un ser humano pleno y cree que los individuos pueden llegar a resolver sus problemas y convertirse en quien desean ser sin necesidad de críticas o dirección influenciados por el ambiente de aceptación y comprensión, el ser humano sano se orienta hacia el crecimiento de su potencial como resultado de esta tendencia hacia la autorrealización, si se dan las condiciones que lleven a ese crecimiento, también da importancia a la necesidad de aceptación incondicional de las personas significativas para poder sentirse autorrealizado y poder crecer, la consideración positiva incondicional se consigue cuando una persona percibe que todas sus experiencias del yo(sentimientos, pensamientos, sensaciones, etc.) son merecedoras de las consideración positiva por parte de las personas significativas para ella, la aceptación y valoración son sinónimos de aceptación positiva incondicional.

Rogers establece cuales son las cinco características de la personalidad con funcionamiento pleno:

- 1) **Apertura a la experiencia:** capacidad para asumir sus propios sentimientos, sin problemas, en el campo de la conciencia, para ello ninguna experiencia o emoción resulta amenazante, por estar abierto a todo.
- 2) **Vivir la existencia:** es ir descubriendo las experiencias a medida que son vividas, nunca las dan como ya vividas repetidamente, son personas flexibles, adaptables, tolerantes y espontáneas.
- 3) **Confianza Organísmica:** las personas de vida plena a la hora de tomar decisiones son coherentes con sus propias experiencias, con las experiencias del organismo guiándose más por información interna que por las normas sociales o los juicios de otras personas.
- 4) **Libertad experiencial:** se consideran libres para vivir su vida del mejor modo posible que ellas creen siendo las únicas responsables de sus propias acciones y sus consecuencias.
- 5) **Creatividad:** Tienen suficientes recursos creativos y satisfacen sus necesidades más profundas viviendo de forma constructiva en su cultura y siendo innovadoras. (Rogers, 1974).

CAPÍTULO 6

6. PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL TRABAJO: OPTIMISMO, RESILENCIA, CREATIVIDAD, FLUIDEZ, LIDERAZGO:

Se entiende por trabajo saludable el que promueve el bienestar físico y psicológico, en el contexto laboral se considera que satisfacción en el trabajo, implicación en el trabajo y compromiso con la organización son reflejo de cómo los empleados se sienten en sus trabajos y por tanto son una buena medida de la relación entre trabajo y bienestar, otra de las razones para creer en la importancia de la relación entre trabajo y bienestar es que las experiencias laborales se traducen directamente en otras experiencias de salud mental e indirectamente en la satisfacción con la vida afectiva de los empleados, si se utiliza un modelo de trabajo saludable como sistema, esto se traduciría en formas de trabajo que permitieran hacerlo de una manera más positiva y agradable, la meta es motivar a los demás a adoptar una aproximación similar hacia la psicología positiva para el estudio del trabajo y promover la comprensión de los beneficios que puede proporcionar el trabajo así como aprender acerca de cómo estas prácticas y procesos interactúan y se pueden lograr (Morán , 2012).

6.1. OPTIMISMO:

Según Avia y Vázquez (2001), define el optimismo como la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables, capacidad de formarse ilusiones positivas, de ser capaz de ver el mundo de manera benévola, se produce al igual que el pesimismo como el resultado de ciertas desfiguraciones de nuestra mente en la forma de apreciar, sentir y recordar las vivencias y en el caso del optimismo la desfiguración es benigna, estos mecanismos parecen estar presentes en todas las especies biológicas y se pueden observar en los bebés humanos, en la esencia de la vida está la ilusión de dejarnos llevar por nuestros sentidos y nuestras ganas de vivir, se empieza a considerar como un rasgo estable de personalidad y persistente que no guarda mucha relación con las circunstancias objetivas, el rendimiento no está influenciado sólo por el talento sino por patrones de pensamiento optimistas o pesimistas,

El optimismo tiene que ver con la salud, de tal manera que el pesimismo tiene relación directa con la depresión y el suicidio y también con más mortalidad debida a cáncer o

infarto de miocardio, el optimismo tiene relación con una buena salud y bienestar o calidad de vida. (Morán, 2012).

6.2. RESILIENCIA:

Según Cyrulnik (2001), define la resiliencia como la capacidad para mantener un funcionamiento adaptativo de las funciones físicas y psicológicas en situaciones críticas, capacidad de las personas para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, condiciones de vida difíciles y traumas a veces graves.

