

## Motivación de Equipos de Trabajo

### Alumnos

**Abbattista, Fernando Ariel 167.354**

**Britos, María de los Angeles 179.049**

**Cohen, Joseph 500.116**

**González, Claudia Estela 173.125**

**Pizarro, Graciela 161.677**

### INDICE

#### **Tema Página**

Introducción Metafórica

Mirando un poco hacia atrás... (Breve reseña histórica)

Veamos que se extiende por motivación... (Definiciones)

Ahora... vemos que entendemos por motivación (Definición del grupo)

Motivación y teoría de la necesidades (Distintos pensamientos a través de la historia)

Motivación Made in Argentina (en tiempos modernos)

Algunas experiencias acerca de la motivación

Conclusión Grupal

Conclusiones individuales

Bibliografía

Miles de gansos emigran cada año y en su camino, son innumerables las dificultades que deben vencer...

...enormes distancias

...fuertes vientos

...cazadores furtivos

...el propio cansancio por el gran esfuerzo.

No enfrentan, sin embargo, ese desafío solos.

Se unen en bandadas para potenciar sus fuerzas volando en forma de V para reducir la resistencia al viento.

Coordinan sus movimientos con el mismo sentido de dirección, su velocidad es constante producto del esfuerzo compartido.

La cohesión de la formación les permite no solo enfrentar las turbulencias del viento, sino aprovecharlas a su favor.

Ningún ganso individualmente, por más veloz y resistente que sea, logra obtener resultados similares volando solo.

Cuando el líder se cansa, se retira al último lugar de la formación para recuperar fuerzas. Otro ganso lo reemplaza manteniendo el rumbo y la velocidad de vuelo. **Los demás alientan con su graznido aquellos que hacen el mayor esfuerzo.**

Si alguno de ellos cae herido, uno de sus compañeros lo protege y acompaña hasta que esta en condiciones de retomar vuelo.

Finalmente cuando están próximos a llegar a su meta, cambian la estructura de su formación para tocar tierra, suavemente, en una armónica ola.

- •Alineación en la visión
- •Propósito común
- •Sinergia
- •Responsabilidad y liderazgo compartido
- •Flexibilidad para adaptar la estructura a distintas necesidades
- •Reconocimiento del esfuerzo
- •Apoyarse unos a otros para lograr el éxito.

Si bien, los párrafos anteriores no corresponden a grupos o equipos de personas, podemos ver que se dan las condiciones necesarias para formar un equipo eficaz.

La motivación que es el tema que nos toca, aquí lo vemos en el reconocimiento del esfuerzo por parte de los otros integrantes del grupo.

### **Mirando un poco hacia atrás.....**

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del *Management científico*, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc.

Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

[HAWTHORNE] Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del *homo economicus* (escuela clásica) al de *homo socialis* (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el

control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

### **Veamos que se entiende por motivación...**

"Es la fuerza, el ímpetu que impulsa la acción y surge de la necesidad de satisfacer necesidades, que tiene el ser humano, y se clasifica en:

- **Extrínsecas:** lo que atrae no es la acción que se realiza sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado, como por ejemplo una situación social, dinero, etc.
- **Intrínsecas:** atrae la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción, por ejemplo cuando la persona se siente realizada con ese trabajo independientemente de otros factores externos.
- **Trascendentes:** es la satisfacción de necesidades ajenas, es decir necesidades de otras personas, por ejemplo una madre que se levanta temprano para atender a su hijo..." "...

el equilibrio del sistema se obtendría cuando las tres motivaciones van en el mismo sentido y la maximización de una motivación maximiza las otras pero en la practica existen conflictos entre las tres motivaciones".

(Mario Lucas Kiektik **iError!No se encuentra el origen de la referencia.**)

"La motivación impulsa a una persona a actuar de determinada manera u origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un agente externo (proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo".

"Todas aquellas condiciones internas descriptas como anhelos, deseos, impulsos, etc. son un estado interno que activa o induce a algo"

"En la motivación participan el esfuerzo, la perseverancia, los objetivos y el deseo que tiene una persona para lograr lo que se propone."

"Una necesidad insatisfecha desde el punto de partida en el proceso de la motivación, hacia la búsqueda del objetivo o meta."

(Fainstein clase conducción de equipos de trabajo 1998).

"Motivación: todas las posibles estructuras y procesos inconscientes: emociones, sentimientos, sensaciones". (Frischnecht).

Ahora... vemos que entendemos por motivación

**Es una fuerza interna que da cierto empuje para lograr objetivos generados por uno mismo o fijados por otros, produciendo satisfacciones personales.**

Si tuviéramos que definirla en una sola palabra, diríamos que la motivación es "GANAS"

A veces necesitamos de esta fuerza interna para poder seguir adelante con el logro de nuestros objetivos.

