

## MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

<b>Contenidos</b>	<b>Pagina</b>
Introducción.	1
Teorías de las necesidades.	2
Análisis y gestión de las claves de la motivación laboral, factores y políticas del estímulo.	7
Futuras tendencias de la motivación laboral	20
Enriquecimiento de puestos de trabajo	24
Motivación y compromiso	25

### INTRODUCCIÓN

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

La **motivación laboral** es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia **metas organizacionales**, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un **estado interno** de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

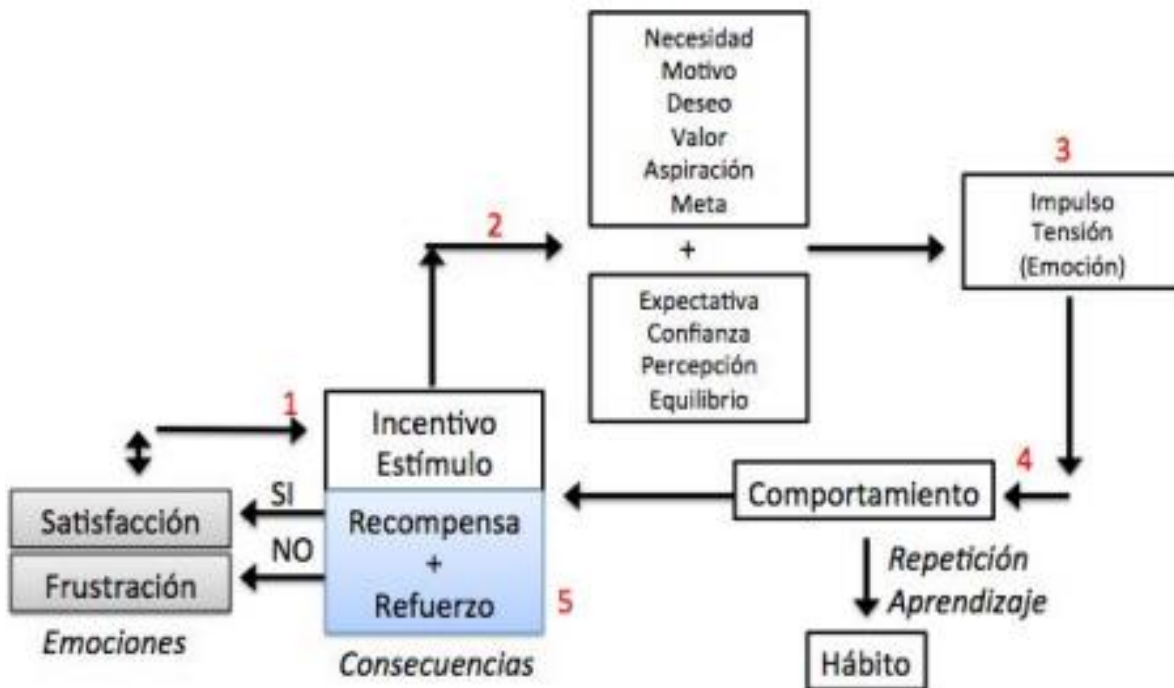
La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una **teoría de la motivación** es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas.

Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de

la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana.

### Ciclo motivacional completo



La figura 1 resume el **ciclo motivacional** completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5). La figura I representa el modelo básico de la motivación.

### TEORIAS DE LAS NECESIDADES

#### Teoría de la jerarquía de las necesidades (maslow, 1954)

Abraham Maslow propone en el año 1943 la *teoría de la motivación humana* en su obra publicada "A theory of human motivation". Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación.

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas

ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. **Necesidades de seguridad:** protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. **Necesidades de relación social:** familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. **Necesidades de ego o estima:** logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. **Necesidades de autorrealización:** estas están centradas en el propio desarrollo de uno mismo, crecer y desarrollarse de tal manera que se alcance al máximo posible el potencial del ser humano, tanto el propio como el ajeno.

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, Autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas. Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que *la teoría de la motivación humana* de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia.

Como explica Alderfer en su modelo planteado, a continuación, se ha demostrado que el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer las necesidades.

### **El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969)**

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la *teoría de la jerarquía de las necesidades humanas* planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina *la Teoría ERC* (Existencia-Relación Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos:

- Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:

1. **Necesidades de Existencia:** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. **Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.

3. **Necesidades de Crecimiento:** Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

**Ilustración II.** Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow modificada por Alderfer



**Fuente:** Elaboración propia

- Alderfer además explica como en el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfecho de manera completa las de nivel inferior para que ésta ejerza como un estímulo motivador.
- Por último, este autor afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha anteriormente.

### **Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959)**

Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: *los factores higiénicos y los motivacionales*.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están

relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

### **Teoría de las necesidades aprendidas (Mc Clelland, 1961)**

McClelland enuncia en 1961 su *teoría de las necesidades aprendidas* empleando metodologías proyectivas. Esta nueva teoría versa acerca de tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

1. **Las necesidades de logro** son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.

2. **Las necesidades de poder** se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).

3. **Las necesidades de afiliación** buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo.

Kreitner & Kinicki (1997) afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales.

Esta teoría elaborada por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados.

### **Teoría X E Y (Mcgregor, 1960)**

Douglas McGregor desarrolló su obra "*The Human Side Of Enterprise*" en 1960. En dicha obra expone su teoría motivacional. Resultan muy enriquecedoras, para la motivación laboral, las ideas que aporta McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Para obtener estas dos posiciones, McGregor analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que, dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus

empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó *Teoría "X"* y *Teoría "Y"*.

Según la **Teoría X**, de manera general, los trabajadores:

- Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.
- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado. • Los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la **Teoría Y**, de manera general, los trabajadores:

- Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
- El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
- Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

### **Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968)**

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de *la teoría de establecimiento de objetivos*.

Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas:

- La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
  - Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
- Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo. Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados.

## ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS CLAVES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL, FACTORES Y POLÍTICAS DEL ESTÍMULO

### **1. Factores que favorecen la motivación laboral**

La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje.