No es una condición absoluta ni se adquiere de una vez para siempre sino que es el resultado de un proceso dinámico y evolutivo que varía según las circunstancias, la naturaleza del trauma, el contexto y la etapa de la vida, la resiliencia es más común entre los niños y adolescentes que han estado expuestos a la adversidad, al trauma y al infortunio, en adultos, la resiliencia está relacionada con la habilidad para mantenerse relativamente sano y con niveles estables de funcionamiento físico y psicológico después de experiencias traumáticas.

Existen algunas características de la personalidad y del entorno que se pueden considerar factores determinantes de la resiliencia, como la seguridad en uno mismo y en la propia capacidad de afrontamiento, el apoyo social, tener un propósito significativo en la vida, creer que uno puede influir en lo que le sucede y creer que se puede aprender tanto de las experiencias positivas como de las negativas, también parece influir el tener un buen autoconcepto y una sana autoestima. (Cyrulnik, 2001).

6.3. CREATIVIDAD:

Según Vecina (2006), define la creatividad como el producto o la idea que reúne las características de novedad, originalidad, utilidad y adecuación al problema, la creatividad es fundamentalmente un cambio, un cambio adaptativo que supone un progreso, que introduce aspectos novedosos en algún campo, pero siempre sobre la base de estabilidad sólida y de conocimiento validado socialmente, que a falta de un criterio mejor, el consenso social resulta imprescindible.

La creatividad es producto del cerebro humano, el pensamiento creativo es accesible a cualquier persona y de alguna manera todos hemos tenido en algún momento de nuestra

vida alguna idea nueva e innovadora, alguna actuación que haya ayudado a alguien de nuestro entorno.

Dicha creatividad depende de una serie de características personales entre las que destacan: habilidades cognitivas, preferencia hacia problemas abiertos y abstractos, flexibilidad para adoptar distintos puntos de vista y para explorar alternativas, recordar con precisión y mucha capacidad de trabajo, y de una serie de rasgos de personalidad como: cierta tendencia al riesgo, inconformismo, gusto por lo novedoso, independencia de juicio y tolerancia a la ambigüedad así como conocimientos técnicos precisos de paradigmas, teorías y técnicas, además de determinadas circunstancias sociales, culturales, recursos y en buena medida la suerte. (Vecina, 2006).

6.4. FLUIDEZ:

Según Morán (2012), define la fluidez como un estado emocional positivo que se experimenta cuando las personas se hallan absortas en la actividad que están realizando y desconectan de lo que ocurre a su alrededor, es considerada como una sensación en sí misma placentera que anima a seguir con la actividad a pesar de los obstáculos y trabas externas, la fluidez está directamente relacionada con la plenitud creadora y las personas que experimentan dicha plenitud tienen la sensación de que controlan su vida y sus acciones, se sienten jubilosas y experimentan una profunda satisfacción que va más lejos del mero divertimento.

La plenitud creadora se da cuando las capacidades de las personas se equilibran con los retos y desafíos de la actividad que vamos a desarrollar, cuando ponemos atención en la consecución de una meta desafiante pero a la vez realista, cuando te implicas tanto en la realización de una actividad que no eres consciente del tiempo.

6.5.EL LIDERAZGO:

Se puede considerar el liderazgo como el intento de influir en la conducta de otros sin utilizar formas coercitivas de poder para alcanzar de manera adecuada objetivos específicos, existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o competencia de otros miembros del mismo grupo. El liderazgo es dentro del ámbito laboral uno de los elementos claves que hace que una organización pueda acabar en éxito o fracaso, en la actualidad los estudios van enfocados a establecer cuáles son las características de los líderes exitosos, para ello se han diseñado investigaciones donde establecen cuales son los rasgos físicos, emocionales o de personalidad e inteligencia que caracteriza a los líderes eficientes, entre los que destacan la integridad, competencia, visión de futuro e influencia.(Bass, 1985).