## **Motivación y teoría de las necesidades**

**Existen distintas teorías sobre la motivación, dedicadas a los comportamientos organizativos. Algunas de ellas se basan en la existencia de necesidades de la personalidad y otras hacen hincapié en los procesos que las teorías de las necesidades pasan por alto.**

### **Teorías de motivación**

#### **Teorías de Necesidades Humanas (Según Maslow)**

Las acciones de los seres humanos son el resultado de los esfuerzos para satisfacer las necesidades humanas. Las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento.

- Las necesidades humanas se pueden clasificar en una jerarquía de cinco clases.
- Las necesidades de orden jerárquico más alto no se podrán satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo.
- Las clases de necesidades de Maslow, en el orden en que uno tiene que satisfacerles son:
  1. 1. *Fisiológicas*: Que son las necesidades para mantener el cuerpo humano en equilibrio. Por ejemplo: aire, dormir, calor, comida, agua, etc.
  2. 2. *Seguridad*: preocupación por satisfacer las necesidades fisiológicas en el futuro.
  3. 3. *Pertenencia y afecto*: Afiliación, amor, amistad, atención, etc.
  4. 4. *Estimación*: Necesidad de sentirse importante y valorado por uno mismo y los demás.
  5. 5. *Auto-realización*: Realización de las potencialidades de uno mismo.

Maslow: La jerarquía de necesidades (1953)

Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones Sociales y Comportamientos* (Barcelona: Editorial Herder): 103.

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

### **Teorías de Necesidades Humanas (Según Mc Clelland)**

#### *El Motivo de Logro*

Mc Clelland argumenta que, durante nuestra vida joven, podemos desarrollar una necesidad del logro o no y que la mayoría no desarrollan esta característica.

Esta característica puede desarrollarse si durante la niñez, se encuentra éxito en los esfuerzos para lograr las metas. Mc Clelland sugería que los padres que establecen metas que son bastante difíciles para el alcance de un niño, ayudarían al desarrollo del motivo de logro.

Las personas con el motivo de logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente y mejorarse también. Tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, o siempre están buscando promociones, oportunidades, etc.

Mc Clelland encontró, durante sus investigaciones, que la mayoría de los altos ejecutivos en los EEUU tuvieron un motivo de logro fuerte.

Entonces, según Mc Clelland, la motivación es una cualidad que esta dentro de cada persona, que se fue desarrollando durante su socialización. Finalmente el autor intento generar herramientas tales como ejercicios, capacitación, etc. que pudieran aumentar el motivo de logro.

**Nash** en su estudio de las acciones productivas en las organizaciones también dice que las metas deben ser específicas y difíciles, y agrega que si son demasiado fáciles carecen de la capacidad para retar y motivar a la gente y si son demasiado difíciles la gente se siente abrumada antes de comenzar.

Mc Clelland (1953, 1961, 1976): El Motivo de Logro, Afiliación y Poder

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

Mc Clelland, D.C. (1966) "That Urge to Achieve" *THINK Magazine*, (IBM)

Mc Clelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell (1953) *The Achievement Motive* (New York: Appleton)

### *Los Motivos de Poder y Afiliación*

Poder: la necesidad de tener poder en su trabajo

Afiliación: la necesidad de relaciones que dan satisfacción en el trabajo

    Todos nosotros tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con mas intensidad (poder, afiliación o logro).

Schein, H. (1983) *Psicología de la Organización*

Mc Clelland decía que hay otros dos motivos que existen en la personalidad que pueden influir en la conducta o desempeño en el trabajo, tales como:

### ***Teorías de Necesidades Humanas (Según Alderfer)***

La teoría de Alderfer es parecida a la de Maslow: La conducción humana es una expresión de sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades.

La teoría identifica tres categorías de necesidades:

1. *Existencia (E)*: que son las necesidades para sostener la existencia humana (que corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow)
2. *Relaciones (R)*: que son las necesidades de tener relaciones con otros humanos (que corresponden con las necesidades sociales, algunas necesidades de seguridad y autoestima)
3. *Crecimiento (G – 'Growth' en inglés)*: que las necesidades para la creatividad y crecimiento personal (que corresponden con las necesidades de autoestima y auto-realización de Maslow)

Las diferencias entre el modelo ERG y la jerarquía de Maslow son:

- El ERG permite que más de una necesidad funcione en un momento dado. Por ejemplo, las necesidades para las relaciones y el crecimiento pueden funcionar al mismo momento.