La investigación “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” realizada por Carlos Sánchez trata de esclarecer qué factores son los que más influyen en la motivación laboral. Éste es el socio director de E-motiva, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación. A tal fin, Sánchez se centra en los factores más frecuentes obtenidos a través de su experiencia profesional en más de un centenar de sesiones de trabajo con profesionales y directivos de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a más de 6108 trabajadores de diversas compañías. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que están desarrollados a continuación.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación, se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente.

Ilustración. Tabla de los factores motivadores en las organizaciones empresariales

<b>FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
1.- Factores individuales	1.- Dinero
2.- Ciclo de vida	2.- Reconocimiento y el elogio
3.- Circunstancias personales	3.- Tiempo libre.
4.- Contexto social y cultura	4.- “ <i>Pice of cake</i> ”
	5.- Trato de calidad y preferencia de tareas
	6.- Promoción y desarrollo profesional.
	7.- Autonomía.
	8.- Formación.
	9.- Acciones <i>outdoor</i> y recreación laboral
	10.- Regalos
	11.- Los modelos organizacionales

## **Factores externos a la empresa**

Los factores externos a la organización son aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado.

Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus actitudes, código de valores ó metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, explicados a continuación (Sánchez, 2008).

### ***1. Factores individuales: la personalidad***

El factor que más influye en la motivación es la personalidad. La personalidad es propia de cada individuo y va adherida a él en el momento que entra dentro de la empresa. La personalidad de cada trabajador sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa, durante el proceso de selección. Es en este momento cuando se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

### ***2. El ciclo vital***

El ciclo vital de los trabajadores cobra una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, pues no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. La percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida.

Cada etapa del ciclo vital presenta unas características similares y unas claves concretas para gestionar la motivación, a rasgos generalizados. Es por ello necesario conocerlas para saber qué incentivos correctos ofrecer a cada individuo, y que éstos surjan efecto.

Hay que destacar que existen diferencias sustanciales intragrupalas debido a la naturaleza individualista del ser humano, que deben de tratarse de manera personalizada para cada trabajador (Caspi; Roberts; Shiner, 2005). El ciclo vital en relación al trabajo se divide en seis etapas (Sánchez, 2008):

a) **Dependencia familiar (20- 27años):** Esta etapa suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros trabajos remunerados. Dos de las características principales, en rasgos generales, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación de estos empleados son la alta rotación y el bajo compromiso con la empresa. La dependencia familiar se ha alargado sustancialmente en los últimos 20 años.

b) **Inicio de un proyecto de vida (25-30 años):** Este momento del ciclo vital se distingue por el acceso a la primera vivienda y el aumento de la valoración del dinero. En esta etapa se valoran profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre.

c) **Crecimiento (30-40 años):** El inicio de un proyecto de vida anterior se ha convertido en una realidad. Es el momento en el que el factor dinero mayor capacidad de influencia tiene en la motivación laboral.



d) **Consolidación** (40-50 años): En esta etapa influyen fuertemente factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.

e) **Madurez** (50-60 años): En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento comienza a valorarse la idea de la prejubilación y la jubilación.

f) **Retiro** (55-65 años): En este momento del ciclo vital el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal.

### ***3. Las circunstancias individuales***

Las circunstancias individuales se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas circunstancias personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, pasando siempre por un trato individualizado.

Hay gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o familiares.

### ***4. El entorno social y cultural***

El entorno en el que se mueven los trabajadores fuera de su trabajo adquiere una gran importancia en relación a su motivación y a la forma de ver el trabajo.

Hofstede (1984) realiza un estudio que aporta mucha información a este epígrafe realizando una clasificación de los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo. Sus estudios demuestran que países como EEUU poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de sus trabajadores. Los americanos tienden, a rasgos generales, a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Por el contrario, países como Japón poseen una cultura más colectivista. Esto propicia en los empleados de las organizaciones, mayores niveles de fidelidad y compañerismo.

El entorno social y cultural debe estar muy presente en las empresas a nivel macro y microeconómico. Las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que tiene una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores.

### **Factores internos en la empresa**

Dentro de la empresa, a los trabajadores le acontecen hechos que son susceptibles de cambio y gestión por parte de los directivos. La "*European Foundation for Quality Management*" (EFQM) define a estos factores como resultados en los individuos. Estos factores modifican la motivación y la voluntad de los trabajadores a partir de diez maneras de recompensar diferentes modelos de conducta. Cada uno de estos diez factores es eficaz para aumentar la motivación dependiendo de la persona, el puesto de trabajo y la situación (Sprenger, 2005). A continuación se procederá a realizar un análisis de cada uno de los factores motivadores, utilizados en las organizaciones hoy día, en mayor detalle.

### 1. El dinero

El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados, pero algunos teóricos discuten la real utilidad del dinero como incentivo. El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo fijo; la cultura y el entorno social mide a través de la nómina a la hora de pedir un préstamo, en temas legales, hipotecas o becas, entre otros. Es por ello, que un buen incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador.

La gestión de los salarios por parte de la organización debe ser equitativa ya que suele acarrear muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémico la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos. Esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados.

Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (Acosta, 2011).

### 2. El reconocimiento y el elogio

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El costo económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario.

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Es importante gestionar el tiempo de entrega y el ámbito público o privado de los elogios.

En cuanto al tiempo de entrega, se puede dar inmediatamente, de manera informal tras la acción concreta a elogiar mediante un *feedback*. Y también se puede reconocer posteriormente de una manera más formal y planificada, como por ejemplo en reuniones o ceremonias especiales. En cuanto al ámbito, los reconocimientos en público ejercen más fuerza en la motivación de los trabajadores.

Algunas de las maneras actuales más comunes de reconocer a un trabajador son las siguientes (Muro, 2009):

Realizar una *call* exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito.

- Entrega de diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del quipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización.
- Obtener un espacio en el boletín de la empresa
- Desde el punto de vista directivo, ceder la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo.
- Elogio público.
- Elogio privado.
- Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa.
- Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa.

### 3. *El tiempo*

El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores.

Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre.

El tiempo se puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres.

### 4. *"A piece of cake"*<sup>2</sup>

El *leitmotiv* de esta fuerza motivadora es que los empleados que participan directamente de los resultados se comportan como responsables de los resultados (Sánchez, 2008). Este es un factor muy utilizado en las empresas de socios accionistas. Los propietarios que además son empleados trabajan de manera ardua para obtener una alta productividad y buenos resultados. Según el estudio *"Abusive leadership infects entire team"* de la Universidad de Michigan (2014), las compañías con sistemas de accionariado obrero presentan resultados positivos y beneficios una vez y media superiores, en promedio, a las empresas convencionales del sector.