Según Robbins (2004), Se considera el liderazgo un fenómeno psicosocial que está implícitamente relacionado con los conceptos de influencia y poder. Etimológicamente liderazgo es sinónimo de dirección (del latín dirigere), estos dos términos se refieren a aquellas acciones que implican poder guiar y conducir de tal manera que es importante establecer una diferenciación en las funciones del director, al que se le atribuye poder institucional y el líder que se le atribuye poder personal, el líder es un jefe que cuenta con la aceptación del grupo y tiene implicación en el mismo, sin embargo, los directores ejercen su autoridad que les confiere su rango para poder ganarse la obediencia del grupo, se encargan de implantar la visión y estrategia establecida por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización así como hacer frente a los problemas cotidianos. Los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro, les comunican a sus empleados esa visión y le influyen para que supere los obstáculos.

Tanto los líderes como los directores ejercen una influencia en el grupo para poder conseguir sus metas, cuando la base de esta influencia es conferida por alguna autoridad formalmente asignada quienes ocupan ese puesto asumen el liderazgo por el hecho de estar en él, sin embargo no garantiza que estas personas sean líderes, el liderazgo no formal o lo que es lo mismo, la capacidad de influir en los demás sin estar dotado formalmente por la estructura de la organización es tan importante o más que la influencia formal, algunas veces el líder surge dentro de un grupo o es nombrado formalmente para dirigirlo, en conclusión se puede considerar que las funciones del director y las del líder son totalmente distintas aunque guarden una cierta implicación

entre ellos ya que tienen que estar interactuados, el término de dirección se refiere al poder institucional de conducir o guiar un grupo y el término de liderazgo a la forma en que una persona puede ejercer influencia en un grupo y ésta influencia es aceptada por dicho grupo.(Morán, 2012).

Según Morán (2012), Una vez que se ha establecido una diferenciación entre la figura del director y la del líder podemos extraer una serie reflexiones en referencia a la organización del trabajo:

Los directores de las organizaciones o aquellas que tengan personas a su cargo tienen que ser a la vez líderes, para que puedan ejercer tanto el poder institucional como el poder personal.

Las funciones del líder deben estar estrechamente relacionadas con algunas de las funciones que desempeña la gerencia, como coordinar, organizar, controlar, coordinar, tomar decisiones, etc.

Las competencias del líder incluyen funciones tales como motivar, comunicar, resolver conflictos, desarrollar equipos, guiar las actividades, etc.

El líder para poder ejercer de forma eficiente debe adaptarse a los miembros del grupo y a otras variables de la organización.

El liderazgo lleva implícito además de todas las funciones descritas anteriormente una serie de requisitos imprescindibles que debería tener todo líder como el desarrollo de una cultura que favorezca la creatividad e innovación, además del entusiasmo hacia la consecución de objetivos y la aceptación de nuevos desafíos.

6.6. TIPOS DE LIDERAZGO:

Según Blake y Mouton (1964), establece cinco estilos distintos de liderazgo que son:

- **EL LIDER ESTILO LAISSEZ-FAIRE**

Laissez-faire significa dejar de hacer y según este estilo se muestra escasa preocupación por las personas y los objetivos o resultados, la finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación con tendencia a eludir las responsabilidades.

- **EL LIDER ESTILO CLUB SOCIAL**

Da más importancia a las personas que a los objetivos, presta atención a las necesidades de los miembros y que las relaciones sean satisfactorias, predominando las actividades de tipo social destacando la armonía y cohesión de grupo, este tipo de liderazgo a veces puede perjudicar a la organización dado que favorece poco la innovación y creatividad prestando excesiva orientación a las personas.

- **EL LIDER ESTILO DE TAREA:**

Presta más atención a los objetivos que a las personas, siendo muy rígido en la estructura, manda, dirige, controla y exige obediencia buscando responsables cuando detecta errores, sus colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines, esto hace que disminuya la motivación y creatividad del grupo.

- **EL LIDER ESTILO MEDIOCRIDAD:**

Es aquel que se conforma con conseguir los resultados mínimos pero a la vez suficientes de tal manera que logra coordinar la necesidad de realizar el trabajo y un nivel moral satisfactorio entre sus miembros, dicho estilo hace que aquellas personas más motivadas y con mayores expectativas puedan caer en aburrimiento por falta de retos.

- **EL LIDER ESTILO DE COMPROMISO EN TODA REGLA:**

Es aquel que se preocupa tanto por las personas como por los objetivos, su objetivo común son las metas del grupo lo que hace que el trabajo sea de mayor calidad, predominando las relaciones de confianza y respeto entre los miembros y fomentando la

participación de sus empleados en los objetivos y en la elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los mismos, lo que hace que aumente el rendimiento tanto en calidad como en cantidad y sus colaboradores se sientan integrados, valorados y considerados.

LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL:

- **LIDERAZGO CARISMÁTICO:**

El líder carismático articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que vincula el presente con el futuro mejor en la organización, comunica expectativas de un desempeño sobresaliente dando confianza para poder lograrlo y así fortalece su autoestima y seguridad personal, transmite con palabras y actos una serie de valores y su comportamiento es un ejemplo a seguir por sus seguidores. (Morán, 2012).

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL LÍDER CARISMÁTICO:

Según Morán (2012), establece cinco peculiaridades propias de los líderes carismáticos:

- ✓ **Visión:** meta ideal que propone un futuro mejor que el estado actual.
- ✓ **Riesgos personales:** están dispuestos a correr riesgos personales y sacrificarse incurriendo en costes elevados para alcanzar la meta.
- ✓ **Sensibilidad ante el entorno:** evalúan de manera realista los recursos y limitaciones necesarios para producir el cambio.
- ✓ **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores:** perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades.
- ✓ **Comportamiento poco convencional:** muestran unas características innovadoras que a veces se contraponen a las normas.

- **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:**

Son aquellos líderes que guían y motivan a sus colaboradores para la consecución de sus objetivos logrando que trasciendan sus propios intereses personales por el bien de la organización y ejerciendo una notable influencia en ellos, motiva a las personas para hacer más de lo que ellas mismas consideraran que pudieran hacer y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad por el bien común y por el interés colectivo. (Bass, 1985).

Según Bass (1985), las características que definen los líderes transformacionales son:

- ✓ **Carisma:** transmiten orgullo, respeto y confianza al grupo dando una visión y sentido de misión.
- ✓ **Inspiración:** Comunican a sus seguidores esperanzas elevadas y expresan propósitos importantes en términos sencillos.
- ✓ **Estímulo intelectual:** Estimulan la inteligencia, racionalidad y desarrollo de los problemas.
- ✓ **Interés individualizado:** se basan en la persona tratando de manera individualizada a cada colaborador, dirigen y aconsejan.

CAPÍTULO 7

7. ANÁLISIS DE MATERIALES:

A continuación y a través de dos libros vamos a poder extraer cuales son las principales motivaciones que llevan a los personajes a actuar de una manera u otra estableciendo una serie de metas u objetivos principales y utilizando los recursos que tienen a su alcance para la obtención de dichas metas.

7.1. ANÁLISIS DEL LIBRO “QUIEN SE HA LLEVADO MI QUESO”: como adaptarnos a un mundo en constante cambio.

RESUMEN

EL argumento trata de 2 ratoncitos y 2 hombrecillos que vivían en un laberinto, dichos personajes dependían del queso para alimentarse, habían encontrado una habitación repleta de queso que les proporcionaba seguridad y tranquilidad hasta que un día el queso desapareció.

Los 4 personajes imaginarios de esta fábula representan las partes fijas y complejas de nosotros mismos de tal manera que cada uno de nosotros podemos actuar en un momento determinado como nuestros protagonistas.

Los ratones Fisgón y Escurridizo: podemos actuar como Fisgón que fisgonea y detecta pronto el cambio o como Escurridizo que se apresura hacia la acción.

Los Liliputienses: Hem que se niega y se resiste al cambio por temor a que le conduzca a algo peor o Haw que aprende a adaptarse a tiempo en cuanto comprende que el cambio le puede conducir a algo mejor.

Estos 4 personajes todas las mañanas se preparaban para ir a buscar queso, una vez que encontraron el depósito de queso Q se dieron cuenta que dicho depósito se mantenía en el mismo sitio todos los días siempre que se iban, por eso los liliputienses dieron por hecho que ese queso era de su propiedad y que se lo merecían y se acomodaron

perdiendo el interés y sin poner esfuerzo en buscarlo dado que se conocían el camino para encontrarlo y pensaban que lo tenían asegurado, hasta que una mañana llegaron al depósito de queso Q y se dieron cuenta de que no tenían queso, los ratones inmediatamente se pusieron a la acción y se marcharon dentro del laberinto a buscar queso nuevo, la situación del depósito había cambiado por lo que ellos decidieron cambiar, sin embargo los liliputienses se quedaron inmovilizados lamentándose por la situación y lo único que hacían era volver cada mañana al depósito de queso Q con la esperanza de que estuviera otra vez el queso allí.

