

LA MOTIVACION: FACTOR CLAVE EN EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS Y EN EL RESULTADO DE LAS ORGANIZACIONES

Carolina Consolación Segura¹, Olga Pons Peregort²

¹ Dpto. de Organización de Empresas.Universidad Politécnica de Cataluña.Campus Nord . C5 OO6 UPC. (Barcelona) carolina.consolacion@upc.edu

² Dpto. de Organización de Empresas.Universidad Politécnica de Cataluña.Campus Nord . C5 OO9UPC. (Barcelona) olga.pons@upc.edu

Palabras clave: motivación, rendimiento, resultados.

1. Resumen

El presente trabajo pretende ser una reflexión sobre la importancia de la motivación de las personas que trabajan en una organización y de su rendimiento tanto en calidad como en cantidad.

El concepto de motivación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde Taylor hasta nuestros días. La complejidad del tema viene dada por el gran abanico de factores que influyen en la motivación de las personas. Nuestra idea en la presente comunicación es defender un modelo dónde se reflejan los diferentes tipos de motivación, la que está relacionada directamente con la significación del trabajo, la relacionada con las consecuencias u objetivos que el trabajador piensa alcanzar y la relacionada con su entorno (motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación emocional), así como hacer propuestas concretas que nos permitan motivar a los individuos en función de sus necesidades y circunstancias dando respuesta a los diferentes tipos de motivación.

Nos gustaría poder dar alguna respuesta a las siguientes cuestiones:

¿qué hacen las empresas y que pueden hacer para influir en los diferentes tipos de motivación?, ¿Cuáles son las herramientas que ayudan a medir la motivación de los empleados?, ¿Qué indicadores de motivación y desmotivación podemos poner en marcha?, y también presentar algunas experiencias o prácticas que nos parecen efectivas e interesantes.

La gestión de los recursos humanos está cambiando a pasos agigantados, y desde hace unos años las funciones de un departamento de gestión de recursos humanos se han ampliado pues las organizaciones son cada vez más conscientes de que si las personas no funcionan las organizaciones tampoco funcionan. También evolucionan los criterios de medición del rendimiento siendo importante no sólo el resultado individual, debiendo también aprender a evaluar el rendimiento de equipo, por lo tanto, hay que reflexionar sobre como afecta todo esto a la motivación de las personas dentro de una organización.

En el trabajo laboral nos proyectamos en toda nuestra plenitud, por lo que, desde las organizaciones somos responsables de gestionar todos los frentes para alimentar los diferentes tipos de motivación que afectan a las personas de nuestra organización.

2. Tipos de Motivación

¿Se puede motivar o sólo existe la Automotivación y la organización no tiene nada que hacer? Hay quien defiende que la organización no puede hacer nada para motivar a las personas, todo está en manos del individuo y de su capacidad para automotivarse, incluso salen a la luz nuevos enfoques en este sentido, existiendo autores que defienden la gestión de la voluntad, siendo ésta el motor de los comportamientos humanos y la que nos mueve hacia la acción. Es la voluntad la que pone en juego nuestras capacidades y nos permite alcanzar los objetivos propuestos sin dejarnos vencer por nada ni por nadie. Nosotros defendemos que sí es posible y necesario crear un entorno de trabajo dónde las personas encuentren incentivos, apoyos y en definitiva motivos para implicarse en su trabajo, llamémosle gestión de la voluntad o motivación. Sí es verdad que la motivación entendida como estímulo-respuesta, damos una recompensa a cambio de la prestación de un servicio, es una motivación pobre e insuficiente y que en ocasiones provoca un efecto positivo sobre algunos, a otros deja totalmente indiferentes y a otros incluso les puede desmotivar. Un día en una conferencia del colegio, el director comentaba que no es recomendable ni efectivo motivar a los niños con premios, ya que en algunas ocasiones funciona pero en otras muchas no, aquí nos referimos a éste tipo de motivación que sólo toca una faceta, doy un estímulo material (moto, play-station, bambas Nike) a cambio de unas notas; en las organizaciones también ocurre lo mismo, además todos estos incentivos tienen un límite. Las personas no son robots, se mueven y actúan atendiendo a diferentes impulsos que afectan a sus intereses profesionales (carrera profesional), intereses económicos (remuneración), e intereses emocionales (lo hago porque quiero , soy libre y responsable y hago todo lo que puedo, me siento bien en la empresa).