Para un sector importante de la plantilla, poseer una parte de las acciones y beneficiarse de manera directa de los resultados de la compañía supone un incentivo. Recompensar a los trabajadores con participaciones, sean acciones o en base a los resultados, no exime de que tenga lugar una mala gestión. Pero una buena implantación de este factor como incentivo, puede servir como impulsor para la creación de un ambiente positivo de la empresa y de una mejora de la productividad.

### 5. *Promociones y desarrollo profesional*

Michael Laboeuf realizó en 2006 un estudio sobre los motivos por los que los trabajadores cualificados se sentían desmotivados o decidían abandonar la empresa. El estudio se realizó a los empleados de la empresa *Otto Walters*<sup>3</sup>. Los resultados demostraron que las dos principales razones, por encima del sueldo fijo, son la calidad en la relación con el superior directo y las posibilidades de desarrollo profesional.

Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción. Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta.

Existen momentos donde no es posible una promoción vertical debido a que no existen puestos vacantes para ascender a todos los que están en condición de evolucionar. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación, es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente; conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. Un ejemplo de esta última práctica, puede ser un movimiento paralelo o lateral a un puesto donde el individuo pueda adquirir aptitudes y nuevas habilidades interesantes en su desarrollo y crecimiento laboral.

#### *6. Trato de calidad y elección de tareas*

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la segunda razón por la que los empleados de *Otto Walter* deciden irse a otra empresa o se sienten desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo. Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello que una manera de evitar la desmotivación y estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador. Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de *coaching* o despachos periódicos para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores.

Para recompensar un rendimiento excelente existe la opción de premiar a los trabajadores más eficaces y eficientes encargándoles tareas que les atraigan especialmente o que están interesados en probar y quitándoles, de esta manera, otras actividades menos atractivas para ellos. Por regla general, los trabajadores disfrutan dedicando su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que mejor saben llevar a cabo y que son compatibles con sus fortalezas. La empresa tiene un poderoso factor capaz de influir en la motivación para mejorar el rendimiento de los que más destacan.

#### *7. Autonomía*

Los trabajadores que tienen un puesto intermedio con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para aplicar la autonomía como un incentivo muy potente. La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el

individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa.

Un ejemplo práctico muy común en las organizaciones de la aplicación de este factor motivador, es la supresión del control de horas de entrada y salida o delegar decisiones que normalmente gestiona y autoriza el jefe.

#### 8. *Formación*

La formación es un factor fundamental que influye en la motivación de muchos técnicos y profesionales, y no todas las empresas lo utilizan como recompensa. Los mejores profesionales del mundo pueden conseguir trabajo y un salario sustancial en muchos lugares. Las empresas tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades.

#### 9. *Acciones outdoors y recreación laboral*

Las horas en la oficina, la rutina, las tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental en el trabajado son actividades que pueden llevar a la desmotivación. Es necesario hacer uso de la recreación y las actividades *outdoor* para aumentar la motivación de los empleados.

Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer a la plantilla, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal. El reto actual de las compañías en cuanto a factores de motivación se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que sus trabajadores mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico. Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Estas acciones *outdoor* son capaces de crear un ambiente distendido destinado a la recreación personal de cada uno de los miembros de la plantilla. Además de aumentar la motivación de éstos, los trabajadores se acercan más a los directivos y a un clima menos afecto a la rigidez del organigrama. Esto les da la oportunidad también de conocer más en profundidad y estrechar relaciones con sus compañeros de trabajo más allá de las relaciones laborales.

Según la publicación realizada por Dioniely Miquilena Colina denominada "*Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*" (2011), las actividades *outdoor* están divididas en cinco grupos:

1. **Visitas culturales:** Visitas a museos y monumentos, iglesias, lugares de interés arqueológico, fiestas tradicionales y folclóricas.
2. **Sitios naturales:** Estas actividades están orientadas al disfrute de la naturaleza.
3. **Actividades deportivas:** Todas aquellas acciones que fomenten la actividad física o asistencia a eventos deportivos.

4. **Esparcimiento:** Las actividades que incluyen running, trekking, disfrute de playas y montañas.

5. El **resto de actividades** que tengan un carácter motivacional para los participantes.

Las empresas están recurriendo con mayor frecuencia a este tipo de actividades y programas para canalizar y mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

La organización *FunLibre* llevó a cabo un estudio en 2010, basado en las empresas americanas, que revelan la preferencia de los empleados por este tipo de actividades frente a posibles ascensos o promociones (Miquinela, 2011).

Además de los cinco grupos de tipos de actividades mencionados anteriormente, existen otros métodos para recrear y motivar al personal como la creación y proyección de una infraestructura de trabajo estimulante; es el caso de las sedes de *Google*.

Según los resultados de la encuesta Adecco realizada en 2014 acerca de las empresas más felices para trabajar, los españoles consultados han situado a *Google* como la empresa número uno con un 55,8%.

Las sedes de *Google* fomentan la recreación laboral a través de su diseño y adecuación de los interiores que permiten a los trabajadores disfrutar de campos de futbol, mesas de pingpong, masajistas, hamacas, toboganes, espacios ecológicos o comida gratis, entre otros.

Este tipo de programa y de gestión de la recreación hacen de Google la empresa con el mayor talento del mundo y empleados motivados con su cometido.

#### *10. Regalos*

En este penúltimo factor motivador se comprenden todos aquellos regalos que la dirección de la empresa estime oportuno, sin más límite que la imaginación. El éxito de la influencia de la motivación de este factor no está relacionado con el coste económico, sino con el acierto del tiempo y el lugar.

Para citar un ejemplo, la empresa *Deóleo* realizaron una campaña a principios de 2014 en relación a este epígrafe. La compañía utilizó regalos como recompensa a aquellos que llegasen en el horario establecido para fomentar la puntualidad y luchar contra el absentismo laboral. Los trabajadores puntuales durante un mes y medio tendrían derecho a participar en un sorteo para ganar un viaje. Los retrasos disminuyeron sustancialmente y las bajas disminuyeron un 45%. Esto demuestra que los regalos tienen capacidad de modificar la conducta de los empleados y aumentar la motivación por realizar determinadas tareas.