Los ratones después de buscar durante mucho tiempo al final encontraron otra reserva de queso llamada depósito N, los liliputienses no hacía nada lamentándose de su situación cada vez más frustrados y coléricos y a la vez con menos energía como consecuencia de no comer hasta que un día el ratón Haw se rió de sí mismo, los cambios no se pueden producir mientras ellos hacían todos los días lo mismo, su temor a no encontrar queso y a lo desconocido le paralizaba pero llegó un momento que se lanzó a la acción y se dio cuenta de que dicho cambio no le hubiera pillado por sorpresa si él se hubiera mantenido vigilante y se hubiera anticipado por lo que decidió mantenerse mucho más alerta y saldría al encuentro del cambio y estaría preparado para adaptarse a él, lo que le hacía sentirse cada vez más feliz y más libre por dejar a un lado sus temores, mientras tanto el otro ratón Hem seguía en el depósito Q sin moverse esperando a que algún día le cambiase su situación y volviera a aparecer el queso.

ANÁLISIS

Esta fábula es ingeniosa y nos enseña que todo está en constante cambio y que las fórmulas que sirvieron en su momento pueden quedar obsoletas, sus enseñanzas se aplican a todos los ámbitos de la vida, el queso representa una metáfora de lo que deseamos tener en la vida (felicidad, trabajo, dinero, amor, etc.), cada uno de nosotros tiene su propia idea de lo que es el queso y nos esforzamos por encontrarlo porque estamos convencidos de que nos hará felices, que si lo conseguimos a menudo nos vinculamos a él pero si lo perdemos o nos lo arrebatan podemos llegar a sentir una experiencia traumática, el laberinto representa el mundo real con zonas desconocidas y peligrosas, callejones sin salida, oscurecidos recovecos, también representa el tiempo

que cada uno de nosotros dedicamos a buscar lo que desea, los personajes representan parte de nosotros mismos, los ratones lo simple y los liliputienses lo complejo.

Haw representa la adaptación al cambio, una vez que encontró el queso se dio cuenta de muchas cosas, había empezado a cambiar cuando logro liberarse de todos sus temores, reflexionó de los errores que había cometido en el pasado y los utilizó para planificar y mejorar el futuro, había que estar atento para detectar cuando empiezan los pequeños cambios y estar así preparado para el gran cambio que puede producirse, conocía la necesidad de adaptarse con mayor rapidez y admitir que el mayor inhibidor del cambio se encuentra en uno mismo y que nada puede mejorar mientras no cambies tú, siempre hay queso(deseos, objetivos, metas) nuevo hay fuera, tanto si uno sabe reconocerlo a tiempo como si no sabe reconocerlo y uno se ve recompensado con él en cuanto se dejan atrás los temores y se disfruta con la aventura.

7.2. ANÁLISIS DEL LIBRO “LA BUENA SUERTE: CLAVES DE LA PROSPERIDAD”:

RESUMEN

Hace mucho tiempo en un Reino lejano, Merlín convocó a todos los caballeros del lugar y les dijo: En siete noches el Trébol Mágico de las Cuatro Hojas, el trébol que proporciona suerte ilimitada al que lo posee, nacerá en algún lugar del bosque encantado. Con esta frase comienza la leyenda de La Buena Suerte, un libro inspirador y extraordinariamente positivo, una fábula mediante las cuales se desvelan las claves de la Buena Suerte y la prosperidad tanto para la vida como para los negocios.

En este libro Merlín plantea un reto para aquellos caballeros que se atrevan a aventurarse en el bosque encantado a buscar el trébol de 4 hojas, narra las aventuras de dos caballeros que parten a buscarlo y de cómo hace cada uno para intentar encontrarlo, mientras que el primer caballero busca el camino fácil y pretende encontrarlo de manera fortuita y sin poner los medios necesarios, el segundo caballero hace todo lo posible para crear las condiciones necesarias para que aparezca el trébol mágico, decide ir al bosque encantado y aceptar el desafío entre cientos de caballeros, hablar con el Gnomo para averiguar en qué lugar brotará el trébol y que tipo de tierra necesita para poder crecer, remover la tierra y airearla, encontrar a la dama del lago y ayudarla abriendo un

