

### MOTIVACIÓN AL PERSONAL

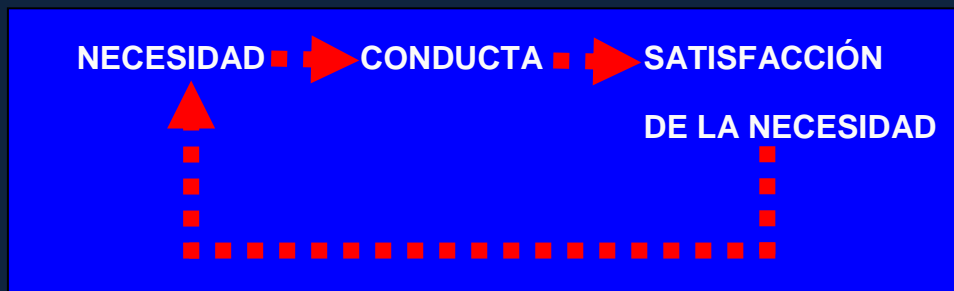
Por lo general, la motivación era considerada como un tema poco importante y que no influía directamente en el mundo de la empresa y el trabajador.

De hecho lo único que le importaba a la empresa era producir la mayor cantidad de inventario posible y venderlo con cierto margen de utilidad o *mark-up*.

Hoy por hoy, esta situación ha cambiado radicalmente.

#### MOTIVACIÓN.

Básicamente, la motivación se refiere **al impulso que induce al individuo a realizar una conducta determinada para satisfacer una necesidad**. Cuando dicha necesidad es satisfecha surgirá otra que provocará de nueva una conducta en el individuo. Por tanto, se observa que la motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer.



#### Motivación en la empresa.

Por similitud, este concepto es aplicable a una empresa, la motivación será aquel impulso que induce a una persona a trabajar. De ello se desprende la importancia, cada vez creciente, que este concepto adquiere en la gestión de los Recursos Humanos.

En la actualidad, la alta legitimidad existente y unos productos cada vez más parecidos entre sí, la ventaja competitiva de las empresas ya no sólo reside en el producto que fabrican, sino en el **potencial humano** que las integra, que presta servicio a la medida de las necesidades del cliente y que **constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional**. Esto hace que la motivación de los empleados se convierta en un factor necesario y determinante en la consecución de los objetivos organizacionales.

El empleado estará motivado, cuando no se le pongan barreras en su motivación, por tanto, se sentirá muy contento trabajando, aumentando exponencialmente su rendimiento, se involucra y participa más en la consecución de los objetivos de la empresa, se disminuye notablemente la rotación de personal, se siente autorrealizado, y esto redundará en una mejora del clima y salud laboral y, por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales.

### **Motivación de los colaboradores.**

Como directivo usted no puede forzar a una persona a motivarse, ella lo tiene que lograr por sí misma. De hecho, el uso de técnicas de motivación basadas en el ejercicio de las amenazas ha dejado de ser útil, puesto que el trabajador va a reaccionar revelándose contra el castigo o limitando su trabajo para evitar el mismo.

Esto no es útil en un entorno como el actual que estamos viviendo, ya que las empresas necesitan de toda la participación, el potencial y las aportaciones que puedan realizar los trabajadores.

Si quiere usted saber las razones que motivan a un trabajador esforzarse en su trabajo, es decir, las personas actuarán de una forma determinada dependiendo de lo siguiente:

- Sus necesidades, impulsos deseos y metas personales.
- La recompensa que pudieran obtener como consecuencia de una buena actitud.
- La combinación de los dos factores anteriores.

Lo anterior explica que los empleados tengan ciertas necesidades, una de las más importantes, el reconocimiento, prestigio, seguridad en el trabajo, ascensos y sobre todo permanencia en la empresa, con la seguridad de que no lo van a correr, y que se esfuercen cuando la posibilidad de satisfacer todas estas necesidades esté directamente relacionada con su buen rendimiento.

Tanto las necesidades internas, como los refuerzos que reciban del exterior, son factores de motivación y que usted como directivo deberá tener en cuenta en la dirección que lleve a sus empleados hacia la obtención de metas y objetivos fijados por la empresa.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

### **Considere las individualidades.**

Es importante tomar en cuenta el papel que juegan las diferencias individuales para efectos de la motivación en el trabajo:

- Las personas tienen puntos de vista diferentes según las necesidades que los impulsan a una cierta conducta.
- Inclusive existen personas con necesidades idénticas, pero difieren en la forma de satisfacerlas.
- Por último, también hay diferencias en cuanto a los premios o recompensas, puesto que las mismas sólo son valoradas por quién la recibe directamente, nunca por quién las ofrece.

### **El dinero no es el único factor que motiva.**

Uno de los aspectos importantes al hablar sobre la motivación el trabajador es nada menos que el dinero. Mi opinión personal es que el reconocimiento de un buen trabajo queda en primer lugar, mucho antes que el dinero, ya que el dinero viene por sí mismo. Seguramente, muchos directores siguen conservando la idea tradicional de que solamente el dinero puede motivar a los empleados.

Sin embargo, el dinero, aunque no deja de ser muy importante, ha perdido su actualidad del primer puesto en esta clasificación de factores motivacionales dentro del entorno laboral.