Algunos de los regalos más utilizados por las empresas actuales son cenas, viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores, entre otros.

Con un costo económico menor respecto al valor real que en un momento determinado una persona está realizando a la empresa, se puede dar una recompensa muy motivadora al trabajador destacado. En este factor motivador juega un papel relevante la ocasionalidad y la sorpresa.

## Los modelos organizacionales

Los modelos organizacionales también actúan como un factor con capacidad de incidir en la motivación de los empleados. Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (Urcola, 2011).

Los modelos organizativos influyen en la búsqueda de la motivación de los empleados de manera positiva o negativa. Stephen Covey señala en su conocido libro *"The 7 habits of highly effective people"* (1989) que existen organizaciones empresariales que actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas).

### 1. Las organizaciones tóxicas:

Las organizaciones tóxicas son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. Están fuertemente influenciadas por el estilo de liderazgo de los directivos. Es habitual que cuando los directivos muestran actitudes autoritarias y dictatoriales, los subordinados plagian el *"modus operandi"* como herramienta de gestión. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden. Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su plantilla, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados (Covey, 1989).

Estas organizaciones, cada vez más, van disminuyendo y desapareciendo del mercado laboral debido a las fuertes restricciones que se están implementando en cuanto a responsabilidad social empresarial y los códigos éticos y morales que fomenta la Organización Internacional del Trabajo.

### 2. Organizaciones liberadoras:

Por el contrario, existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. El *leitmotiv* de estas empresas es que las personas que desempeñan las actividades de la empresa aportan un valor añadido real a la organización.

Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos (Covey, 1989).

Es responsabilidad de los directivos de la empresa la transición de ser una empresa tóxica a una liberadora. Las consecuencias son muy positivas, destacando una buena calidad de servicio al cliente, logro de objetivos, compromiso con la organización e ideas innovadoras, entre otros.

Si el panorama empresarial fomenta la creación de este tipo de organizaciones, se potenciará la dignidad de la persona y los trabajadores se sentirán motivados hacia el logro de sus metas

y objetivos. Además, se aumentará la calidad de los servicios y productos, el servicio de atención al cliente, la competitividad, la eficiencia y los resultados.

## **2. Políticas de estímulo**

Una vez analizados los factores que favorecen que los empleados estén más motivados, es interesante analizar la gestión de esos factores a través de estrategias con el fin de buscar la eficiencia de la compañía y la motivación de la plantilla de manera paralela. Michael Laboeuf cita las **seis estrategias más eficientes** para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos. Este autor se basa en los estudios de cientos de empresas que ha realizado y las plasma en su libro "*El gran secreto de la motivación*" (2009).

### ***1. Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad***

Vivimos en la era de la tecnología donde todo avanza con mucha rapidez. En las empresas se valora notablemente las respuestas y decisiones rápidas, al igual que se premia la inmediatez, muchas veces sin ser conscientes de las consecuencias que éstas tendrán a medio y largo plazo. El entorno empresarial vigente nos ha hecho asumir que en el futuro siempre podremos solucionar todos los problemas. También es común remunerar a los empleados por las horas trabajadas en vez de en función de sus aportaciones. Esto provoca una gran desmotivación en la mayor parte de profesionales del mundo. Por este motivo es importante gestionar estos dos temas.

a. **Una solución consistente** requiere tiempo, solidez, previsión, constancia, disciplina y paciencia. La recompensa a una solución sólida siempre suele ser muy valiosa para las empresas. Antes de detallar las estrategias para aumentar la motivación de los empleados en la búsqueda de soluciones consistentes.

Para motivar a la plantilla en la búsqueda de las mejores soluciones, Lebouef (2010) cita una serie de estrategias:

- Realizar evaluaciones de personal a largo plazo. Es recomendable llevar un seguimiento por proyectos, no únicamente una evaluación anual. De esta manera se puede recompensar e incentivar los comportamientos positivos.
- Proyectar las recompensas a largo plazo fraccionándolo por cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos a lo largo de los proyectos.
- Identificar uno o dos factores estratégicos para el éxito a largo plazo y premiar a las personas que contribuyan a dichos factores. Es beneficioso explicar a todos los empleados antes y de manera clara cuáles son esos factores estratégicos.
- Hacer que una parte de la remuneración de todos los empleados dependan de la prosperidad de toda la compañía. De esta manera, toda la plantilla se implicará en la salud de la compañía a largo plazo.

El corto plazo y la gestión del día a día no debe de ser ignorado. Se debe buscar el punto tangente en el equilibrio entre los beneficios de hoy y de mañana. El éxito a largo plazo no es sencillo, es por ello que la búsqueda de las soluciones más eficaces y eficientes debe premiarse. Es un instrumento muy eficiente para la empresa y para contribuir a la motivación de los empleados.



b. En relación al **trabajo inteligente de calidad**, muchos profesionales acuden cada mañana a sus trabajos sin tener claros sus objetivos laborales y sin que sientan que exista una relación entre su rendimiento y la recompensa recibida.

La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas. Premiando los resultados, obtendremos resultados y empleados motivados en la búsqueda de la eficacia de su trabajo y de la compañía.

Las primas por objetivos pueden ser una solución, pero existen otras posibilidades para convertir a los empleados en productores motivados:

- Asegurarse de que los empleados tienen su trabajo adecuado a sus capacidades.
- Proporcionar las herramientas e instrumentos necesarios a los trabajadores para que puedan mejorar su rendimiento.
- Definir los objetivos, expectativas, modo de trabajo, procesos y límites de cada uno con claridad.
- Explicar la importancia del trabajo de cada empleado dentro de la compañía y el valor real que aporta con su esfuerzo al resultado final.
- Cuando el trabajo a realizar exija mucha concentración se deben facilitar medios, como por ejemplo el teletrabajo, a los trabajadores. Esto puede aumentar su motivación y agilizar el proceso.

La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo ya que provoca sensaciones positivas de éxito, disciplina y confianza.

## ***2. Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores***

En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de fracaso. El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores.