surco en su orilla para que un arroyo nazca de ella y así poder tener agua en abundancia para humedecer la tierra, buscar a la Secuoya reina de los árboles que le explica la cantidad de sol que necesita un trébol para poder nacer de manera que decide podar las ramas de sus árboles para conseguir la luz necesaria, escalar hasta el peñasco de los peñascos que es el punto más alto y allí encontrar a Stone la madre de las piedras que le explica que donde haya piedras no puede crecer el trébol de cuatro hojas por lo que se encarga de quitar las piedras de su zona elegida para que así pueda estar todo despejado y en orden y lo más importante que es creer en lo que has hecho y no confiar en la casualidad para encontrar el trébol sino crear las circunstancias para que él venga a ti, él mismo ha sido la causa de su Buena Suerte.

LAS REGLAS DE LA BUENA SUERTE:

- ✓ La buena suerte no dura demasiado tiempo porque no depende de ti, la "Buena Suerte" la crea uno mismo, por eso dura siempre.
- ✓ Muchos son los que quieren tener "Buena Suerte", pero pocos los que deciden ir a por ella.
- ✓ Si ahora no tienes "Buena Suerte" tal vez sea porque las circunstancias son las de siempre, para que la "Buena Suerte" llegue es conveniente crear nuevas circunstancias.
- ✓ Preparar circunstancias para la "Buena Suerte" no significa buscar sólo el propio beneficio, crear circunstancias para que otros ganen atrae a la "Buena Suerte", la vida te devuelve lo que das, los problemas de los demás son a menudo la mitad de tus soluciones, si compartes siempre ganas más.
- ✓ Si dejas para mañana la preparación de las circunstancias, la "Buena Suerte" quizás nunca llegue, crear circunstancias requiere dar un primer paso..... ¡Dalo hoy!
- ✓ Aun bajo las circunstancias aparentemente necesarias, a veces la "Buena Suerte" no llega, busca en los pequeños detalles circunstancias aparentemente innecesarias pero a la vez imprescindibles.
- ✓ A los que sólo creen en el azar, crear circunstancias les resulta absurdo, a los que se dedican a crear circunstancias, el azar no les preocupa.

- ✓ Nadie puede vender suerte, “la Buena Suerte” no se vende, desconfía de los vendedores de suerte, cuando una persona ya no tiene fe en que puede crear “Buena Suerte”, lo que hace es comprársela al primero que se la ofrece, de hecho el que espera encontrar suerte cree que es algo fácil y que no requiere trabajo.
- ✓ Cuando ya hayas creado todas las circunstancias, ten paciencia, no abandones, para que la “Buena Suerte” llegue, confía.
- ✓ Crear “Buena Suerte” es preparar las circunstancias a la oportunidad, pero la oportunidad no es cuestión de suerte o azar: siempre está ahí.
- ✓ Dado que crear “Buena Suerte” es crear circunstancias, la “Buena Suerte” solamente depende de ti, a partir de hoy, tú también puedes crear Buena Suerte.
- ✓ La suerte a secas no depende de ti, la “Buena Suerte” sólo depende de ti, esta última es la verdadera, las personas que aprenden y asumen la diferencia entre la suerte a secas y la Buena Suerte han obtenido excelentes resultados en sus trabajos o empresas en las que trabajan,

ANÁLISIS

De todas estas reglas se pueden extraer unas cuantas consecuencias desde el punto de vista de la motivación, nuestro caballero disfrutaba con lo que estaba haciendo, se divertía y apasionaba porque se daba cuenta de que todo aquello tenía un sentido fuera cual fuere su resultado, darse cuenta de valorar y reconocer lo alcanzado o lo que él definía como la parte ya llena del vaso, así como concentrarse en lo que pudiera faltar es importante para poder avanzar en todos los campos, no desesperarse ni abandonar cuando la Buena Suerte tarda en llegar, lo importante es mantener la fe en lo que uno piensa que es lo correcto, la Buena Suerte solo llega si se mantiene fiel a su empresa, su cometido, su misión y su propio propósito que es lo que en este libro define como la búsqueda del trébol mágico y todo esto nace o se encuentra porque se crean las condiciones apropiadas para ello, la Buena Suerte está siempre ahí, el problema es que casi todo el mundo cree que no es necesario hacer nada, la suerte es la suma de oportunidad y preparación, y en eso consiste tan solo en crear las condiciones para que las oportunidades, que están ahí para todos por igual no se mueran como semillas de trébol de cuatro hojas que caen en tierra estéril.

