

**ELIMINAR LA TENSION EMOTIVA Y DESARROLLAR LA TENSION
CREATIVA A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN**

Aportado por: Edwin John Gallardo Odar

egallardo@mail.regionhuanuco.gob.pe

GOBI ERNO

REGI ONAL HUÁNUCO

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

"ELIMINAR LA TENSION EMOTIVA Y DESARROLLAR LA
TENSION CREATIVA A TRAVÉS DE LA **MOTIVACIÓN"**

Por: Edwin John GALLARDO ODAR

I. TITULO DEL PROYECTO:

ELIMINAR LA TENSION EMOTIVA Y DESARROLLAR LA TENSION CREATIVA A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN.

OBJETIVOS:

- OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Evaluar los efectos que conllevará la aplicación de criterios psicológicos en el afianzamiento de las conductas laborales, haciendo uso directo de la motivación como patrón de valoración.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Dar a conocer ciertas estrategias que causarán un cambio radical en el pensamiento y desempeño en su trabajo del personal del Gobierno Regional Huanuco utilizando una metodología de Sistemas blandos.

- ❖ Optimizar la productividad laboral haciendo identificar a los trabajadores con su institución, y no relacionar, quizás, el hecho de permanecer en sus labores como un proceso rutinario, más por el contrario hacer que el empleado se sienta satisfecho de brindar y recibir de su labor recíprocamente una atención especial por parte de la organización.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

El presente es un ensayo metodológico, para comprobar el grado de identificación laboral que tienen tanto el personal nombrado, como el personal contratado por el Gobierno Regional.

La naturaleza de la información proveída, vierte una realidad chocante, cuando se llevó a cabo esta exhaustiva investigación.

III. JUSTIFICACIÓN:

Siendo la preocupación de toda organización el obtener una productividad ascendente día tras día, se debe previsiblemente conocer cómo se puede obtener un rendimiento notable. Para esto, realizar un planeamiento estratégico no sería mala idea, ya que así, se podría considerar pertinentemente cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Institución.

Un punto central, en toda institución, es el recurso humano disponible que se tiene. Una variable espontánea, cuya respuesta depende del trato de la Institución; el nivel de vinculación y de relación juega un papel preponderante, el velar que el operario se sienta parte del sistema y, qué mejor que demostrarle la

importancia que tiene éste para el desarrollo integral de la Institución.

IV. MARCO TEÓRICO:

Una de las características de esta nueva era económica es que las ventajas competitivas ya no residen principalmente en el acceso a recursos naturales de bajo costo, ni en salarios bajos, ni en la aplicación de técnicas y procedimientos provenientes solamente de la tecnología y la economía. Por ello, escuchamos con frecuencia creciente en la actividad empresarial términos tales como **“Brainpower”, “Capital Humano”, “Humanware” e “Inteligencia Emocional”** y vemos, por ejemplo, que las empresas se ocupan cada vez más en capacitarse para que la gente pueda trabajar en equipo. Estas son expresiones del reconocimiento de que el trabajo productivo, en el sentido de tener mayor valor para la sociedad, incluyendo a la empresa y a sus integrantes, proviene esencialmente del conocimiento y de la motivación de todos en la empresa, trabajando juntos bajo la guía de propósitos y valores compartidos.

Son también expresiones del reconocimiento al papel sinérgico (actuar conjuntamente) que pueden jugar las emociones y la razón. Puesto de otra manera, estamos observando un interés creciente en comprender mejor la totalidad de lo que somos, más

allá de lo intelectual y de nuestro interés por las recompensas materiales. Comenzamos a explorar más a profundidad lo psicológico, que es tal vez lo menos conocido pero que también promete ser una fuente riquísima de nuevas opciones para mejorar el diseño de nuestras empresas y de nuestros sistemas gerenciales.

En el pasado, en un mundo menos cambiante y menos complejo, para que las empresas fueran competentes generalmente era suficiente cuidar la salud y la seguridad de la gente, ya que su función era ante todo seguir las instrucciones emanadas de la alta gerencia. En otras palabras, la esencia de la función gerencial consistía en sacar las ideas de las mentes de los gerentes y pasarlas a las manos de los trabajadores. Hoy, nos hemos dado cuenta que eso es insuficiente y que, para ser competentes, las empresas deben reconocer con mayor atención que las personas también tienen emociones y propósitos propios.

Entonces, si se esta de acuerdo en que actualmente las principales ventajas están sustentadas en los conocimientos, en la creatividad, en la capacidad creciente para aprender, y en la innovación, se vuelve imperativo comprender mejor la naturaleza humana, luego, adecuar las prácticas gerenciales para facilitar y estimular, con ética de desarrollo, un campo en el que la gente tenga la oportunidad de sentir orgullo y alegría en el trabajo. Hemos ido pasando de lo físico, *mano de obra*, a incluir lo

intelectual y, por último, a considerar la importancia de las emociones y los sentimientos.

Una de las preguntas críticas es: ¿Somos, como lo sostiene implícitamente la gerencia tradicional, fundamentalmente egoístas y por ello nuestro comportamiento está determinado por recompensas materiales? Si nuestra respuesta es negativa, tal vez entonces será mejor preguntarnos, de nuevo, ¿son las predisposiciones emocionales la fuerza impulsora del comportamiento ético y éste, cuando es sincero, nos confiere ventajas materiales? Deming expresó de la siguiente manera la importancia de este tipo de cuestionamientos y de sus respuestas (6): “ **La psicología nos ayuda a comprender a la gente, la interacción entre la gente y las circunstancias, la interacción entre cliente y proveedor, la interacción entre maestro y alumno, la interacción entre un gerente y su gente y cualquier sistema gerencial. Las personas son distintas entre sí. Un gerente de personas debe estar consciente de estas diferencias y usarlas para la optimización de las habilidades e inclinaciones de todos**”.

