

LIDERAR LA MOTIVACIÓN
EN EL ENTORNO LABORAL



1. Continua acción

Las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal, tienden a mostrar un rápido y elevado desarrollo económico y social. Indiscutiblemente las empresas juegan un papel principal en ese progreso nacional. Este siglo está demandando ya una mayor productividad, un nuevo estilo de trabajo para todas las personas, una labor especializada y al mismo tiempo más generalista, con un alto porcentaje de polifuncionalidad, una mayor aplicación de la creatividad con elevado contenido innovador, y una mentalidad más abierta ante los cambios que experimentamos y ante los que ya vislumbramos.

Avanzamos hacia una época propicia para las Organizaciones que sean capaces de realzar ajustes y mejoras en relación con su entorno humano, pero también muy difícil para aquellas que no hagan nada al respecto y continúen “como siempre” o con “más de lo mismo”. Para que una empresa crezca de forma sana, saludable y armónica necesita una infraestructura adecuada y actualizada, acorde con la realidad de un mundo globalizado, con las variaciones de los mercados, con el cambio constante y acelerado,... Ello no será posible si nos enfrentamos a estas realidades con pasividad, pues la vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. En el mundo contemporáneo todos estamos en continua acción.



Pero... ¿por qué nos movemos?, ¿por qué actuamos?, ¿por qué nos interesamos por las cosas?, ¿cuáles son razones son las que nos inquietan? ¿qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?, ¿cuáles son los causas que nos estimulan? ... ¿por qué trabajan las personas?

El primer impulso de respuesta a esta última cuestión será, en la mayoría de los casos, que la realicemos, por dinero, la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, adquirir un piso, sostener su hogar y velar por el bien de su familia. Hace tiempo, la estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara con mayor entusiasmo era ofrecerles una

mayor compensación económica, pero las complejas motivaciones que mueven a los seres humanos a trabajar no pueden explicarse de forma tan simplista. Realmente trabajamos por dinero, si, es cierto, pero también por la necesidad de la actividad misma, por la exigencia de desear una interacción social con otras personas, para emplear nuestra energía, para lograr un estatus social, para sentir que somos eficientes, para enorgullecernos de nuestro trabajo, y para realizarnos como seres humanos entre otras muchas razones. Es evidente que en un entorno de “obrero no calificado” el dinero juega un papel más importante como factor motivador que a otros niveles profesionales.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo en sí mismo, aunque puede y es legítimo lograr bienes materiales en su esfuerzo por alcanzar el éxito. Son personas que también trabajan con un alto deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

2. La motivación como motor

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima.

No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. **La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo**, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado.

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y la motivación es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la **motivación** con los **estímulos** ni con los **instintos**; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo. Toda actividad está motivada por alguna causa, y esa causa es lo que llamamos motivo, así pues el motivo nos impulsa a la acción, a la actividad, y se presenta bajo la forma de un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad... En esta actividad motivada se pueden distinguir tres momentos principales: el **motivo** en sí mismo, la **conducta motivada** y la **disminución o satisfacción** de la necesidad.



No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos intereses. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar. Podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño..., hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de la persona a ser bioquímico, periodista, astronauta,... ser solidario, dedicar parte del tiempo al voluntariado altruista,...

La motivación es siempre anterior al resultado que se espera obtener, puesto que esta implica un impulso es posterior al resultado, ya que es el resultado

para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

3. Pensando en el equipo

El desarrollo y crecimiento de los individuos que la forman es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional,... Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como

grupales, desde las más básicas hasta las más complejas. El líder debería preguntarse frecuentemente con referencia a sus colaboradores varias cuestiones:

- **Clima laboral:** ¿Se comparten acontecimientos personales tales como bodas, nacimientos, alegrías particulares, éxitos profesionales,...? ¿Existen frecuentes tensiones, malos modos, tratos desagradables,...? ¿Hay alegría y buen humor en las zonas de trabajo? ...
- **Comunicación:** ¿Están adecuadamente informadas las personas de cuanto sucede en la Organización? ¿Se forman áreas estancas o impermeables? ¿Hay fluidez y agilidad?...
- **Trabajo en equipo:** ¿Hay reuniones periódicas? ¿Son útiles y productivas? ¿Facilitan o entorpecen las tareas? ¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos?...
- **Delegación:** ¿Tienen la posibilidad real de tomar decisiones? ¿Gestionan algún tipo de presupuesto? ¿Qué ámbitos abarca su responsabilidad? ...
- **Pertenencia:** ¿Son escuchadas sus opiniones referentes al trabajo en sí o sobre otros temas? ¿Están orgullosos de la empresa para la que trabajan? ¿Se identifican con “los colores del equipo”? ...
- **Reconocimiento:** ¿Se les agradece el trabajo en el que destacan? ¿Se les recompensa? ¿Forma parte de la cultura propia de la Organización “dar las gracias”? ...
- **Entusiasmo:** ¿Los empleados comienzan su jornada con ganas de ir a trabajar? ¿Se acometen los nuevos proyectos con desaliento? ¿Se proponen con frecuencia ideas nuevas? ...