CONCLUSIONES:

En relación al **primer objetivo** planteado en nuestro trabajo que es “*analizar las principales teorías de la motivación humana y laboral*” podemos concluir que **Murray** en su teoría de las necesidades humanas define la necesidad como un constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza la percepción, entendimiento y conducta y establece una lista de 20 necesidades que van a ser las que muevan al individuo a realizar sus actos principales, **McClelland** en su teoría de la motivación aprendida hace una diferenciación de sus 3 grandes motivos: necesidad del logro (impulso por alcanzar la consecución de metas, tener éxito y sobresalir), motivación de poder (impulso por controlar a otros e influir cuyas características más importantes son el liderazgo y la agresividad), necesidad de afiliación (deseo de las personas de unirse a grupos y entablar relaciones duraderas y mantener sus redes interpersonales). A través de la teoría del **establecimiento de metas y proyectos personales** se establecen cuáles son los motivos que llevan al individuo a la consecución de sus objetivos y anhelos y hacemos una diferenciación entre proyectos personales, aspiraciones personales, metas, y conductas. Para finalizar hay que destacar la teoría de las necesidades humanas de **Maslow** y su jerarquía que las divide en fisiológicas y las de seguridad, afiliación, autoestima y autorrealización, dando mucha relevancia a ésta última necesidad que es importante para alcanzar los objetivos y estar motivados.

En relación al **segundo objetivo** planteado que es “*Profundizar en los conceptos de Autoeficiencia, Autoestima y Autorrealización en relación a la motivación laboral*” destacar que la **Autoeficiencia** es la creencia de uno mismo en las propias capacidades y tienen que ver con el nivel de motivación y el estado afectivo, porque los actos están basados en las propias creencias más que en la verdad objetiva. **La Autoestima** es una actitud, confianza y respeto hacia uno mismo que lleva a las personas a enfrentarse a los retos y afrontar los problemas respetando y defendiendo sus intereses y necesidades, En cuanto a la **Autorrealización** hace referencia a la necesidad de aceptación para poder sentirse realizado y poder crecer.

Concluimos que todos estos conceptos están íntimamente ligados a la motivación en el ámbito laboral y se pueden considerar distintas formas o creencias de uno mismo en sus

capacidades para alcanzar sus objetivos finales y metas, son estímulos o incentivos que hacen que las personas se sientan capacitadas y dotadas de los recursos suficientes para poder trabajar de una manera eficiente y eficaz.

En relación con el **tercer objetivo** que es “*Identificar el Optimismo, Resiliencia, Creatividad, Fluidéz y Liderazgo*”, sintetizamos que el **Optimismo** es la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables. **Resiliencia** es la capacidad para mantener un funcionamiento adaptativo de las funciones físicas y psicológicas en situaciones críticas y problemáticas. **Creatividad** es un cambio adaptativo que supone un progreso, producto o idea que reúne las características de novedad, originalidad, utilidad y adecuación. **Fluidéz** es el estado emocional positivo que se experimenta cuando las personas se hallan absortas en la actividad que están realizando y desconectan con lo que ocurre a su alrededor. **Liderazgo** como el intento de influir en la conducta de otros sin utilizar formas coercitivas de poder para alcanzar de manera adecuada los objetivos previstos.

Todos estos conceptos o constructos los podemos definir como capacidades que incentivan el desarrollo de la motivación laboral, es importante destacar que diferentes formas de comportamiento, creencias, ilusiones, patrones mentales o estados emocionales nos pueden llevar a ser más optimistas, afrontar las adversidades con mayor o menor resiliencia, tener un grado de creatividad o innovación para poder adaptarnos mejor al cambio y al progreso, tener la capacidad de ensimismarnos con mayor a menor fluidéz en aquellas tareas que nos son más placenteras y llegar a tener el carisma suficiente que nos lleve a ejercer un liderazgo óptimo para poder influir en el grupo y así poder conseguir los objetivos y metas de una manera equilibrada y cordial.