- El ERG tiene un proceso de frustración-regresión – por ejemplo cuando uno encuentra fracaso continuamente en sus intentos para satisfacer las necesidades de crecimiento, las energías puestas en estos emigran hacia la satisfacción de otro tipo de necesidades (de relaciones).

Alderfer (1972): El Modelo 'ERG'

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

### **Teorías de Necesidades Humanas (Según Herzberg )**

- Herzberg teorizó que existen dos tipos de factores que afectan las reacciones de los individuos en su trabajo:
  1. *Factores extrínsecos*: estos factores caracterizan el *contexto* en el que se lleva a cabo el trabajo. Entre ellos, Herzberg identifica: la seguridad del empleo y de las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones con los superiores, con los compañeros y los subordinados (relaciones tanto en los aspectos humanos como profesionales), la política administrativa de la organización, la política del personal, etc.
  2. *Factores intrínsecos*: su *contenido*, incluye la naturaleza del trabajo, las posibilidades que ofrece para asumir responsabilidades, de realizar y desarrollar las capacidades, de ver que éstas se reconocen en el ambiente de trabajo, de estar promocionado, etc.
- Según Herzberg, los factores extrínsecos determinan si el empleado tiene insatisfacción o no tiene insatisfacción en su trabajo. Los factores intrínsecos determinan si el empleado tiene satisfacción o no. En otras palabras, los factores extrínsecos determinan si un medio ambiente de trabajo es aceptable para un empleado, los factores intrínsecos determinan si, a él, le gusta su trabajo.

Herzberg (1959): La teoría de los dos factores

Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones Sociales Y Comportamientos* (Barcelona: Editorial Herder)

### **Teorías de Necesidades Humanas (Según Argyris)**

Según Argyris la conducta está influida por la incompatibilidad entre:

- Las estructuras de organizaciones típicas, y
- Las condiciones necesarias para el desarrollo de la personalidad de los individuos integrados en estas estructuras

Argumentaba que el hombre quiere éxito psicológico y un sentimiento de autoestima. La maduración de la personalidad lleva cambios de la dependencia a la independencia

Pero, por su naturaleza, una estructura típica de una organización es algo que fuerza la dependencia o sumisión, frustrando los intentos del hombre para lograr autoestima.

Creía que es necesario formular una estructura de la organización que permitan la expresión de las potencialidades de los individuos, cualquiera sea su posición en la organización.

Argyris (1979): El individuo en la organización

Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones Sociales Y Comportamientos* (Barcelona: Editorial Herder)

Petit, Francois (1984) *Psicosociología de las Organizaciones* (Barcelona: Editorial Herder)

### ***Teorías de Necesidades Humanas (Según Schein)***

Se considera que la jerarquización de las necesidades es diferente de un individuo a otro. Esta jerarquía, específica para cada uno, refleja la importancia que conceden los individuos a sus necesidades; también puede modificarse a lo largo del tiempo (cambios en la importancia concedida a las necesidades, adquisición de nuevas necesidades, etc.) y en función de las situaciones específicas en las que evoluciona el individuo (experiencias que vive dentro de la organización, etc.)

Las necesidades propiamente dichas son dinámicas y pueden combinarse.

Así, las necesidades se jerarquizan de una manera dinámica y específica en cada individuo.

Si se acepta esta perspectiva, se impone una constatación: no puede existir una técnica única que pueda utilizarse eficazmente para provocar una elevación del nivel de motivación de *todos* los hombres. Semejante técnica sólo podría existir si todos los hombres tuvieran las mismas necesidades, jerarquizadas de idéntica manera.

Schein (1980): El 'Hombre complejo'

Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones Sociales Y Comportamientos* (Barcelona: Editorial Herder)

### ***Teorías de los procesos***

"Estas teorías tratan de aclarar los procesos a través de los cuales los individuos adoptan ciertas conductas y rechazan otras, con miras a alcanzar los resultados deseados". (Guiot - p. 107)

#### ***Teoría de las expectativas***

Hay distintas versiones sobre la teoría de las expectativas. Aquí, presentaremos la de Vroom (1964).

Sostenía que la motivación para invertir recursos personales (tiempo, esfuerzo, dinero, etc.) es una función de las expectativas que tiene el individuo sobre:



1. La probabilidad de encontrar éxito en sus tareas, y
2. Los beneficios de cumplir esa tarea

**Motivación = (Expectativas del resultado de un acción) X (el valor de este resultado)**

Definió una expectativa como 'una creencia momentánea de la probabilidad de que un resultado siga a una acción'

Las expectativas sirven como guías para que un individuo pueda planear la satisfacción de sus necesidades.

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

Vroom, Victor H. (1964) *Work and Motivation* (New York: John Wiley and Sons)

### *Teoría de refuerzo*

Es un enfoque psicológico que es muy distinto de otras teorías de la motivación.