Todos somos distintos de los demás en muchos aspectos. Por ejemplo, estamos motivados intrínseca y extrínsecamente en distinto grado, buscamos con distinto énfasis diversos tipos de reconocimientos y, hasta en cosas tan aparentemente sencillas como los horarios de trabajo, todos tenemos necesidades distintas

en cuánto a la flexibilidad o en cuánto al tiempo que deseamos dedicarle a continuar aprendiendo cosas diferentes. A la vez, todos creemos tener derecho a sentir orgullo por nuestro trabajo y a que éste sea una fuente de alegría y de significado en nuestras vidas. Se trata, pues, de la búsqueda permanente del conocimiento de nosotros mismos y, como todos sabemos, esto es lo más complejo que hay y por eso no tenemos todas las respuestas. Sin embargo, con todo y la complejidad inherente a la psicología, actualmente este es un tema que tiene implicaciones profundas para el desarrollo empresarial y, por ello, es de gran importancia que los gerentes lo tomen en consideración. Al hacerlo, adquieren importancia cosas tan poco complicadas pero con frecuencia olvidadas como, por ejemplo, escuchar con atención a la gente, para comprender mejor lo que es importante para cada individuo, aquello que lo mueve.

Margaret Wheatley comenta (15) **que: "en teoría** motivacional, nuestra atención está cambiando, de la incitación de las recompensas extrínsecas a los motivadores intrínsecos que emanan del trabajo mismo. Nos estamos reenfocando a los anhelos profundos que tenemos en nuestras vidas organizacionales por comunidad, significado, dignidad y amor.

Estamos comenzando a observar las emociones fuertes que son partes de los seres humanos, en lugar de segmentarnos (el amor es para el hogar como la disciplina para el trabajo) o de

creer que podemos confinar a los trabajadores a papeles estrechos, como si fueran engranes en la maquinaria de producción. Al ir abandonando los modelos mecanicistas del trabajo, comenzamos a retroceder y a vernos a nosotros mismos de maneras nuevas, apreciando que somos un todo, y a diseñar organizaciones que honran y hacen uso de la totalidad de quiénes **somos**".

En este redescubrimiento de nuestra naturaleza y de nuestra potencialidad, nos encontramos con algunas emociones y actitudes cuya mayor comprensión es de central importancia para el mejoramiento de la calidad: la motivación, la cooperación, la competencia, el temor, la confianza, y el orgullo y la alegría en el trabajo y en el aprendizaje.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.

Como hemos mencionado antes, el estilo prevaleciente de gerencia está fuertemente sustentado en la doctrina del **conductismo, en el lenguaje del "palo y la zanahoria"**. De allí las **prácticas de "el empleado del mes", los bonos e incentivos** financieros de acuerdo a los resultados de las evaluaciones del desempeño individual y los carteles con exhortaciones para los empleados. Ahora bien, el punto aquí no es si esto funciona o no funciona, sino más bien ¿qué es lo que se logra? Muchos estudiosos de este tema tan importante concluyen que los

esquemas conductistas sí funcionan, y con mucha eficacia, pero lo que logran es *obediencia*. Entonces, si lo que deseamos es obtener la obediencia de la gente, ya tenemos la respuesta. Sin embargo, para mejorar la calidad se requiere el *compromiso* y el deseo de hacer las cosas, y de hacerlas bien. Si esto es lo que deseamos, los esquemas conductistas no solamente no funcionan, sino que son un formidable obstáculo. Veamos por qué, tomando como ejemplo los incentivos financieros. De acuerdo a las investigaciones de Kohn(62), **“el uso de incentivos financieros para manipular el comportamiento de una persona puede ser objetable y en última instancia ineficaz, precisamente porque reduce la psicología de la motivación humana a una rama de la economía”**. Kohn(62,63) pone a consideración algunas razones por las que los programas de incentivos no funcionan:

-
- **“El pago no es un motivador”**. Kohn dice que esta declaración de Deming puede parecer sorprendente, absurda inclusive, pero argumenta que no hay una base firme para suponer que, por ejemplo, doblar los salarios estimula a la gente a hacer un trabajo mejor.
 - Las recompensas castigan. Las recompensas se sienten punitivas porque, al igual que los castigos, son un esfuerzo por manipular el comportamiento de la gente.
 - Las recompensas rompen las relaciones. Los programas de incentivos, y los sistemas de evaluación del desempeño que los acompañan, reducen la capacidad de que la gente coopere,

promueven la competencia y ésta es la mejor manera de destruir el trabajo en equipo.

- Las recompensas ignoran las razones. Para resolver los problemas en el trabajo, debemos saber qué los causó. Las recompensas son una pseudo solución, pues no se enfocan hacia las causas. No se requiere esfuerzo para ofrecer un bono a los empleados y esperar que los resultados se den solos. En general, los sistemas de incentivos se usan frecuentemente como un sustituto, en lugar de darle a la gente lo que necesita para hacer un buen trabajo.
- Las recompensas desestimulan tomar riesgos. La gente tiende a hacer justo lo necesario para obtener una mejor evaluación, en lugar de hacer lo que verdaderamente se necesita para hacer un buen trabajo. Por otro lado, no se reta a sí misma, sino que escoge el camino más fácil, pues esto maximiza la probabilidad de obtener la recompensa y obtenerla a la brevedad.
- Las recompensas socavan el interés. Los motivadores extrínsecos no sólo son menos eficaces que los intrínsecos, sino que reducen la motivación intrínseca. Por consiguiente, cada vez se tiene menos entusiasmo y compromiso.

