

Motivación laboral, un gran reto para

Se puede hablar de la motivación como una de las principales herramientas que tienen actualmente presentes todas las organizaciones, en su empeño por ser cada vez mejores en un mundo tan competitivo. De manera que, dentro de todos los medios que se encuentran disponibles para una organización en la consecución de sus objetivos, un medio muy importante en el logro de éstos son los recursos humanos.

Por ello, la mayoría de las organizaciones se esfuerzan por conseguir una óptima administración del factor humano y aprovechar el máximo potencial que de ello se deriva, y una manera de conseguir este máximo

rendimiento de las personas es a través de la motivación.

Con la motivación de las personas que componen una organización, se obtiene, por un lado, el desarrollo personal de los trabajadores y, por otro, la organización mejora su productividad.

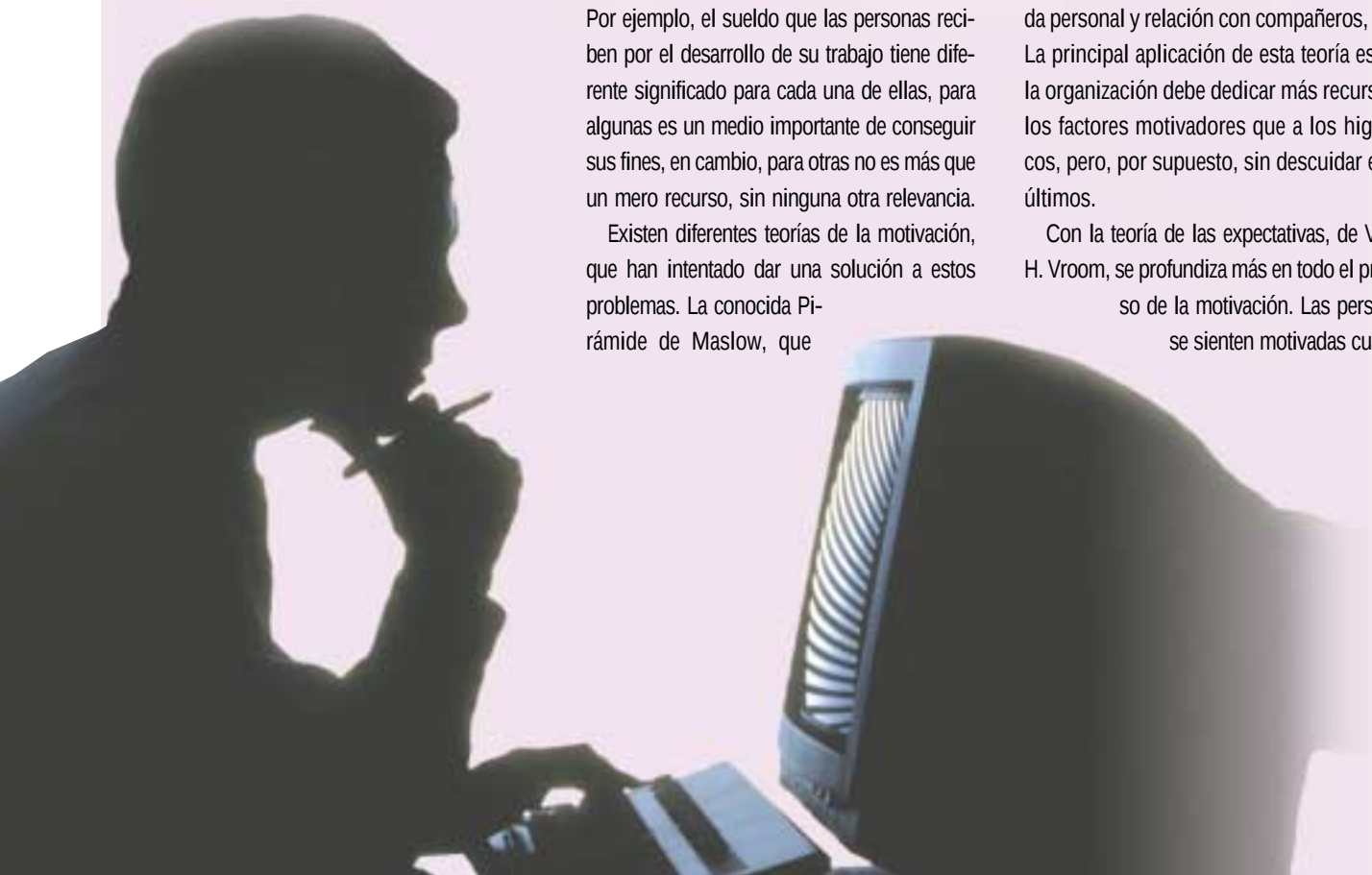
Pero qué se puede hacer para motivar a las personas, si cada una de ellas individualmente tiene unas necesidades y expectativas, que a su vez suelen ser diferentes de las demás personas que componen la organización, y de manera colectiva también tienen otras expectativas y necesidades diferentes, puesto que sus objetivos como grupo pasan a ser diferentes. Por ejemplo, el sueldo que las personas reciben por el desarrollo de su trabajo tiene diferente significado para cada una de ellas, para algunas es un medio importante de conseguir sus fines, en cambio, para otras no es más que un mero recurso, sin ninguna otra relevancia.