"Este enfoque rechaza como inútil toda referencia a las necesidades y otros atributos (rasgos de la personalidad) cuya existencia defienden la mayor parte de las teorías psicológicas."

"En lugar de invocar la existencia de disposiciones internas, esta teoría pretende apoyarse únicamente en factores externos..."

En efecto, nuestro comportamiento y preferencias de acciones dependen de lo que aprendimos a partir de los resultados de acciones pasadas (preferimos hacer cosas que, según nuestra experiencia, nos da recompensa psicológica).

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos* (Barcelona: Editorial Herder)

### *Teoría de la igualdad*

Esta teoría dice que los sentimientos de desigualdad motivarán a un individuo a reducir esta desigualdad.

Es común que los empleados sientan que están comparados con otros empleados, y aunque estén poniendo más esfuerzo o talento unos que otros en el trabajo, están recibiendo iguales sueldos y beneficios pero no el mismo nivel de satisfacción.

Según esta teoría, la fortaleza de la motivación es proporcional al tamaño de desigualdad percibido.

Según Adams, un individuo puede elegir entre varias estrategias para reducir los sentimientos de desigualdad, y elegirá la que le resulta más fácil:

3. 3. Cambiar sus *inputs* – aumentar o disminuir producción
4. 4. Cambiar sus *outputs* – buscar un mejor sueldo u otros beneficios
5. 5. Cambiar sus *inputs* y *outputs* cognoscitivamente – cambiar sus pensamientos o percepciones para disminuir las desigualdades percibidas
6. 6. Salir del campo – obtener una transferencia, ausentismo, cambiar profesiones, etc.
7. 7. Involucrar a otras personas – incluyendo influir a los otros para bajar sus *inputs*
8. 8. Cambiar la base de comparación.

Adams, J.S. (1965) "Inequity in Social Change" *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press): 276-299.

Chruden, Herbert J. And A. W. Sherman, Jr. (1984) *Managing Human Resources* (7<sup>th</sup> ed.) (Dallas: South-Western Publishing Co.)

## **Motivación made in Argentina**

### **La motivación en la actualidad**

Actualmente en la Argentina la situación esta caracterizada por apertura de informaciones, desregulación, una baja deflación, etc.

Por ello las empresas deben ser cada vez más competitivas, el salario del personal esta estancado o ha crecido menos que la inflación, en Argentina cada vez se trabajan mas horas, la gente que tiene trabajo hace horas extras con el fin de conservar el trabajo, sin que esta extensión de la jornada laboral de lugar a un aumento el ingreso real.

Esto origina conflictos y desmotivaciones, la desmotivación es algo parecido al estrés.

Para que esto no ocurra se pueden implementar mecanismos mediante los cuales el personal logre mejores resultados y se repartan los beneficios en forma equitativa.

### **Una forma de motivar al personal**

Por parte de la jefatura:

- • Participar con los trabajadores en la solución de problemas
- • Generar situaciones para que se produzca el aprendizaje sin necesidad de entrenar a los subordinados
- • Estimular a los subordinados a establecer nuevos objetivos
- • Proveer oportunidades para que desarrollen nuevos métodos de trabajo
- • Reconocer el trabajo bien realizado y ofrecer oportunidades de mayor responsabilidad

Estas actitudes del jefe pueden generar en el trabajador comportamientos tales como:

- • Búsqueda de soluciones de sus problemas en el trabajo
- • Planificación de sus tareas
- • Establecimientos de nuevos objetivos en su tarea

- •Desarrollo y recomendación de nuevos métodos

El jefe provee al trabajador solamente de las instrucciones y de los objetivos básicos de su trabajo. Esta encargado de planificar y desarrollar sus propios métodos y establecer el control de su labor.

Las empresas continúan en un proceso de desarrollo y las necesidades de los trabajadores siguen creciendo a medida que se multiplican las exigencias del ambiente.

Los incentivos y las mejoras que se le proporcionan al trabajador continuaran siendo importantes y necesarios.

En realidad ni el salario, ni los beneficios, ni los cursos de relaciones humanas han sido respuestas definitivas al problema de la motivación. Tratar de motivar a un trabajador para que produzca mas y se interese por su trabajo, haciendo uso de estos llamados incentivos significa comprender a medias la naturaleza humana.

El hombre posee dos grupos de necesidades, el primero de ellos es común a todos los animales, tales como comer, procrear, dormir y todas las que dirijan la conducta animal.

El segundo grupo es característico de la especie humana, el hombre tiene la necesidad de superarse como individuo a través del trabajo o de la labor que realiza, tales como autorrealización, necesidad del logro, necesidad de crear, autoestima y necesidad de modificar el ambiente que lo rodea.