Es importante, al reflexionar sobre los argumentos de Kohn, tomar en cuenta que detrás de ellos hay una suposición implícita importante: la gente ya está recibiendo salarios dignos. Si este no fuera el caso, la mayoría de la gente hará casi cualquier cosa por

dinero y hablarle de motivación intrínseca pudiera resultar no solamente ineficaz sino contraproducente. En otras palabras, los salarios dignos son un requisito previo indispensable para comenzar a construir una cultura de calidad en la institución.

Por otro lado, no basta con argumentar por qué algo no funciona. Si la intención es contribuir a mejores prácticas gerenciales, es indispensable que se proponga algo más eficaz que lo sustituya. En este sentido, Kohn (64) recomienda los siguientes tres pasos para suministrarle a la gente en el trabajo un medio ambiente conducente a la motivación:

Paso1. INVALIDAR LOS INCENTIVOS.

Pague a su gente de manera generosa y equitativa. Haga lo mejor que pueda para asegurarse que no se sientan explotados. A continuación, *haga todo lo que esté bajo su poder para ayudarles a quitarse el dinero de la mente...* **En otras palabras, se trata de desacoplar la tarea de la compensación.**

Paso 2. REEVALUAR LA EVALUACIÓN.

El uso de las evaluaciones del desempeño está basado en tres suposiciones dudosas: *Primera:* que el logro de alguien en su trabajo actual predice en forma confiable qué tan exitoso será en otro puesto; *Segunda:* que lo que alguien ha logrado es una consideración más importante para decidir si van a cambiar sus responsabilidades y en qué forma lo harán, que el tipo de trabajo

que prefiere y encuentra motivante intrínsecamente; y *Tercera*: que, en la medida en la que el desempeño importa, el mejor juez para evaluar es un superior y no uno mismo o los compañeros. Si nuestra preocupación prioritaria con las evaluaciones es verdaderamente ayudar a los empleados a realizar un mejor trabajo, entonces la evaluación debiera tener algunas características como:

- ♣ Una conversación en dos sentidos y no una serie de juicios.
- ♣ Un proceso continuo en lugar de un acontecimiento anual.
- ♣ No involucrar ningún tipo de competencia o calificación respecto a otros.
- ♣ Lo más importante, que no tenga que ver con decisiones acerca de compensaciones.

Paso 3. CREAR LAS CONDICIONES PARA UNA MOTIVACIÓN AUTÉNTICA.

Colaboración. La gente puede trabajar mejor junta, debido al intercambio de talentos y recursos provenientes de la cooperación. Estará más entusiasmada al tener una Sensación de pertenencia y de verse a sí misma como parte de una comunidad.

Contenido. Como señaló Herzberg (65): **“Si quiere gente motivada para hacer un buen trabajo, dele un buen trabajo por hacer”**. Un buen trabajo ofrece una oportunidad para hacer una tarea significativa. La mayoría de la gente que tiene oportunidad de trabajar en algo que considera importante, estará profundamente comprometida. Se trata del contenido, y no meramente del contexto del trabajo.

Opciones. Nos podemos entusiasmar más con nuestro trabajo cuando tenemos libertad para tomar decisiones sobre la forma de realizar nuestras tareas. Lo contrario, la restricción del sentido de auto-determinación, es más notable entre menor es nuestra jerarquía. Los que realizan el trabajo menos interesante y reciben la menor compensación, deberían, por lo menos, poder tomar decisiones acerca de cómo realizar sus asignaciones. En lugar de eso, son los más estrictamente controlados.

Más aún, es común observar que esto sucede también en los niveles jerárquicos altos. Por ejemplo, aquellos gerentes que tienden a comportarse en forma más autoritaria con sus subordinados son frecuentemente tratados de la misma manera por parte de sus propios jefes.

La gran mayoría de las evaluaciones del desempeño individual son en realidad cifras aleatorias y, lejos de evaluar al individuo, lo que realmente evalúan es en todo caso al sistema; es decir, al diseño de la empresa. Es demasiado pedir que la gente se

sienta motivada cuando es etiquetada por algo que está fuera de su alcance. Por otro lado, en la misma línea de pensamiento sistémico y estadístico, las personas con alta motivación pocas veces pueden actuar en forma independiente, aunque así lo desearan, porque están interrelacionadas con todos los demás dentro del contexto de la empresa.

ORGULLO Y ALEGRÍA POR EL TRABAJO

En un ambiente en el que prevalecen el temor y la desconfianza, es normal que la mayoría de la gente trate de obtener el mayor provecho personal posible. La alternativa es construir una atmósfera de confianza. En un ambiente de confianza, lo más probable es que la mayoría de la gente se auto controle y haga uso solamente de lo que realmente necesita. La construcción de un ambiente de confianza es un cambio estructural en la cultura de la empresa; es arduo y difícil, pero precisamente por eso ejemplifica lo que realmente implica mejorar la calidad y la importancia de no esperar resultados espectaculares ni rápidos. Estamos hablando de la necesidad de efectuar cambios pero, como todos bien sabemos, los cambios también generan temor en la mayoría de las personas. Una manera eficaz de minimizar este temor consiste en observar el Punto 14 de Deming: **“Poner a todos en la compañía a trabajar para lograr la transformación”**. Si nuestra intención es que realmente haya cambio duradero en la institución, se necesita que todos los