Existen diferentes teorías de la motivación, que han intentado dar una solución a estos problemas. La conocida Pirámide de Maslow, que

identifica cinco niveles distintos de necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización), considerando que, mientras el individuo no satisface las necesidades básicas, no encuentra motivadoras las necesidades superiores.

Tenemos a Frederick Herzberg, en los años 50, que realizó un estudio en diferentes organizaciones sobre aspectos de satisfacción e insatisfacción en las personas que las componían. Los resultados permitieron diferenciar entre factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y ascenso, entre otros) y factores higiénicos (política, sueldo, condiciones de trabajo, vida personal y relación con compañeros, etc.). La principal aplicación de esta teoría es que la organización debe dedicar más recursos a los factores motivadores que a los higiénicos, pero, por supuesto, sin descuidar estos últimos.

Con la teoría de las expectativas, de Víctor H. Vroom, se profundiza más en todo el proceso de la motivación. Las personas se sienten motivadas cuando



las organizaciones

las metas las perciben como valiosas para ellas y a su vez las probabilidades de alcanzarlas también son altas. Esta teoría refuerza los criterios utilizados por gerentes y organizaciones, como los sistemas de administración por objetivos (estableciendo objetivos alcanzables) y las recompensas (establecidas teniendo en cuenta las expectativas de la persona) en función de los resultados obtenidos.

Hay que destacar, dentro del mundo de las diferentes teorías existentes en lo relativo a la motivación de las personas, que no todas ellas son aplicables a las diferentes culturas y realidades, pues no todos los países tienen las mismas necesidades, los mismos valores, las mismas costumbres, ni los mismos condicionantes económicos y sociales, lo que nos lleva a que las personas no sientan, ni perciban las cosas de la misma manera.

Podemos destacar como *factores de motivación en una organización*, la tarea que desempeña cada persona, las condiciones en las que la organización desarrolla su actividad, siendo muy importante la influencia que, el realizar esta tarea y los demás condicionantes, van a tener en la calidad de vida de la persona.

- *La tarea que se desempeña* en cualquier organización influye de una manera importante en la motivación de la persona, nos basta fijarnos en si la persona realiza el trabajo para el cual está preparado, o por el contrario, el trabajo que realiza es superior o inferior a su cualificación, sin profundizar en otros aspectos técnicos de su trabajo

(medios con los que cuenta para realizarlo, si cuenta con la autonomía necesaria...), que también condicionarían en gran medida su motivación.

- Entre los condicionantes, se presentan el *liderazgo* que se ejerce sobre la persona, el clima que se tiene en la organización y las *políticas* que guían a la organización, teniendo en cuenta especialmente la de administración del personal.
- Y por último, está el *factor calidad de vida*, en la medida que se vea influenciado positiva o negativamente por todos los puntos anteriores.

Vamos a destacar algunas técnicas que resultan efectivas para motivar a las personas y lograr la productividad deseada por la organización o, como se suelen llamar por las organizaciones, el desarrollo de sistemas de incentivos:

- *Enriquecimiento del puesto o tarea*. Se puede enriquecer el trabajo que realiza una persona de diversas formas: dotando a la persona de la responsabilidad suficiente sobre su trabajo; que la persona realice la actividad completa y no partes de la misma; que la persona mantenga el contacto con sus clientes (ya sea interno o externo), es decir, que exista una relación lo más directa posible con el cliente o en último caso, si lo anterior no puede ser, que tenga la posibilidad de saber lo que opinan los clientes del producto final o servicio en el que participa;

dejar que la persona sea quien programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o terminar de trabajar; y por último, se debe proporcionar una rápida retroalimentación al trabajador sobre su desempeño.

- *Recompensas externas*. Referidas a reconocimientos al trabajo desempeñado en forma de premios, viajes y, lo más generalizado, la compensación económica.

Naturalmente antes de aplicar estas técnicas, cada organización debe realizar un estudio de motivación, con el fin de conocer mejor a las personas que la componen y establecer un programa motivacional que responda a las necesidades detectadas. Es decir, debemos motivar a las personas, pero antes debemos saber qué es lo que les motiva (individual y colectivamente).

Todo ello conseguirá crear un clima laboral favorable, y aprovecharlo como una fortaleza de nuestra organización, lo que permitirá contar con toda una serie de nuevas oportunidades.

Con la motivación de las personas que forman parte de una organización, a través de las técnicas adecuadas para ello, se consigue crear unas condiciones óptimas para que las personas canalicen todos sus esfuerzos y energías al logro de una serie de objetivos, lo que resulta ser interesante tanto para la persona como para la organización. **Q**

Marta Velázquez / CNIC