El ser humano mentalmente saludable es aquel que puede satisfacer sus necesidades animales al mismo tiempo que las humanas.

Si el hombre no encuentra satisfacción en el trabajo, que es donde pasa la mayor parte de su tiempo, las consecuencias negativas en su salud mental son inevitables, por ello la organización debe buscar la forma de modificar la estructura de sus procedimientos de administración de personal a fin de darle cabida a los elementos motivadores que son la verdadera vía hacia una mayor y mejor productividad.

Algunos factores motivacionales pueden ser:

- •Reconocimiento
- •Responsabilidad
- •Promoción y ascensos
- •Autorrealización
- •Comunicaciones

Para que los integrantes de un equipo de trabajo sean productivos no es necesario darles un curso de relaciones humanas u ofrecerle un conjunto de incentivos, sino que lo fundamental es darles la oportunidad de hacer un trabajo creador, donde su condición de humano encuentre las formas de expresar el máximo de su potencialidad.

El error estriba en tratar de reducir la naturaleza del hombre solamente a su condición animal.

El carácter cíclico de las necesidades del equipo obligara a enfrentar constantemente la tarea de mejorar el ambiente y a su vez los integrantes del equipo estarán permanentemente señalándole a la empresa la forma como puede evitarles frustraciones.

Cuando un empleado tiene la oportunidad de dirigir su propio trabajo y de tomar las decisiones que afectan a su propia actividad, su motivación y su deseo de crear están en las mejores condiciones de desarrollarse, tal efecto puede llegar a ser beneficioso tanto para él, como para el equipo y la empresa.

### Una opinión profesional...

En uno de los artículos que leímos sobre una entrevista mantenida entre la periodista Pilar Ferreyra y el Licenciado en Administración de Empresas Claudio Muruzábal, presidente de NCR Argentina, resaltamos el siguiente párrafo de su opinión:

"Motivar a la gente es un factor determinante. No es tarea sencilla. Obviamente, el dinero es uno de los factores, pero no es el principal. De hecho, todo el personal de NCR tiene algún porcentaje de su salario asociado con los resultados anuales de la empresa: los que menos, el 10% de su salario y los que más, el 40%.

No obstante, el factor más importante de la motivación **es sentirse partícipe de un programa de éxito**, y en muchos casos, sentirse libre y artífice de ese éxito. De hecho, **tenés éxito cuando armas el equipo correcto y transformás a todos los integrantes del equipo en líderes"**. (Diario Clarín del 1º de Noviembre de 1998 / Sección Económico).

### Algunas experiencias acerca de la motivación

La siguiente es una encuesta realizada al Coral Femenino de Ciudad Tesei: éste es un grupo coral que lleva cinco años de trayectoria en el cual las integrantes se renuevan año tras año. Muy pocas son las que perduran desde el comienzo de las actividades, otras todavía no hace un año que están. La actividad que desarrollan es el canto coral, la cual desempeñan sin recibir a cambio remuneración alguna o algo similar, ni las coreutas, ni el director. Así que ya sabemos que la motivación en este equipo no pasa por el incentivo económico.

En líneas generales, las cosas que motivan al coral son las concreciones de eventos importantes y proyectos (viajes, conciertos de envergadura) y los buenos resultados son los conciertos, opinión que comparten tanto las integrantes como el director.

También son fuentes motivadoras el aprendizaje de obras complejas y estilos diferentes, siempre y cuando puedan llevarse a cabo, esto se relaciona inmediatamente con la teoría de logro.

Otro factor a tener en cuenta aunque no se vea muy reflejada en la encuesta escrita, pero si en la charla que mantuvimos con respecto a este tema, es el trato que tiene el director con las coreutas, ya que las integrantes atribuyen como fuente motivacional a que se las tenga en cuenta, que confíen en ellas y que el director tenga buena onda trabajando con el equipo (reconocimiento).

Como contrapartida a todo esto vemos que lo que desmotiva al equipo es la existencia de subgrupos desde hace dos años aproximadamente lo cual provoca roces, peleas, privilegios y discusiones

Otros factores que tienen que ver más con lo que es el trabajo que hace el equipo, más allá de la unión de los integrantes, son el estancamiento (poca actividad de conciertos, proyectos que se vienen abajo por problemas económicos), esto también tiene que ver con la teoría de logro. La impuntualidad y la irresponsabilidad por parte de algunas integrantes, también desmotiva, y lo podríamos traducir en una falta de compromiso.

Al interrogante acerca de que si el director hacía algo respecto de la motivación del equipo las respuestas rondaron siempre en lo mismo y ellas son: "No en todas las ocasiones", "cuando el equipo está mal", y "si, pero no lo demuestra", en oposición a lo que contestó el director "siempre".