empleados sean y se sientan parte de él. Es importante, pues, involucrar a la gente, y hacerlo desde el principio, escuchándola y dándole la oportunidad de participar en el diseño de los cambios. Una atmósfera de confianza es algo que a todos nos permite trabajar mejor; cuando sentimos que confían en nosotros, esperamos un trato justo y amable y nos comportamos de igual manera con los demás. La confianza es recíproca por naturaleza: se recibe cuando se da, es una especie de comunicación de dos vías. Como todos lo hemos experimentado, depositar nuestra confianza en los demás implica asumir riesgos, pero esta es una dificultad de menor cuantía que el costo del temor y la desconfianza.

En resumen, las empresas son organizaciones formadas por personas, para servir a otras personas. Entonces, para mejorar su desempeño, es importante saber más acerca de la psicología de la motivación, de los efectos del temor y de lo que los gerentes pueden hacer para crear un medio ambiente en el que la gente pueda cooperar, aprender, y sentir orgullo y alegría por su trabajo. Las emociones son tan importantes como nuestra capacidad intelectual para el trabajo. Una empresa en la que la gente *desea* aprender y hacer un buen trabajo es mucho más competente que otra en la que la gente siente que *tiene* que hacer el trabajo. Los sistemas de recompensas basados en la evaluación del desempeño individual son eficaces para lograr obediencia, pero no compromiso.

RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

La Motivación

La Motivación es descrita como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento". En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

En general, la motivación se refiere a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

¿Qué motiva a la gente a trabajar?

Una posible respuesta es la retribución económica. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, sostener su hogar y velar por el bien de su familia. En otros años, la estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles una mayor compensación económica. Pero actualmente las organizaciones ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores, por otra parte, responden a diferentes herramientas de motivación. Podemos decir, entonces, que el pago ya no es la única motivación para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que los trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son los "intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, el mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, tener un jefe agradable que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles es muy costoso, pero sí toman tiempo y dedicación por parte de los supervisores.

También podemos decir que:

- ❖ Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.
- ❖ Los más importantes motivadores son: el logro de resultados, el ser valorados y sentirse importantes, el ser incluidos y aceptados o admirados por el grupo, el competir y ser cabeza de otros grupos, el obtener influencia y status, el ganar más dinero, el acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.
- ❖ La llave es encontrar aquello que motiva a la gente.

Creando la atmósfera correcta.

Los líderes que deseen que sus empleados trabajen fuerte deben:

- Involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, la resolución de los mismos y la toma de decisiones. Estudios de psicología social revelan que involucrar al personal en un proceso de colaboración, incrementa su nivel de compromiso.

- Proveer oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Descubra nuevos y mejores caminos que incentiven a sus empleados a hacer las cosas (por ejemplo, ofrecerles la posibilidad de capacitarse en diferentes áreas: atención al cliente, distintas áreas de la informática, etc.).
- Otras muchas ideas pueden surgir de la imaginación del empleador o del supervisor. Es necesario sondear a los subordinados y descubrir sus metas.
- Establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad. La camaradería y el trabajo en equipo crean un sentido de comunidad para los individuos involucrados y puede facilitar que se sientan como colaboradores.
- Responder a cada necesidad individual. Mostrar interés. Demostrar una alineación entre las metas personales y las organizacionales. Es importante explicar de qué manera los trabajadores pueden obtener beneficios individuales al mismo tiempo que se beneficia la organización.
- Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. El primer paso, para hacer esto es seguir la Regla de Oro: trata a tus empleados como tú deseas ser tratado.

La Creatividad depende de uno.

Los administradores o jefes deben ser creativos al momento de recompensar a sus trabajadores. Tome tiempo para encontrar aquello que motiva y anima específicamente a cada uno de sus empleados, y luego imagine qué puede hacer para que esas cosas sucedan.

Cada vez que alguno de sus empleados realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta en la que se hayan puesto de acuerdo, reconozca el logro adecuadamente de una manera única y memorable. Por ejemplo: puede escribir una carta a la familia del empleado contándole acerca del reciente logro del mismo y lo que ello significa para usted y para la compañía. Puede organizar un almuerzo entre el empleado y el gerente general de la compañía, o tal vez el presidente de la misma puede llamar al empleado personalmente y agradecerle por el trabajo bien hecho. También es posible averiguar cuál es el hobby del empleado y comprar un pequeño obsequio relacionado con mismo. O bien se podría organizar un almuerzo o cena para un pequeño grupo de empleados de alta performance. Estas ideas están limitadas sólo por la imaginación, el tiempo y la creatividad. Es importante generar una historia positiva para que el empleado pueda contarla a otros varias veces. Amigos, familia y compañeros de trabajo deben enterarse del logro individual del empleado y lo que hizo la compañía para celebrarlo. De esta manera el empleado podrá revivir el reconocimiento muchas veces.

Otra buena idea es crear mecanismos de reconocimiento en las operaciones de la compañía. Por ejemplo, entregar premios: "Premio a la Calidad", "Día de la Excelencia", etc., motivando a que el personal se reúna en equipos con el fin de conseguir mejoras en sus procesos. Y para plasmarlos a todo nivel en la compañía, los resultados pueden ser publicados en boletines internos, los que también pueden incluir cartas de elogio de los clientes en relación con empleados específicos, o sobre cómo fueron tratados cuando necesitaron de sus servicios. Todo ello con la idea de que el personal comparta actividades enriquecedoras, se divierta, puedan conocerse mutuamente y desarrollen un gran sentido de trabajo de equipo.