Una de los modos de motivar a los trabajadores es incitar a los más tímidos a correr riesgos. Para ello es necesario crear un clima de trabajo que promueva, premie y respalde la audacia, dando a los empleados la oportunidad de aprender de sus propios errores sin temer las consecuencias que estos pueden acarrear. José María Acosta (2011) menciona varias directrices para establecer este clima laboral donde los empleados se sientan motivados para llevar a cabo nuevas acciones:

- Enseñar y demostrar a los empleados que los errores inteligentes son parte del costo del progreso y la manera de sacar provecho de las equivocaciones para mejorar.
- Respaldar riesgos inteligentes.

Celebrar los triunfos y los fracasos de los empleados que se atrevieron a hacer lo que había que hacer, celebrando con mayores alabanzas aquellos que hayan terminado de manera exitosa.

El establecimiento de un **buen entorno laboral** es un primer paso para aumentar la motivación y fomentar la creatividad y la participación de los empleados.

### ***3. Premiar la creatividad aplicada***

La innovación es altamente sensible a los impulsos externos, y por consiguiente a la motivación (Lebouef, 2009). Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes. El primer paso es crear un entorno de *open innovation*.

Las personas innovadoras escasean en las compañías. Las grandes empresas afirman estar a favor de la innovación, pero cuando aparecen ideas nuevas por parte de los empleados se apresuran en rechazarlas y cuestionarlas sin conceder una oportunidad y disminuyendo la motivación de estos.

Para propiciar un clima idóneo para la innovación es prioritario:

Mostrarse **tolerante ante los fracasos**. Thomas Edison es un ejemplo en este aspecto, ya que realizó más de siete mil pruebas para lograr dar con el filamento indicado para la creación de la bombilla. La innovación debe admitir los fracasos.

Pedir **colaboración** dentro de los proyectos de cada departamento de las empresas. Los compañeros deben cuestionar el modo de trabajo de diferentes proyectos para dar un punto de vista externo y obtener nuevas soluciones a los problemas.

Proponer **retos complejos y radicales**, de esta manera se obtendrán ideas y soluciones radicales e innovadoras. Al plantear metas ambiciosas provoca el aumento de la motivación de un sector importante dentro de la empresa.

**Actualización** por parte de la plantilla de las redes sociales y nuevas tecnologías. De esta manera se consigue que los empleados estén conectados con los proyectos vigentes, los trabajadores de todo el planeta y las tendencias futuras. Numerosas empresas están aprovechando el poder de conectividad de la *social media* para mejorar la innovación, la satisfacción, la colaboración, la implicación y la motivación de los empleados (ManPower Professional, 2010).

### ***4. Premiar la simplificación y no la complicación inútil***

La esencia de una buena gestión es mantener las **cosas sencillas**. Las grandes compañías tienen una estructura compleja y muy vertical. Eliminar lo innecesario es el *leitmotiv* de las empresas más grandes y eficientes del mundo, entendiendo por innecesario por aquello que no aporta valor real y practico a los empleados y a los resultados finales.

### ***5. Premiar la lealtad, no la rotación del personal***

Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Las plantillas de trabajo estables y motivadas son una de las claves del éxito

empresarial. Para obtener la lealtad e interés de la gente, hay que empezar por darles lealtad e interés afirma Beatriz Valderrama (2010).

Al igual que es un factor clave para la empresa que sus trabajadores sean leales para con ellos, los trabajadores también buscan lealtad por parte de su compañía. Según el *"II Informe Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad"* (2015) elaborado por la empresa de *"Solutions and Human Capital"* Randstad para conocer cuáles son los factores más valorados por los trabajadores españoles a la hora de elegir y trabajar en una empresa, el **aspecto más importante y determinante para elegir un trabajo** es la **seguridad laboral**.

Esto lo explica el contexto social que envuelve a España actualmente, donde la tasa de desempleo se sitúa en un 23,2% (4.215.031 parados) según los últimos datos publicados por Eurostat en el mes de febrero de 2015. Es por esto que la seguridad es un factor motivador muy potente hoy día.

La lealtad exige lealtad y los trabajadores también valoran que la empresa sea leal con ellos y su trabajo. La Dirección de la empresa debe promover y premiar la lealtad para que los trabajadores aumenten su entusiasmo y motivación por hacer las tareas correctamente. Para la creación de este ambiente laboral recíproco se debe aportar **seguridad y estabilidad laboral** a los empleados capacitados a pesar de la coyuntura económica. Algunas de las grandes empresas han decidido aprovechar la crisis española para mostrar lealtad a sus empleados, en vez de despedirlos en primera instancia, aplicando medidas como:

- ERE parcial.
- Reducción de la jornada.
- Reducción de las remuneraciones, comenzando por el comité de dirección y el consejo de administración.
- Recolocar a los empleados dentro de la misma organización ya que sus puestos serán eliminados.
- Eliminar actividades subcontratadas y responsabilizar a los empleados de la empresa del cumplimiento de éstas.

El objetivo de la empresa es que los empleados perciban que la compañía valora el trabajo que realizan y tengan presente el valor al negocio que han entregado con su tiempo. En *la pirámide de Maslow* nos encontramos con la cuarta categoría "necesidades de ego o estima", que corresponde a estabilidad, confianza, logro, autoestima, entre otros. Con este sentimiento de pertenencia y confianza que tratan de transmitir los directivos en tiempos de crisis, se cubren estas necesidades y por lo tanto la motivación de estos aumenta.

Como ejemplo de esta política de estímulo, algunas de estas medidas fueron llevadas a cabo por la multinacional de videojuegos *Nintendo*. Su presidente, Satoru Iwata, respondió a comienzos del 2014 ante los accionistas. Se negó a despedir gente ante los pobres resultados presentados a final de año. El beneficio cayó un 30% respecto al 2013 (155 millones de euros). El presidente Iwata afirmó que un empleado que baraja la posibilidad de ser despedido, tiene peor rendimiento y es incapaz de desarrollar productos que impresionen al

mundo. Decidieron llevar a cabo una reducción de jornada y reajuste de las remuneraciones ya que Iwata creyó que, si reducían el número de empleados para sanear los resultados financieros, la moral de éstos disminuiría. El reajuste de las remuneraciones comenzó desde la presidencia, Iwata aprobó recortar su salario al 50% hasta que no comenzasen a recuperar la situación financiera. Además, el resto de puestos directivos también aprobaron disminuir un 20-30% sus remuneraciones.