Evidentemente existe una falta de transmisión y sobre todo una falta de comunicación, cosa que se planteó abiertamente en la charla.

Hace menos de un mes el coral realizó una gira de conciertos en Brasil, primer viaje al exterior del país. Este suceso en su mayoría lo remarcaron como uno de los momentos en que estuvieron más motivadas, sin embargo, algunas coreutas, las de mayor antigüedad en el equipo expresaron que el momento en que el equipo estuvo más motivado fue hace uno o dos años atrás porque el grupo se encontraba más unido.

Evidentemente la motivación es algo que pasa por cada persona individualmente (adhiriendo a la opinión del director), y a cada una le repercute de diferentes maneras. Pero como sabemos, que no existe un mecanismo formal para motivar al coral femenino y tampoco se habla sobre el tema o si se lo hace no es con el debido respeto y profundidad. Este es otro punto en el que no coinciden las opiniones de las coreutas con las del director, ya que para él si se habla del tema y se llega a conclusiones, pero no se ponen en práctica.

Según el Grupo Coral Femenino de Ciudad Tesei en este momento están motivadas, y esta es una postura unánime en la encuesta escrita, pero por lo dialogado en la charla podríamos casi asegurar que se encuentran desmotivadas por la gran deserción de integrantes que hubo luego del viaje y la falta de compromiso por parte de algunas que siguen estando

## **Conclusión Grupal**

La motivación está ligada a muchos factores, como el trato que tiene el líder con sus integrantes de grupo, la política que tiene la empresa en la cual se encuentra, la cultura organizacional, la definición de los objetivos, la integración con el resto del equipo, la libertad de expresar sus ideas, y así podríamos seguir enumerando un sin fin de factores que motivan a ciertos individuos, pero nunca tenemos la certeza de que influya en todos en la misma medida.

Muchos son los métodos utilizados para intentar motivar a los grupos, entre ellos podemos citar: el método japonés de trabajo en células, en los cuales se implementan carteleras para ver el ánimo del día de cada integrante del grupo, y si este está bajo el resto de los integrantes harán todo por cambiarlo.

Los equipos esperan ser reconocidos, esto los ayuda a seguir motivados, en la ardua tarea de cumplir un rol todos los días, se espera el saber que no se ha trabajado en vano.

Si bien no existe el reconocimiento sin una recompensa, pensamos que no solo el dinero motiva al hombre, también se debe alimentar el ego de las personas.

Algunas pequeñas cosas como un mínimo aumento de sueldo, la cortesía de saludar por la mañana, la certeza de que hay trabajo por delante se han convertido en recursos de motivación insospechados, hoy en día en que tener trabajo ya es mucho.

El objetivo en común es una de las principales motivaciones para el equipo, pero todos deben estar seguros de querer ir hacia el mismo lado, porque las frustraciones personales desmotivan al grupo.

Creemos que aunque no haya recursos económicos para solventar las motivaciones, los líderes, jefes, gerentes o superiores, tiene a su alcance muchas formas de motivar a sus equipos, es cuestión de tratar de ponerse en el lugar de los integrantes y pensar que es lo que los motivaría a ver que no todo esfuerzo no es perdido.

### **Conclusiones Individuales:**

En un principio, todos desconocidos para mí, aunque no tanto entre ellos, se nos hizo difícil, como es natural, saber cuales eran nuestras verdaderas intenciones al momento de exponer nuestros propósitos con respecto al accionar del equipo. Todo el tiempo, estamos haciendo representaciones internas del otro. Surgieron proyectos alocados, demasiado exigentes, y otros no tanto, lo que podríamos llamar una tormenta de ideas. Con el correr del tiempo, fuimos desechando los primeros; dejamos de pretender ser "Directores de Cine", para ubicarnos en un cuatrimestre, con exigencias de otras materias, presiones propias para concluir la carrera, presiones laborales,... y la familia...

Nos reunimos varias veces, al principio no lográbamos organizarnos y nos sentíamos frustrados ante la falta de algo concreto, claro, las metas eran demasiado difíciles de lograr; pero después del período de adaptación, comenzamos a realizar algo en la PC.

Creo que (contrariamente al pensamiento de Pichón Riviere, quien sostiene que es equipo mientras esté reunido) el equipo seguía siendo tal, cuando estábamos separados, porque cada uno trataba de buscar material o elaborar ideas que surgieran como sugerencias en el momento de las reuniones.