Recompensar al personal por trabajos excepcionales es básico para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí. Es importante lograr que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

Pautas Finales para el Supervisor

- Reconozca que cada persona es única, con sus debilidades y fortalezas.
- Recompense a los empleados por buenos desempeños, y no lo haga por una performance baja.

- Desarrolle un sistema de comunicación abierta y mantenga una línea de información en ambas direcciones.
- Cuide a sus empleados y guíelos.
- Desarrolle un trabajo en equipo basado en la confianza y el respeto.
- Un ambiente físico de trabajo es importante.
- Busque a la persona indicada para el puesto.
- Cree trabajos desafiantes en los que el empleado tenga oportunidades de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
- Busque motivar a sus empleados de la misma manera que le gustaría que sus superiores lo motiven a usted.
- Sea sensible al reaccionar ante necesidades insatisfechas.

El papel principal en todo este proceso lo tiene el empleador. El es el líder, el que lleva la batuta de la orquesta. Según cómo dirija a su grupo, éste le responderá. La tarea no es fácil, pero sí muy desafiante. Organícese y lo logrará.

MÉTODOS DE MOTIVACIÓN

Algunos de los métodos de motivación con los que se pueden contar son:

1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero **constituye la "zanahoria" que la gran mayoría de la gente quiere.**

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

- ♣ Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
- ♣ Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.
- ♣ Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

2. Hacer explícitos los requerimientos

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará sino lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.

3. Desarrollar el sentido de compromiso

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

4. Motivar a través del trabajo mismo

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

5. Retribuir y reconocer el logro

Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

6. Ejercer liderazgo

El liderazgo desempeña un papel clave en la motivación. Eleva el nivel de compromiso e identificación y además, da un sentido de dirección. Puede clarificar papeles y objetivos, desarrollar un sentido de propósito y fomentar el espíritu de equipo.

Un líder debe ser la persona que nos diga hacia dónde ir; pero sobre todo nos debe dar confianza de que ese lugar al que nos dirige es correcto.

Paradójicamente, lo único estable en el mundo es el cambio. Tenemos un medio ambiente que cambia a un ritmo acelerado y los individuos deben cambiar a ese ritmo.

Para que haya liderazgo dentro de las organizaciones, se debe lograr la confianza de todos los niveles y la confianza depende de la integridad de cada una de las personas que la forman.

7. Crear trabajo en equipo

Un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si alguien puede generar entusiasmo por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todo siga su camino. Sin embargo hay que tener presente que el equipo puede actuar en su contra.

8. Entrenar y formar a la gente

Los programas de formación y entrenamientos sistemáticos, constituyen una motivación al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.

9. Eliminar los factores negativos

Hay también agentes negativos de insatisfacción, a los que se refiere Herzberg (factores de higiene) los cuales en lo posible se deben minimizar. Uno de ellos es una estructura salarial que no sea equitativa; otros son malas condiciones

laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocráticas injustificadas.

Todos los métodos de motivación pueden y deben usarse. No obstante la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la organización. A pesar de que algunos expertos en relaciones humanas deploran las técnicas de castigos e incentivos, estas funcionan y, aplicadas con discernimiento, tienen que formar parte del programa de motivación.

V. HIPÓTESIS:

Mediante el establecimiento de políticas adecuadas, así como la eliminación de las tensiones y un correcto desarrollo de la creatividad, orientadas exclusivamente a la motivación de los trabajadores del GOBIERNO REGIONAL HUANUCO, se podrá obtener cambios favorables en la producción laboral, por lo tanto se logrará un eficiente aprovechamiento de los recursos con que se cuentan y conseguir un eficaz servicio de atención al público en general.

VI. VARIABLES:

Variable Independiente.

Incremento de la Motivación.

Variable Dependiente.

Eliminar La Tensión Emotiva y Desarrollo de Tensión Creativa Del Personal Del GOBIERNO REGIONAL HUANUCO.

Variable Interviniente.

Presupuesto del Gobierno Regional.

VII. INDICADORES:

- Se realizó una encuesta, cuyos resultados serán observados en el acápite IX, correspondiente a ANEXOS.

VIII. ANEXOS:

Título de la Encuesta:

Motivaciones del trabajador en el Gobierno Regional Huánuco.

Objetivos:

- 1) Confeccionar una encuesta para conocer cuales son las motivaciones que llevan a un trabajador a la búsqueda y permanencia en un empleo, en nuestro caso de estudio en la organización del Consejo Transitorio de Administración Regional - Huánuco.
- 2) Seleccionar una muestra significativa de la población activa y proceder a realizar la encuesta planificada.
- 3) Diagramar una planilla de cálculo y volcar los datos obtenidos en el relevamiento.

4) Finalmente. Clasificar a los encuestados según sus respuestas, graficar los datos obtenidos según tus preferencias y elaborar una conclusión que permita relacionar motivaciones y grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores en estos días.

Una breve descripción de la Encuesta:

Siendo la preocupación de toda organización el hecho de hacer sentir al trabajador parte indispensable del desarrollo de la institución, se consideró pertinente analizar ésta problemática muy delicada, la cual está directamente ligada con lo que viene a ser patrones patológicos y reglas de juego que tendrían que aplicar las personas de la Alta Gerencia, con el fin de no cansar al empleado, sino más por el contrario se sienta parte de una familia que busca objetivos comunes. De esta forma se podría hablar que va a existir la lucha a toda costa por conseguir el éxito de la organización, ya que sólo así será la única manera que el trabajador se sienta satisfecho.