Nintendo ha sido situada como la mejor compañía del mundo por dos clasificaciones de renombre desde 2008 y durante varios años consecutivos: *Game Developer Research* y por *Business Week*.

### **6. Gestionar la desmotivación laboral**

Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. Un trabajador desmotivado, en rasgos generales, tiene nulo interés por las actividades que realiza y muestra claros signos de apatía o indiferencia (Urcola, 2011).

Las personas que se incorporan a una nueva empresa entran con un grado de motivación alto y este va decayendo a lo largo del tiempo a través de un proceso gradual, si no se realizan correctas políticas de estímulo. Es común que el comienzo de este proceso se inicie con una situación concreta que resulta desagradable para el trabajador y finaliza en la total frustración que con el transcurso del tiempo termina en el hundimiento laboral y personal.

A un trabajador desmotivado no se le puede motivar únicamente a través de factores motivadores, pero se pueden llevar a cabo políticas de estímulo. Los miembros cualificados de la compañía deben eliminar la desmotivación en primera instancia a través de siete normas reguladoras:

- 1°- **Recabar información** del motivo por el que comenzó la desmotivación.
- 2°- **Mantener una conversación** con la persona para corroborar la información recopilada.
- 3°- **Realizar un diagnóstico** de la situación con los datos obtenidos.
- 4°- **Ahondar en los motivos** de la situación.
- 5°- Tratar de **poner los medios adecuados** para corregir la desmotivación.
- 6°- Mostrar **una actitud positiva**, de esperanza y seguridad al trabajador.
- 7°- **Localizar aquellas metas o deseos** que puedan estimular al empleado para comenzar el ciclo motivacional.

### **FUTURAS TENDENCIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Las organizaciones actuales son conscientes de que su mayor ventaja competitiva son los recursos humanos, pues dependen de éstos para el correcto funcionamiento y la evolución de la empresa. Es por ello que se están creando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto. El capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El principio básico de todas las tendencias futuras es la consideración

de la persona como el factor más relevante del universo empresarial. Hoy día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro del departamento de recursos humanos.

La consultora de recursos humanos *Lukkap*, que pertenece a *Career Star Group*, realizó una investigación en España denominado “*Presente y Futuro del Mercado Laboral*” (2013-2014). Este estudio se basa en el análisis de más de 6.000 datos obtenidos de organizaciones dedicadas a la búsqueda de talento, de prácticas innovadoras en la gestión de los recursos humanos a lo largo de 20 países y trabajadores en búsqueda de empleo.

Según corroboran los resultados, **las tendencias futuras** de la gestión de la motivación giran en torno a el **compromiso y el desarrollo**. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Algunas de las empresas más punteras ya han llevado a la práctica estas estrategias, como se mostrará a continuación.

### **1. Generaciones de trabajadores**

Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador. Actualmente en las empresas los trabajadores pertenecen a cuatro posibles generaciones: *Baby boomers*, *Generación X*, *Millennials* y *Centennial*. Para hallar los factores motivadores adecuados a cada empleado, es necesario tener en cuenta las características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones que presenta cada grupo.

Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y ex director de Recursos Humanos de L’Oreal Argentina, afirmó que omitir la importancia de la correcta gestión de las diferentes generaciones dentro de la empresa, puede impactar negativamente en la motivación laboral del capital humano de la plantilla (2013).

Ilustración V. Tabla de las principales características de las generaciones de trabajadores

GENERACIONES	PRINCIPALES CARACTERISTICAS
Baby boomers (1946-1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valoración de la conciliación laboral y familiar</li> <li>-Valoración de la seguridad en el puesto de trabajo</li> <li>-Generación caracterizada por introducción de cambios sociales</li> <li>-Cultivados, idealistas y optimistas</li> <li>-Reglas claras y espacio de trabajo limitado a la oficina</li> <li>-Horarios rígidos, responsabilidades individuales y específicas</li> <li>-Estructuras lineales y jerárquicas</li> <li>-Cultura de sacrificio de trabajo, alta disciplina y honra</li> <li>-Pensamiento: El trabajo siempre da una recompensa a largo plazo</li> </ul>

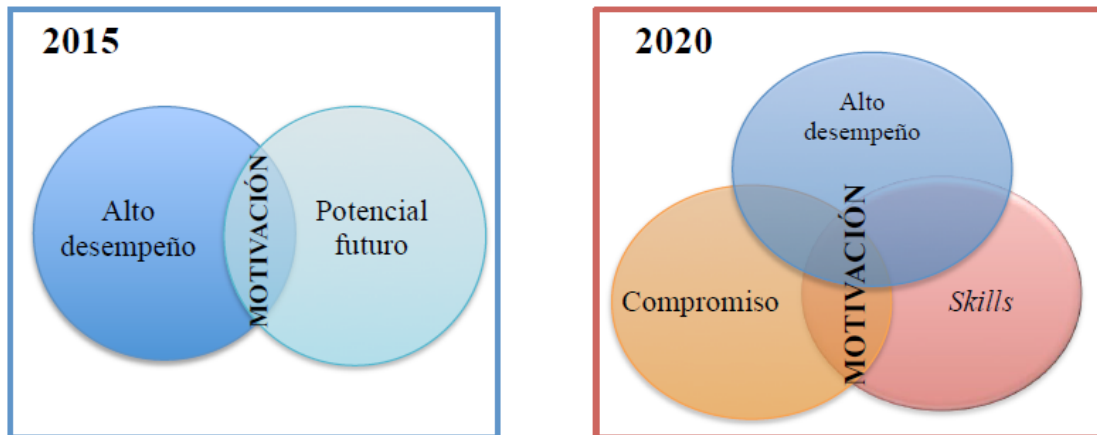
<p>Generación X (1961-1979)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valoración de la estabilidad laboral</li> <li>-Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación</li> <li>-Seguros, extrovertidos y competitivos. Ambiciosos, independientes y escépticos</li> <li>-Crecimiento y trabajo basado en méritos, no en la experiencia</li> <li>-Diferenciación a través de la formación y experiencia internacional</li> <li>-Valoración de las recompensas inmediatas</li> </ul>
<p>Millennials (1980- 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>---Vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción</li> <li>---Representan la Nueva fuerza de trabajo global</li> <li>---Prolongación de la juventud</li> <li>--- superposición fases ciclo vital</li> <li>---Individualistas en opiniones y actuaciones</li> <li>---Grandes aspiraciones, impacientes y ansiosos</li> <li>---Mentalidad digital, fluida y colectiva</li> <li>---El placer determina la dimensión de los logros profesionales</li> <li>---Capacidad de reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo</li> <li>---La velocidad de los proyectos y los resultados los estimula</li> <li>---Constante feedback, rapidez en la toma de decisiones</li> <li>---La pirámide tradicional de las compañías no les motiva</li> <li>---Trabajar con otras generaciones desde la igualdad y el respeto</li> <li>---Autodidactas</li> <li>---Decisión laboral tomada a partir de muchas experiencias</li> <li>---Fin último no es tener un empleo, sino tener un propósito</li> <li>---Movilidad, espacios de trabajo compartido, Home---office</li> <li>---Posibilidad de administrar sus horarios</li> <li>---Camino basado en la flexibilidad</li> <li>---Motivación por adquirir nuevas habilidades</li> </ul>
<p>Centennial (1996-2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los <b>centennials</b> constituyen el grupo generacional más joven, que toma el relevo a los millennials como la <b>generación digital más experta</b>.</li> <li>- Suponen un salto generacional con respecto a sus predecesores y se prevé que en unos años sean el conjunto demográfico más goloso para los anunciantes.</li> <li>- Son la generación de jóvenes que están empezando a incorporarse al mercado laboral y, junto a los millennials, representarán a la <b>mayoría de la población</b> mundial allá por 2020.</li> </ul>