Ninguno de nosotros, asumió el rol de líder, o mejor dicho ninguno de nosotros vio a otro como un líder, y eso creo que fue lo que nos retrasó; aunque estábamos adelantados con respecto a otros equipos, debimos finalizar el trabajo mucho tiempo antes, teniendo en cuenta la cantidad de veces que nos reunimos. Lo que sucedió es que en un principio no paraba la tormenta!...de ideas, y nos costó depurarlas y ordenarlas.

Personalmente me gusta trabajar en equipo, y me parece muy interesante como surge el efecto sinergia, el resultado supera la sumatoria de las capacidades de cada uno de los integrantes, sin embargo los equipos que he formado en la facultad, salvo dos casos, no fueron eficientes. Cabe aclarar que no estoy de acuerdo con el hecho que un equipo de gran número de personas pueda obstaculizar la acción, todo depende de la actitud y la responsabilidad de cada integrante, pero reconozco que a medida que pasa el tiempo la vida de las personas se complica, debido a disponibilidades horarias, el surgimiento de nuevas familias, etc.

Finalmente, logramos un resultado, que se me ocurre contiene un popurrí de posibilidades de cómo encarar el trabajo. No lo encasillamos en un enfoque, sino que tiene 'toques', matices, que le dan cierta personalidad, que no tiene que ver con cada uno de nosotros, en su conjunto, sino con la del equipo.

**Graciela Pizarro**

**Registro N° 161677**

En mi opinión, el trabajo en equipo pasó por momentos positivos y por otros que no lo fueron tanto.

Como positivo rescato el intercambio de opiniones, la retroalimentación que se generó, y fundamentalmente el haber llegado a conclusiones consensuadas.

Como negativo creo que por momentos nos manejamos sin objetivos muy claros y eso generó discusiones y malestar a nivel grupal.

De todas maneras y ahora sí, en el balance general pienso que trabajar en grupo, si bien, en algún punto es más difícil que hacerlo en forma individual, hace que se haga "tangible" el tan nombrado concepto en nuestros comienzos como alumnos de "sinergia".

**Fernando Ariel Abbattista**

**Registro Nº 167.354**

Si bien, en la facultad se conoce mucha gente transitoriamente y al formar grupos para realizar los distintos trabajos en equipo, el "deshielo" se produce rápidamente, el resto es bastante difícil.

Al principio noté que hubo mucho "feeling" en el grupo, pero luego en nuestras primeras reuniones noté que no iba a ser fácil ponerse de acuerdo.

En todo momento faltó el compromiso, casi diría que nos quedamos en la serialidad.

Nos costó arrancar, seguir adelante y finalizar, fue como que estábamos obligados a terminar con algo que habíamos empezado, es claro que cada vez que cursamos una materia la queremos aprobar y de aquí él ponernos las pilas para hacerlo lo mejor posible.

Había tanto problema para todo que de haber podido, por lo que a mí respecta lo hubiese seguido sola.

Pero el tema que nos trata en esta materia es el trabajo en equipo y de aquí el pasar por esta experiencia, obviamente.

Creo que no todos teníamos tan claro el objetivo, cada uno estaba bastante en la suya con sus problemas y organizarnos fue bastante trabajo, si bien cada uno aportó bastante material, nos costó integrarlo.

No fue una experiencia muy buena en cuanto a equipos, partimos mal desde la base y el tiempo para integrarnos cada vez era menos por lo que estábamos todos bastante tensos.

Pero de los errores también se aprende... , por lo que rescato bastante de esta experiencia.

Uno no siempre cursa las materias con las mismas personas, casi nunca, y no hay el tiempo suficiente para conocerse con la gente, como para saber que personas son serias y cuales no para hacer ciertas actividades.

No sabemos la forma de trabajar de cada uno, puede ser que yo a veces peque de ser demasiado perfeccionista y exigente, pero creo que la exigencia a uno mismo lleva al compromiso al "juramento" del grupo, para ser eficaz en todo lo que hace.

Por ejemplo yo tengo la experiencia en mi trabajo, junto con el grupo de personas que trabajo, yo siento que formamos un equipo, porque hay objetivos claros, hay roles, hay lideres, hay responsabilidad, compromiso y gracias a Dios también hay mucha motivación por parte de nuestro superior.

Veo en todo momento la eficiencia y eficacia del grupo, y como somos todos estudiantes, si bien las tareas de todos difieren, nos hemos organizado de manera tal, como para que la ausencia de uno no nos paralice, el trabajo es más intenso, pero nada imposible de superar.

Me hubiese gustado ver en el equipo que integré estas cualidades, nada tengo que decir sobre cada una de las personas, sólo que no funcionamos para nada como equipo, creo que cada uno de nosotros debería haber dejado un poco más en este trabajo.