Cuando alguien entra a formar parte de una organización, firma dos tipos de contrato, uno jurídico y otro psicológico. La teoría nos dice que en el contrato psicológico el valor de las aportaciones que hace el individuo deben guardar una equivalencia con el valor de las expectativas de recompensa. En este razonamiento falta algo, ya que la remuneración puede ser espectacular y así compensar la aportación realizada por el individuo, pero está demostrado que esto no es suficiente para satisfacer al trabajador, quizá sí en el corto plazo pero no en el medio y largo plazo. Así pues, para conseguir una motivación plena de 360°, se requiere la suma de las tres motivaciones, intrínseca, extrínseca y emocional creando un ambiente y entorno favorables dónde nuestros colaboradores se impliquen y tengan ganas de sacar las cosas adelante; un día el director de una compañía comentaba “los directivos que busco ya vienen bien preparados en conocimientos, pero yo necesito personas que sepan mover a otras personas...”, es por tanto necesario crear unas condiciones favorables. Nuestro trabajo pretende presentar diferentes propuestas que ayuden a alimentar y favorecer los tres tipos de motivación.

La motivación intrínseca es la que está directamente relacionada con la significación del trabajo, el trabajo en sí mismo, y por tanto, con todo aquello que estimula nuestra vida profesional dentro de la organización.

La motivación extrínseca es aquella que está relacionada directamente con lo que me dan desde fuera, las nuevas políticas de recursos humanos buscan fórmulas alternativas de remuneración, dónde el empleado encuentre una recompensa económica que se adapte a sus circunstancias personales, edad, estado civil, tamaño de la familia, preferencias , gustos, etc.

La motivación trascendental o emocional es la más fuerte, lo que motiva es formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa, aquí la persona busca lo que más conviene a la

organización, es una motivación poco egoísta, lo que cuentan no son los intereses individuales sino los intereses de equipo, es contribuir dando el máximo y de acuerdo con las posibilidades.

3. Plan de acción

En síntesis las organizaciones deben desarrollar y fomentar actividades que ayuden a crear un clima dónde el trabajador encuentre un equilibrio y un caldo de cultivo dónde desarrollar su motivación extrínseca, intrínseca y trascendental.

Aunque ninguna acción puede crear todo el estímulo motivacional positivo que queremos, vamos a examinar algunas acciones concretas que pueden facilitar y ayudar a crear un entorno favorable para motivar a nuestro equipo.

¿Qué podemos hacer para mejorar la motivación intrínseca, es decir, aquella que tiene que ver directamente con la significación del trabajo?

- a. Poner en marcha planes de formación y desarrollo profesional, es bueno ser reactivo en este sentido, diseñar una política de formación que contemple necesidades, carencias y alternativas.
- b. Las personas necesitan ver una cierta proyección en la empresa, que sean conscientes del diseño de un plan de carrera personalizado.
- c. La evaluación de desempeño también es una buena manera de favorecer esta motivación, ya que si se hace bien la persona será más consciente de cómo desempeña su trabajo, hay que reconocer y valorar todo aquello que se hace bien y también lo que se hace mal, para poder mejorar.
- d. Puesta en marcha de grupos de trabajo o equipos de mejora.
- e. Programas de propuestas de mejora, que incentiven la participación de los trabajadores y consigan su implicación en las mejoras.
- f. Descripciones de puestos de trabajo acordes con el desempeño del puesto y con la estrategia de la empresa; si a una persona la circunscribes sólo a su puesto, limitas sus capacidades, es bueno poner en práctica lo que los americanos llaman el “see the mountain”, que consiste en desarrollar habilidades que superan al propio puesto de trabajo.