	- Les gusta aprender por su cuenta, son creativos, innovadores y están sobreexpuestos a la información». Así, muchos consideran a los centennials una generación <b>«de alto valor»</b> .
Generación Z (2010---)	- Es la primera cohorte en tener la tecnología de internet fácilmente disponible a una edad temprana. - Con la revolución de la web que se produjo a lo largo de la década de 1990, han estado expuestos a una cantidad sin precedentes de tecnología en su educación. - A medida que la tecnología se hizo más compacta y asequible, la popularidad de los teléfonos inteligentes creció exponencialmente. - Anthony Turner caracteriza a la generación Z como si tuviera un «vínculo digital con internet», y argumenta que puede ayudar a los jóvenes a escapar de las luchas emocionales y mentales a las que se enfrentan fuera del ámbito digital.

## 2. Compromiso y desarrollo profesional

Según el estudio realizado por *Lukkap* (2013-2014), los profesionales se sienten motivados cuando encuentran un proyecto laboral ambicioso, significativo y con impacto. Las organizaciones deben enfocar las futuras estrategias en mantener la motivación de los trabajadores para recibir lealtad por parte de ellos. Algunas de las políticas de estímulo a corto plazo deben contener ofertas de proyectos que aporten significado al trabajo, recompensas inmediatas, retos constantes y la inclusión de programas de movilidad laboral.

Ilustración VI. Gráfico comparativo sobre la función de la motivación en 2015 y 2020



Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado por Lukkap (2013-2014)

Las tendencias futuras acerca de la motivación deben tener en cuenta más aspectos que el desempeño y los resultados. Éstas tienen que desarrollar programas y estrategias que fomenten el compromiso de los trabajadores, el alto desempeño y el desarrollo de nuevas habilidades. Se presentan nuevos retos y nuevas oportunidades en este campo. Es recomendable que las empresas se aseguren transiciones rápidas y eficientes a través de la redefinición de sus sistemas, que habiliten plataformas atractivas para los actuales y futuros trabajadores.

## ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO

El enriquecimiento de tareas suele implicar una definición más "global" de los roles laborales. Así, dentro de un mismo rol, el trabajador puede realizar tareas de planificación y de preparación del trabajo, junto a la actividad de producción propiamente dicha. Igualmente, puede encargarse también del control de calidad, así como de las tareas básicas de mantenimiento de la maquinaria.

Se abre para el trabajador un ámbito de mayor autonomía y responsabilidad en el desarrollo de su trabajo. A su vez, esta mayor autonomía y responsabilidad puede favorecer la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de producción a través de sus propuestas y sugerencias.

Este enriquecimiento de tareas pretende dos objetivos:

- 1) Elevar la eficacia de la organización del trabajo.
- 2) Dar a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. El objetivo de todo esto es no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Para ello, se integran las tareas parciales en un conjunto coherente, con sentido y se propicia el ejercicio y desarrollo de algunas aptitudes humanas de mayor cualificación (visión global, iniciativa, responsabilidad, etc.)

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido, la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.

Determinadas corrientes afirman que es posible aumentar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan.

El enriquecimiento de un puesto debe cumplir las siguientes condiciones:

Asignación de unidades naturales y completas de trabajo a cada persona, combinando tareas especializadas y tareas novedosas que promuevan la formación continua.

Eliminación de controles ajenos, aumentando la responsabilidad sobre el propio trabajo.

Elaboración periódica de informes sobre los resultados del trabajo, accesibles a jefes y trabajadores. Esta información sobre el desarrollo del trabajo y el logro de los objetivos puede repercutir favorablemente en la dimensión afectiva del trabajador, en lo que se refiere a su autoestima y satisfacción.



Una manera de enriquecer los puestos de trabajo consiste en repartir la carga vertical de trabajo, asignando trabajos que exijan aplicar conocimientos y habilidades de mayor nivel y, por lo tanto, proporcionando mayor autonomía y responsabilidad en cuanto a la planificación, control y método de trabajo. Se trata de la integración de funciones en un puesto, lo que se traduce en una modificación cualitativa de su contenido.

El enriquecimiento de tareas puede llevar consigo un aumento de productividad, mejoras del clima social de trabajo, mejor mantenimiento de equipos y materiales, mayor satisfacción del personal y reducción del absentismo laboral (es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anexos al mismo, incumpliendo las condiciones estables en el contrato de trabajo).