El primer paso realizado fue la confección de las encuestas. Para elaborar las mismas se tuvieron en cuenta determinados criterios que se ajustaran a la posterior evaluación de los gráficos obtenidos. Como por ejemplo, la edad de un individuo nos puede informar sobre las necesidades del mismo; el estado civil y la cantidad de personas que dependen de él, como lo son los hijos en determinados casos, nos indican la cantidad de dinero que

requerirá para su manutención y satisfacción de necesidades básicas o fisiológicas. Las personas encuestadas rondan entre los 20 y 50 años de edad. Se encuestaron individuos tanto femeninos como masculinos, entre personal nombrado y contratado.

También se tuvo en cuenta la clasificación de necesidades según Mc Gregor. Esta clasificación comprende tres tipos de necesidades: las físicas y de seguridad (fisiológicas y de seguridad física y emocional), las sociales (de amor y de estima) y las egocéntricas (de realización). Las tres necesidades son incluidas en la encuesta, destinando tres preguntas para cada una.

Se realizó un gráfico para cada tipo de necesidad. Los mismos fueron hechos en estilo circular para poder apreciar los porcentajes de las respuestas afirmativas y negativas con mayor claridad. Se ubicaron a la derecha de cada uno de ellos una planilla de cálculo conteniendo los resultados positivos y negativos a cada pregunta y los totales de cada necesidad. Sólo fueron graficados los totales debido a que se prestará especial atención a los mismos al momento de hacer el análisis.

Dificultad encontrada:

La dificultad que surgió durante la realización del trabajo fue la clasificación adecuada de las preguntas en los tres tipos de necesidades.

Conclusión de la Encuesta:

Luego de observar detenidamente los gráficos se encontraron varias conclusiones.

En primer lugar, cabe destacar que dentro de las necesidades físicas y de seguridad, los individuos mostraron en su mayoría disconformidad con el sistema de salud ofrecido y con el período en que se otorgan las vacaciones, especialmente en el sector de personas contratadas. A pesar de que en el gráfico es **mayor el porcentaje de "No" que de "Sí", no significa que las necesidades no están satisfechas** dado que la pregunta 3 no da una mala connotación si se responde con una negativa, ya que llegan a ocupar el 50% del total. Por lo tanto las necesidades mencionadas anteriormente están satisfechas. El hecho de que la pregunta 1 haya sido respondida en su mayoría con una negativa es un problema de gran importancia para los trabajadores, dado que ante una situación de primera necesidad, como lo es con la salud, no se recibe apoyo de parte de la institución. A mi parecer, el Gobierno Regional Huánuco está tomando una mala política respecto a este tema dado que si el trabajador se enferma y no tiene a su disposición un médico capacitado para curar su enfermedad rápidamente, están perdiendo tiempo de producción, lo cual significa una pérdida. Casi el 45 a 50% de la población seleccionada parece estar segura en cuanto a conservar su empleo dado que la pregunta 3 fue respondida con negativas en general.

En la pregunta 2, los individuos demuestran disconformidad respecto a la época otorgada para sus vacaciones. Algunos de ellos no tienen la posibilidad de elegir esa época debido a que realizan trabajos en los que se los necesita en diferentes etapas del año, por lo tanto en algunos momentos no se puede prescindir de los mismos. Esto provoca que la institución decida a su parecer la etapa en la que se otorgarán.

En segundo lugar, las necesidades sociales no están claramente satisfechas dado que el 75% de los encuestados respondieron negativamente a las preguntas, las cuales tienen en ese caso connotación negativa. El sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral. Si los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor de un empleado, éste se sentirá motivado y alentado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño. También es importante tener en cuenta el medio de trabajo en que se desenvuelve un empleado. Esto es importante porque si el medio o la relación entre los trabajadores de la institución no es favorable, el empleado se sentirá desanimado, y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir permanentemente, desconcentrándolo de sus tareas.

Y, por último, las necesidades egocéntricas no se cumplen, dado que las repuestas predominantes fueron las negativas, las cuales poseían una connotación negativa. La pregunta 7

demuestra que los empleados en su mayoría no poseen participación alguna en la toma de decisiones de la empresa por medio de sugerencias, opiniones u otros métodos.

Esto, junto con la baja y casi nula posibilidad de progreso en la empresa, origina en los trabajadores una falta de motivaciones que le permitan trabajar con ganas, ambiciones y propósitos. Si a esto se le suma que el sueldo neto percibido no es considerado como el merecido, el empleado no tendrá casi ninguna motivación para continuar con su trabajo. Lo que ocurre, es que en algunos casos, aunque el empleado público no esté conforme con su trabajo debe mantenerlo dado que puede necesitar el dinero para mantener a su familia.

Los datos obtenidos en las encuestas en cuestión referidos a este tema serán ex puestos a continuación:

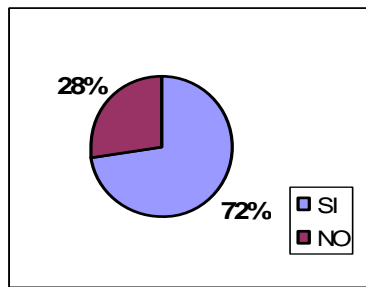
MUESTRA: 30 personas (personal Contratado) – 40 personas (personal Nombrado) – TOTAL 70 personas encuestadas.