Para finalizar concluimos con el **cuarto** y último objetivo que es el “*análisis de materiales*” a través de dos libros donde se extraen los conceptos básicos de la motivación y su aplicación al mundo laboral:

“**Quien se ha llevado mi queso**”: donde el queso es una metáfora de lo que deseamos tener y encontrar en la vida y aplicado al campo laboral cada uno de nosotros tiene su propia idea de lo que es el queso y nos esforzamos por encontrarlo de tal manera que si lo conseguimos a menudo nos vinculamos a él pero si lo perdemos o nos lo arrebatan podemos llegar a sentir una experiencia traumática, el laberinto representa el mundo real con zonas desconocidas y peligrosas, callejones sin salida, oscurecidos recovecos, también representa el tiempo que cada uno de nosotros dedicamos a buscar lo que

desea, los personajes representan parte de nosotros mismos, los ratones lo simple y los liliputienses lo complejo.

“Libro de la Buena Suerte; Claves de la prosperidad”: De todas estas reglas se pueden extraer unas cuantas consecuencias desde el punto de vista de la motivación, nuestro caballero disfrutaba con lo que estaba haciendo, se divertía y apasionaba porque se daba cuenta de que todo aquello tenía un sentido fuere cual fuere su resultado, darse cuenta de valorar y reconocer lo alcanzado así como concentrarse en lo que pudiera faltar es importante para poder avanzar en todos los campos y mantener la fe en lo que uno piensa que es lo correcto, la Buena Suerte solo llega si se mantiene fiel a su empresa, su cometido, su misión y su propio propósito que es lo que en este libro define como la búsqueda del trébol mágico y todo esto nace o se encuentra porque se crean las condiciones apropiadas para ello, la Buena Suerte está siempre ahí, el problema es que casi todo el mundo cree que no es necesario hacer nada, la suerte es la suma de oportunidad y preparación, y en eso consiste tan solo, en crear las condiciones para que las oportunidades, que están ahí para todos por igual no se mueran como semillas de trébol de cuatro hojas que caen en tierra estéril.

BIBLIOGRAFÍA:

- Atkinson, J. W. (1958). *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton: Van Nostrand.
- Avia, D. y Vázquez, C. (2001). *Optimismo Inteligente*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Madrid: Martínez Roca.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grill*. Houston: Gulf.
- Cyrułnik, B. (2001). *Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Madrid: Gedisa.
- Donovan, J. J. (2001). *Work motivation*. Londres: Sage
- Emmons, R.A. (1989). The personal striving approach to personality. En Pervin, L.A. (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Engler, B. (1996). *Teorías de la personalidad*. México: McGraw Hill.
- Fleming, J.S y Courtney, B.E. (1984).The dimensionality of self-esteem: Hierarchical facet model for revised measurement scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 404-421.
- Johnson, M. D. (2000). *Quien se ha llevado mi queso*. Barcelona: Urano.
- Larsen, R. y Buss, D.M. (2002). Psicología de la personalidad. *Dominios del Conocimiento sobre la Naturaleza Humana*, 3, 62-93.
- Little, B. (1989). Personal projects analysis: Trivial pursuits, magnificent obsessions, and the search for coherence. En D. M. Buss y N. Cantor (Eds.), *Personality psychology. Recent trends and emerging directions* (pp.15-31).Nueva York: Springer.

- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3º ed.) (Original de 1954). Madrid: Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. Nueva York: Irvington.
- McClelland, D. (1977). *La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico* (original de 1961). Madrid: Guadarrama.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 75, 23-33.
- Morán, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral*. Competencias para recursos humanos. Salamanca: Amaru.
- Muchinski, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford: University Press.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rogers, C. (1974). *El proceso de convertirse en persona*. Mi técnica terapéutica. Buenos Aires: Paidós.
- Rosenberg, M. (1979). *La autoimagen del adolescente y la sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Rovira, A. (2004). *La buena suerte. Claves de la prosperidad*. Barcelona: Ediciones Urano (5º edición).
- Vecina, M. L. (2006). Creatividad. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 31-39

ANEXO 2

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. MARÍA JOSÉ FÍNEZ SILVA, en su calidad de Tutor¹ del Trabajo Fin de Grado titulado "TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS RELACIONADOS" realizado por D. YOLANDA CID OLMO en el Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 19 de JUNIO de 2014

VºBº



Fdo.: María José Fínez Silva

¹ Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.