Puede ocurrir que, el enriquecimiento del contenido de los puestos de trabajo no resulte tener todo el éxito que se esperaba. Una razón de ello puede ser la rigidez de algunas personas, que se resisten a modificar sus hábitos de trabajo y prefieren continuar con el sistema anterior. Esto puede ocurrir cuando al enriquecimiento de un puesto le acompaña un deterioro de las condiciones de trabajo, debido al aumento de la carga de trabajo (objetivos de producción excesivamente ambiciosos), a mayores probabilidades de cometer errores y la responsabilidad personal que conllevan, a las dificultades personales de aprendizaje, etc.

Algunas personas no son receptivas a este tipo de cambios por el aumento de responsabilidades que conlleva y que no están dispuestos a asumir. En todo caso, es necesario que la heterogeneidad (de tareas y/o funciones) se planifique de modo que el grado de dispersión que exige la realización del trabajo y de responsabilidad sobre él, sea aceptable para las personas implicadas.

Otro inconveniente que se puede encontrar es el temor de algunos miembros de la empresa, que magnifican la posible reducción de su nivel de autoridad. A este respecto, cabe decir que, si bien el enriquecimiento de tareas tiende a reforzar el sentimiento de responsabilidad integrando tareas de mantenimiento, de preparación y definición de operaciones y de control de resultados, ello no significa menores atribuciones a los responsables funcionales de la producción.

## MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

El compromiso es, hasta cierto punto, una decisión personal (de cada empleado).

Va más allá de cumplir la obligación laboral, de modo que se puede ser un buen empleado sin estar muy comprometido.

El compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado.

Un empleado comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito, aquello que tiene significado para él o ella.

Las personas comprometidas son generosas, ayudan a los demás y contribuyen a crear un clima laboral positivo.

Promueven el compromiso de otros.

¿No te gustaría que todos los trabajadores en tu compañía fueran así?

¿Qué haces tu, cómo manager, y tu empresa para que pase?

Niveles de compromiso

Algunos estudios indican que el compromiso laboral es un comportamiento cíclico.

Relacionado: Una manera divertida de medir el clima laboral

Se trata de una curva que varía en determinados momentos de la vida laboral.

Depende a veces de la trayectoria de cada persona en la empresa. Al comienzo los niveles de compromiso suelen ser mayores y van decayendo con el tiempo.

Por eso para la empresa es esencial mantenerse vigilante, medir todo el tiempo y actuar antes de que sea demasiado tarde.

Se podría establecer una escala que va desde el compromiso máximo, aquél que todas las empresas desean para sus empleados, hasta niveles intermedios o bajos, donde comienza a disminuir la productividad.

Afecta a la relación con otros empleados y con los clientes hasta que finalmente el trabajador abandona la compañía.

Es en los niveles intermedios donde se sitúa una gran masa a la que es fácil mover.

Muchos empleados nunca se han planteado si están motivados o involucrados.

Por eso no hace falta mucho por parte de la empresa para moverles hacia un escalón de mayor compromiso.

La esencia del compromiso laboral

No puedes obligar a tus empleados a sentirse comprometidos ni a permanecer en tu empresa contra su voluntad, pero sí puedes facilitar el entorno apropiado para que el compromiso se produzca y se cree un sentimiento a largo plazo.

Es la responsabilidad de las organizaciones fomentar la base para facilitar el compromiso laboral.

Somos diferentes y buscamos retos distintos en la vida.

No obstante, según los últimos estudios, la esencia del compromiso se encuentra en tres pilares internos comunes a todas las personas.

El primero, el propósito, implica que los empleados comprendan y compartan los objetivos de la empresa, cuál es el significado de su función en la compañía y la importancia de su papel en ella.

En segundo lugar se encuentra el grado de autonomía que cada empleado tiene para cumplir ese propósito.

Tiene que ver con la flexibilidad a la hora de establecer los horarios, de conciliar la vida laboral y familiar y de tomar decisiones y asumir responsabilidades.

Por último se encuentra la posibilidad de alcanzar la maestría en las tareas que realizamos y

qué recursos facilita la empresa para conseguirlo.

Un último factor que influye de forma decisiva es el papel del jefe inmediato y como crea para el empleado el entorno para que los tres pilares son sólidos.

El sentido común indica que si tratas bien a alguien tienes más posibilidades de crear un impacto positivo y que esa persona quiera permanecer contigo.

Los jefes excesivamente autoritarios no delegan, de modo que tienen equipos insatisfechos e inmaduros porque no tienen suficiente autonomía.

Estos jefes no tienen confianza en su gente. En el extremo opuesto se encuentran los jefes que no establecen las pautas de actuación y permiten excesiva libertad sin haber facilitado un propósito.

Estos líderes generan empleados perdidos, sin rumbo, que no tienen claro lo que deben hacer ni para qué.

La importancia de la comunicación

Todo empieza y acaba con una buena comunicación.

Si quieres saber qué motiva a tu gente, debes hablar con ellos.

Simplemente con hacer la pregunta, ya empiezan a moverse los resortes, ya comienzas a crear los estímulos, la sensación de que a la compañía le importan sus empleados.

Además, se produce un efecto inmediato cuando los empleados reciben la pregunta “¿qué tal fue tu día?”.

Comienzan a reflexionar sobre su situación y a tener el hábito de proporcionar feedback encaminado a cómo mejorar la propia situación.

Todos podemos hacer pequeñas cosas en nuestro ámbito de control que causarán una mejora tanto en nosotros mismos como en las personas que nos rodean.

Así, los empleados aprenden a reconocer de manera proactiva qué cosas les motivan y cuáles les causan insatisfacción.

Observando sus propias reacciones (pulsar rojo en el dispositivo Celpax tres veces en una semana, por ejemplo), aprenden a cambiar sus comportamientos y actitudes y a encontrar soluciones encaminadas a crear un mejor lugar de trabajo para todos.

Por tu parte, si escuchas y pones en práctica lo que has aprendido, tendrás una buena receta para retener el talento.

Ya solo necesitarás medir con indicadores cuantitativos para valorar y detectar si tus empleados se están moviendo en la dirección que necesitas.

Un sistema como el Celpax en el que se obtiene un resultado diario relacionado con la satisfacción de los empleados no reemplaza la comunicación.

Pero la complementa aportando ese valor que demuestra que las acciones que has puesto en marcha han provocado el impacto que esperabas.