***Claudia Estela González***

***Registro N° 173125***

Para comentar la experiencia obtenida del trabajo en equipo, voy a comenzar por destacar que, en un principio, el equipo estuvo muy motivado y comprometido hacia el primer objetivo que nos habíamos impuesto: la búsqueda del tema sobre el cual íbamos a hacer el trabajo, tarea que no nos resultó difícil.

Enseguida intentamos organizarnos y buscar bibliografía sobre el tema. Cuando la obtuvimos, nos dimos cuenta que estábamos muy desorganizados y que era necesario una depuración del material para empezar a trabajar. Las reuniones mantenidas se vieron interrumpidas por épocas de parciales y la organización del trabajo quedó en suspenso.

Hasta ese momento me había sentido muy motivada y muy conforme con el equipo porque se veía compromiso por parte de todos. Pero las ganas de trabajar se iban yendo a medida. En estas circunstancias disminuyo lo mismo que mi motivación.

Desde el punto de vista de Sartre podríamos decir que nuestro equipo paso de la serealidad, luego del deshielo a ser un grupo juramentado y luego tuvo una regresión.

Cuando tomamos conciencia de que nos quedaba poco tiempo para la realización del trabajo, asumimos nuevamente el "juramento" pero no con la motivación que teníamos en el principio.

Uno de los factores que producían esta situación era que a medida que nos conocíamos, nos dábamos cuenta de las diferencias de nuestras personalidades, y en cierta manera, esto perjudicaba al equipo, ya que muchas veces posturas muy fuertes bloqueaban el trabajo del equipo. Con esto no quiero decir que las cosas no se discutían y que no había consenso, simplemente que me parece que se perdió demasiado tiempo (en algunas ocasiones) en discusiones inútiles.

Muchas veces, sin embargo, la discusión fue constructiva y me di cuenta de que en las reuniones en que no nos encontrábamos todos, se notaba la ausencia y mucho. Esto tiene que ver con que "cada cual es aquel gracias al cual somos ciento" (Sartre).

En la última etapa y pese a los inconvenientes ya expuestos, creo que trabajamos como un grupo organizado, pero enseguida entramos nuevamente en la época de parciales y el equipo tuvo una nueva regresión.



Si comparo este equipo de trabajo con el de otras experiencias, puedo decir que me costo mucho adaptarme a la manera de trabajar, no solo con respecto a la eficiencia sino también a la cohesión de los integrantes, cosa que no me permitió trabajar cómodamente.

**María de los Angeles Britos**

**Registro N° 179.049**

Me interesó este proyecto por el contenido y la experiencia. Ambas me enseñaron algo importante:

1. El contenido: El management de lo que ofrece una organización para motivar a sus empleados un elemento, esencial de un programa de recursos humanos y el trabajo grupal. Muchos de los fracasos que ví en mi experiencia fueron porque se pensaron que un buen sueldo es suficiente para exigir un buen esfuerzo de sus empleados, y las teorías que estudié me mostraron que hay que pensar de un integrante de su organización u equipo como una persona completa, no un hombre económico. Más allá de la motivación, este estudio cambió mi punto de vista sobre el management de relaciones humanas en general: las personas son seres complejos, y se deben tomar cuenta de esto cuando está enfrentado con cualquier decisión que involucra otras personas (en el trabajo, en la vida social o en la familia). Todos tienen sus necesidades personales, y hay que ofrecerles satisfacción si quieren su participación.
2. La experiencia: Hubo conflicto en nuestro trabajo grupal, y este conflicto me enseñó tres lecciones. Primero, un conflicto importante puede nacer sin conflictos de filosofía o de diferentes metas si los integrantes de un equipo tienen estilos de comunicaciones que son diferentes. Sin comunicación abierta, conflicto puede emerger sin conflicto en sus puntos de vista sobre la tarea. El conocimiento de cómo se debe comunicar en un nivel interpersonal es esencial al trabajo en grupo. Segundo, la estructura de las reuniones es importantísimo en el desempeño de un grupo. Sin planear las reuniones, un grupo puede estar ineficaz cuando trabajan en equipo y pueden estar frustrados. Finalmente, los grupos tienen que trabajar juntos para un tiempo suficiente, para que todos puedan entender el punto de vista y comportamiento de los otros. Cuando se entienden, un grupo puede trabajar en una manera eficaz.

**Joseph Cohen**

**Registro N° 500.116**

### **Bibliografía**

- Diario Clarín
- Diario La Nación
- Direcciones varias de Internet en buscadores Altavista, Yahoo, Excite, etc.
- Apuntes presentados en clase por profesores

- Organizaciones J.J.Adder, Editorial Paidós
- Bibliografías citadas al pie en las distintas teorías de las motivaciones