PREGUNTA 1.

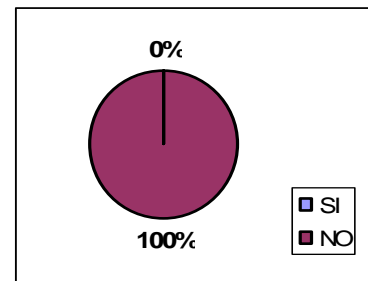
¿Considera que el G. R. HUANUCO le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO

PERSONAL



SI: 29, NO: 11

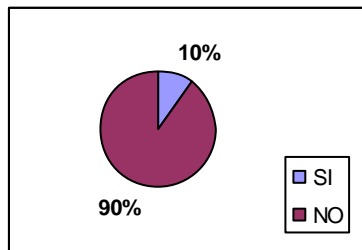


SI: 0, NO: 30

PREGUNTA 2.

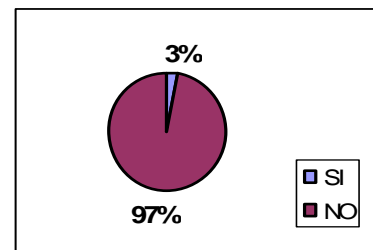
Respecto al período vacacional, ¿cree que en la Institución son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO



SI: 4 , NO: 36

PERSONAL

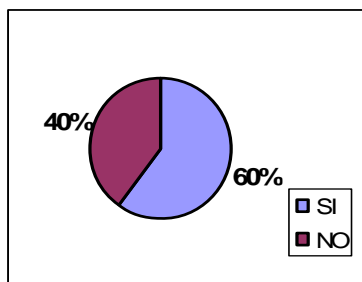


SI: 1, NO: 29

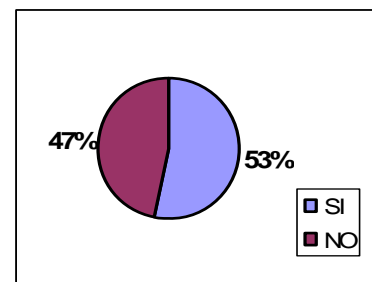
PREGUNTA 3.

¿Considera que en el G. R. HUANUCO se realizan despidos frecuentes?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO



PERSONAL



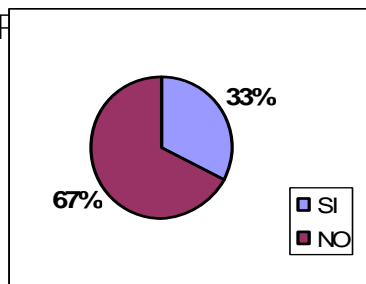
SI: 24, NO: 16

SI: 16, NO: 14

PREGUNTA 4.

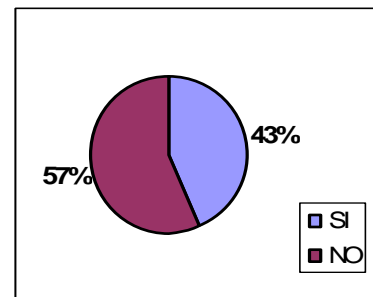
¿Cree que en la Institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO



SI: 13, NO: 27

PERSONAL



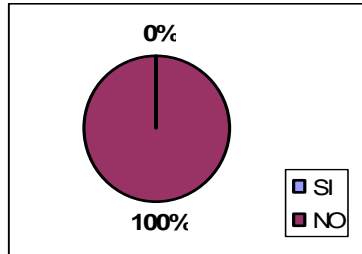
SI: 13, NO: 17

PREGUNTA 5.

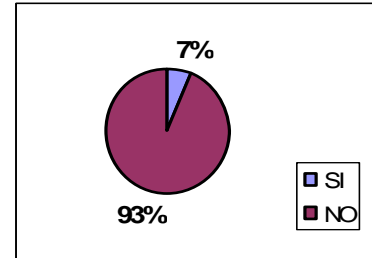
¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y de jefes?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO

PERSONAL



SI: 0, NO: 40



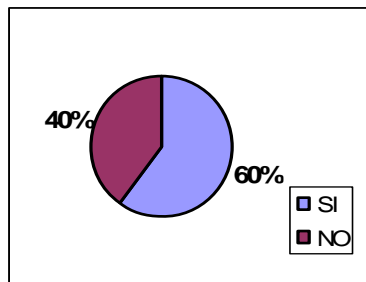
SI: 2, NO: 28

PREGUNTA 6.

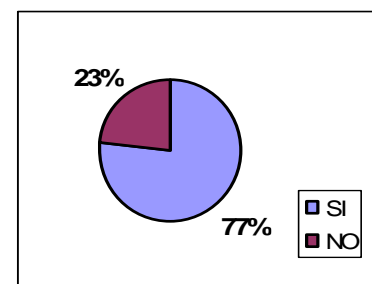
¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO

PERSONAL



SI: 24, NO: 16

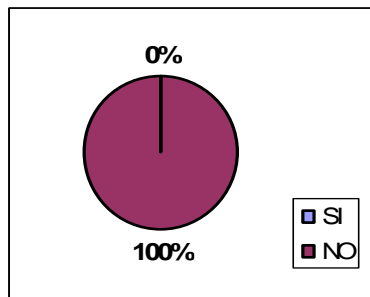


SI: 23, NO: 7

PREGUNTA 7.