La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la plantilla trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar “algo” tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas,... En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los recursos humanos son los activos más importantes de la Organización, por lo que la motivación y la fidelización son fundamentales para la misma. ¿Tomamos con frecuencia “la temperatura” a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor podemos verla reflejada es el clima laboral que se respira, su análisis nos permitirá determinar si el liderazgo ejercido es el correcto o no.

4. Pensando en uno mismo

Pero también debemos reflexionar sobre nosotros mismos, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de motivación, profesionalidad y comportamiento ético, por eso es bueno que realicemos con nosotros mismos una autocrítica:

- ¿Tengo ganas de ir a trabajar?
- ¿Comienzo con alegría el día?
- ¿Me dejo llevar por suposiciones no suficientemente fundadas?
- ¿Hago acepción de personas?
- ¿Procuro ser imparcial?
- ¿Cumpló mis promesas?
- ¿Soy lo suficientemente humilde para reconocer los errores?
- ... (añada otras reflexiones) ...

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación,

ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal. Son muchas las cosas que un directivo, si pretende liderar la motivación de sus colaboradores, puede realizar para fomentarla:

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.



2. Generar una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.

3. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.

4. Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.

5. Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que "estarse buscando la vida".

6. Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un

seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.

7. Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
8. Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.
9. Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
10. Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se censura a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad, enfermedad,... La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo que realiza, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.
11. Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización.
12. Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad. La camaradería nacida del trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados, facilitando la comunicación y derribando "muros".
13. Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales. La inactividad continuada es más negativa y desagradable que el trabajo intenso.
14. Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes



- y los proveedores. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar también porque es importante para ella estar en compañía de sus colegas, compartiendo lo que hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. El trabajo tiene un carácter social innegable, pues en la mayor parte de los casos se realiza en presencia de otras personas.
15. Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.
 16. Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos. La alta rotación tiene un coste gravoso para la Organización y es síntoma evidente de que "algo no funciona".
 17. Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
 18. Permitir la participación en la toma de decisiones. Alentar la participación y la colaboración, construyendo los "puentes" necesarios para ello.
 19. Hacer interesante el trabajo, enriquecer "ese puesto antipático" por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.
 20. Relacionar parte de la retribución con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual. La motivación es un derivado de la ambición y de la autoestima, el catalítico necesario para que esta fórmula funcione es el incentivo. Todos trabajamos para obtener un beneficio, normalmente tangible.
 21. Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando "se cumple más allá del deber" o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un colaborador realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, reconozcamos el logro adecuadamente de una manera única, diferenciada y notable. Es importante conseguir que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.
 22. Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
 23. Tratar a los colaboradores como personas, no como "unidades de producción".
 24. Tener en cuenta el estatus social. El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación. El prestigio de una profesión es uno de los factores motivadores que atraen al individuo.
 25. Involucrar a los colaboradores en criterios éticos, de responsabilidad social y medioambiental que estimulen su participación con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto.
 26. Tratar a todos igual es un craso error, pues todos somos diferentes, y a nadie le gusta sentirse tratado de forma "clónica", queremos sentirnos únicos. Para ello hay que conocer y dedicar tiempo al individuo.
 27. Ofrecer retroalimentación (*feedback*) de manera precisa y oportuna. A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno, en esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.



5. La empresa y el individuo

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la

energía. Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento, un sentimiento que determina el continuar o cesar una actividad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo. ¿Cómo lograr la automotivación?

- **El ser humano busca el placer y evita el dolor.** Conocer cuales son las tareas con las que se disfruta y las vivencias que no se desea experimentar, permitirá interpretar las actividades positivas y establecer mecanismos de protección ante las negativas.
- **El ser humano necesita cierta medida de control.** Quien desee motivarse en el desempeño de una tarea, incrementará los elementos de esa tarea que están bajo tu control, incrementando su poder, su autoridad o su capacidad sobre esa cuestión. Evitará siempre el caos, la burocracia y el desorden.
- **El ser humano necesita sentir que contribuye.** Es altamente estimulante el identifica de qué manera lo que se hace tiene un impacto positivo sobre otros.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar más y mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: que no haya “fugas” de energía. Cuando hay motivación suficiente, las probabilidades de lograr con éxito lo que se pretende aumentan de forma muy considerable. Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los individuos.

Félix Velasco