Respecto a la motivación extrínseca, pensamos que se puede alimentar con una retribución de mercado junto con una equidad interna, acabar con el “café para todos”. Retribuir en función del desempeño y los resultados. Con retribución fija y retribución variable, retribución a corto plazo y también a largo plazo, y para determinadas personas (no sólo directivos), retribución a la carta, que consiste en retribuir en función de los intereses y circunstancias personales; en una empresa no puede tener los mismos intereses retributivos una persona de 25 años, soltera y sin hijos, que una persona de 45 años, casada y con familia numerosa. El dar la posibilidad de escoger parte de la retribución es un factor motivador más a tener en cuenta.

En cuanto a la motivación relacional, que es una de las que nos liga más fuertemente con la empresa, ya que ayuda a la implicación de las personas dentro de la organización y ayuda a crear vínculos emocionales, encontramos:

- a. Crear un entorno de trabajo favorable, encontrar unos jefes comprensivos, buenos compañeros, buenos colaboradores, intentar crear mecanismos de comunicación a

todos los niveles, tanto formales como informales (poner una máquina de café en el pasillo).

- b. Crear un ambiente de trabajo sano, ergonómico, con iluminación, temperatura adecuada, mobiliario, sistemas informáticos que funcionen.
- c. Organización de eventos sociales, deportivos, fomentar la creación de equipos de empresa, cenas, todo ello, además de ayudar en la motivación , puede ser un indicador del nivel de satisfacción, habrá que medir y analizar el nivel de participación en las diferentes propuestas.
- d. Publicar una revista interna, dónde queden reflejados aspectos formales pero también aspectos informales que ayuden a conocer a las personas en otro ámbito que no sea propiamente el profesional.
- e. Iniciativas , como puede ser la acogida especial para los recién incorporados en la empresa, una empresa nos contaba que cada año organizan una merienda y los directivos de la compañía hablan con los “nuevos”, y eso ayuda a crear un clima de apoyo y comunicación.
- f. Un buen manual de acogida, también es un instrumento para crear unas buenas expectativas, es en definitiva una de nuestras cartas de presentación, y debe diseñarse con esmero y cariño, que resulte atractivo tanto en forma como en contenido y fácil de comprender por cualquier trabajador que entre a formar parte de la empresa.
- g. También la encuesta de satisfacción es una estupenda medida, ésta nos ayudará a tomar conciencia del nivel de satisfacción, aunque hay que ir más allá y analizar también las causas que provocan la insatisfacción, sólo así se podrá mejorar.

No podemos negar que el ambiente, el trato y las condiciones que afectan a nuestra carrera profesional, el reconocimiento en el trabajo y nuestro desempeño en la organización, afectan a nuestra voluntad y motivación.

Nuestro empeño desde la organización consiste en encontrar políticas y desarrollar iniciativas que ayuden con los tres tipos de motivación, intrínseca, extrínseca y emocional y así conseguir que las personas se impliquen y encuentren un equilibrio entre las tres.

Sería maravilloso conseguir que todos nuestros colaboradores pronunciaran convencidos y entusiasmados las mismas palabras que Cicerón “A veces hago lo que quiero. El resto de tiempo hago lo que debo hacer.”.

Referencias:

- Adell, Corona, Guarner, Torras (2002) *.Dirigir en el siglo XXI*. Deusto. Bilbao
- Cardona, P; (2002). *Las claves del talento*. Empresa Activa.
- Forsyth, P; (2001). *Cómo motivar a la gente*. Nuevos Emprendedores
- Goleman. D. (2000)“*La práctica de la inteligencia emocional*”. Kairos. Barcelona
- Levy-Leboyer. (1997)“*Gestión de las competencias*”. Gestión 2000.
- Wilson T.(1997) “*Manual del Empowerment*”. Gestión 2000.