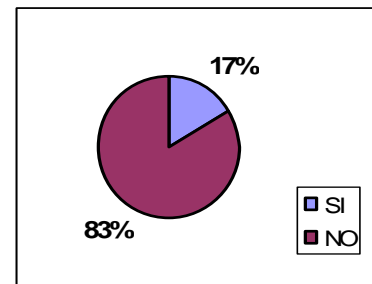
¿Considera que la Institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO



SI: 0, NO: 40

PERSONAL

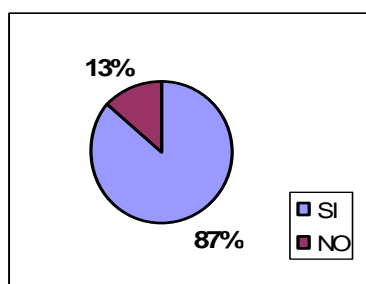


SI: 5, NO: 25

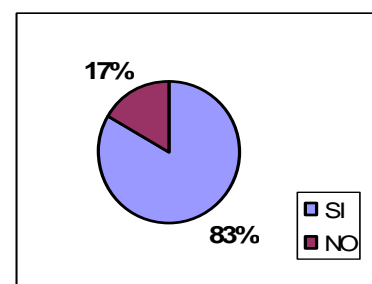
PREGUNTA 8.

¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la institución?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO



PERSONAL



SI: 35, NO: 5

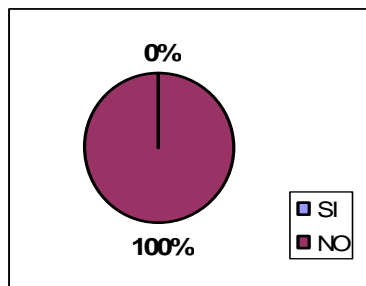
SI: 25, NO: 5

PREGUNTA 9.

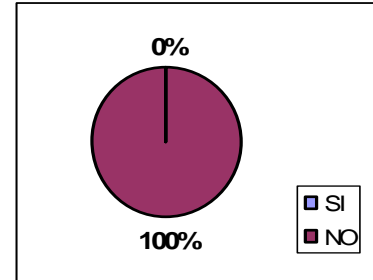
¿Considera que el sueldo neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

PERSONAL NOMBRADO
CONTRATADO

PERSONAL



SI: 0, NO: 40



SI: 0, NO: 30

Se pudo observar que el 55% de los encuestados son solteros y el 47% no tienen hijos, puede que ésta sea una razón por la cual algunos trabajadores estén conformes con su sueldo, dado que cabe una gran posibilidad de que el dinero captado sea solo para fines propios. A pesar de lo anteriormente mencionado,

a veces el sueldo no es suficiente para satisfacer las necesidades. Cabe destacar que aunque el sueldo percibido satisfaga las necesidades, puede no representar lo justo y merecido por el trabajador.

Para concluir, observamos que la mayoría de las necesidades no están complacidas, lo cual provoca una desmotivación general en los empleados, produciendo un malestar personal y un perjuicio para la institución, al no poder aprovechar al máximo las habilidades de los empleados.

IX. RELEVANCIA SOCIAL:

Considero que el presente beneficiará a la Alta Gerencia del GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO, ya que podrán conocer las actitudes de sus empleados frente al trabajo asignado; considerando como la Alta Gerencia a las personas que se encuentran como primeros cargos de esta Institución.

Realizando un análisis causal, es decir de CAUSA – EFECTO, veremos que si obtenemos que los operadores de esta magna institución se identifiquen con ésta, podrán efectuar sus labores de manera diferente, serán conscientes que trabajando arduo podrán realizarse ellos como personas y sacar adelante esta organización. Produciéndose esto el nivel de productividad de la institución será

progresivamente elevada, atendiendo a las consultas, quejas y peticiones del público en general.

Asimismo los beneficiados serán también los operadores del GOBIERNO REGIONAL HUANUCO, ya que tendrán nuevo trato, se les escuchará oportunamente, la Presidencia contará con sus sugerencias de manera periódica, haciendo sentir al trabajador parte necesaria de la Institución.

X. CONCLUSIONES:

- ▶ Primero, es común que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

- ▶ Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que

se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

- ▶ Consideramos que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

- ▶ La mejora del rendimiento parece una exigencia incuestionable en la actualidad y, para cada uno de nosotros, depende de nuestro perfil profesional y de nuestra satisfacción y motivación. Los directivos-líderes del siglo XXI desempeñan un importante papel en estas variables, pero los trabajadores están asumiendo mayor protagonismo cada día y pueden encontrar elementos que nutran su motivación intrínseca. La motivación es necesaria para alcanzar un elevado rendimiento y esto, incluso sin necesidad de acudir a la analogía deportiva, lo comprobamos diariamente.

XI. BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS:

- ARMSTRONG, GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INTERNET:

- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.liderazgoymercadeo.com>

ARTICULOS LEÍDOS:

- [CRM](#)
- [Hay que transformarse aprovechando las circunstancias adversas](#)
- [Dilema y Conflicto](#)
- [Dirección de Empresas y Creatividad](#)
- [Inteligencia Emocional](#)
- [Activos Intangible e Inteligencia Emocional](#)
- [Management](#)
- [Gerencia Basada en Valores](#)
- [Autoestima](#)
- [Motivación](#)
- [Liderazgo y Compromiso](#)
- [Alta gerencia](#)
- [Calidad total](#)

E - MAIL:

- documentos@gestiopolis.com
- victor_saul_br@yahoo.com
- cmacaghuan@net.com.pe
- werc1960@yahoo.es
- administración@auditoria-integral.com.ar