Usted como directivo debe tomar en cuenta que:

- El dinero es más importante para unas personas que para otras. Mientras que para ciertas personas el trabajo será un medio para conseguir dinero, para otras, será el trabajo en sí mismo la causa de su satisfacción. Por ejemplo, suponga usted está planeando un viaje a Europa, al prepararse en el conocimiento de museos, las rutas, costumbres, simplemente usted ya inició su viaje, y es feliz.
- Por medio del salario se puede conseguir que las personas estén motivadas para presentarse a trabajar, pero nunca será suficiente si usted pretende conseguir de ellos un mayor rendimiento.
- Las recompensas económicas siempre deben estar relacionadas con el rendimiento para que puedan ser consideradas como un verdadero factor de motivación.

### **Motivación y rendimiento.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Un director tiene que hacer todo lo posible para que sus colaboradores estén motivados, ya que, de su rendimiento depende la calidad del progreso de la organización y del propio director.

La clave está en:

- Reforzar los comportamientos deseables.
- Debilitar los comportamientos no deseables.

El directivo debe considerar que el rendimiento del empleado es una consecuencia de su propio esfuerzo. Sin embargo, el esfuerzo no asegura un mayor rendimiento, por lo que *el director deberá recompensar al rendimiento más no el esfuerzo.*

### ¿Cómo mejorar el rendimiento del empleado?

1. Observe el rendimiento global del empleado, prestando especial atención al comportamiento que debe ser mejorado.
2. Describa el rendimiento actual.
3. Averigüe por qué no se cumplen las expectativas.
4. Elabore un plan de mejora que incluya los siguientes requisitos:
  - a. Determine los objetivos.
  - b. Especifique al máximo los aspectos que deben ser mejorados.
  - c. Establezca métodos de control.
5. Asegúrese de que la mejora ofrece compensaciones para todos.

### Principios clave de la motivación.

Uno de los principios más importantes de la motivación es el valor de **conservar y desarrollar la autoestima**. Este principio establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene su propia competencia para llevar a cabo una tarea específica.

El directivo que logra que sus colaboradores se sientan competentes, aumentará sin duda, la motivación de éstos para que actúen de un modo competente; el directivo que lesiona o lastima la autoestima de un empleado, obtiene generalmente un producto de muy baja calidad. En otras palabras, mientras más confianza sienta la gente, mejor trabajará.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuanta más alta sea la percepción que tenga el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en el trabajo. Para ello conviene tener presentes los factores que puedan provocar la motivación a través de la autoestima.

### Factores que favorecen la autoestima.

- Comunicar el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
- Animar a la resolución personal y adecuada de los problemas.
- Elogiar las tareas bien realizadas para incrementar sentimientos del logro personal.
- Transmitir la confianza a los empleados de que pueden realizar el trabajo sin una supervisión permanente.
- Manifestar explícitamente que usted sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo.
- Idear tareas variadas y creativas para hacer el trabajo interesante.
- Establecer metas, objetivos, logros, etc.
- Da a conocer los resultados.
- Respetar las buenas ideas.
- Valorar a las personas.

Tanto para mantener, como para desarrollar la autoestima, es importante tener en cuenta lo siguiente: **Sea sincero y específico.**

### Principios clave de la motivación.

Para mantener o desarrollar la autoestima de las personas, existen cuatro principios clave, que se pueden utilizar en todas las ocasiones:

### MANTENER E INCREMENTAR LA AUTOESTIMA



#### 1. LA ATENCIÓN CENTRADA EN LA CONDUCTA.

Uno de los hechos que más dañan a la autoestima de las personas es cuando un directivo se enfoca tan sólo en la personalidad del empleado y no en su comportamiento o conducta observable.

El hecho de centrarse en la persona implica, por una parte, que el empleado se ponga a la defensiva y, por otra, que no sepa cuál es el camino por el que tiene que progresar.

Usted, como directivo, debe tomar en consideración que los empleados quieren escuchar de usted, de forma específica, los aspectos positivos de su trabajo y también aquellos que son considerados como áreas de oportunidad para poder seguir creciendo en la organización.

Cuando tenga que comentar un problema con un empleado, tome en consideración lo siguiente:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☛ Siempre sea directo.
- ☛ Sea muy específico.
- ☛ Céntrese en el comportamiento observable.

Si usted encuentra otros tipos de comportamiento y trabaja con este principio clave, usted va a conseguir que los empleados mantengan y desarrollen su propia autoestima.

Por ejemplo:

CENTRADO EN LA PERSONA	CENTRADO EN EL COMPORTAMIENTO
“Creí que tendrías una mejor actitud”.	“El haberte quedado a terminar informe incompleto, retrasó su entrega a la dirección general”.
“Me gusta tu dedicación”.	“Respecto al asunto del cliente en cuestión, aprecio que además dedicaras varias horas fuera de la oficina para profundizar en lo relacionado con los costos de operación”.
“Te falta interés por tu trabajo”.	“Cuando se le solicitó colaborar en el proyecto, comentó que no tenía tiempo y ahora con el nuevo proyecto está sucediendo exactamente lo mismo”.
“Estás demostrando mucha iniciativa”	“En los asuntos X, Y, Z ha tomado decisiones a mi parecer importantes”.

### 2. Escuchar activamente.

Si usted quiere verlo esta manera, en el arte de la comunicación, el escuchar, es la función más importante, en el proceso de relación de trabajo. Nos mantiene en contacto con la gente, nos permite obtener impresiones directas, retroalimentación inmediata e información real. El escuchar **es la forma de recibir y captar mensajes de nuestro interlocutor.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Muy pocas personas tienen la facilidad de saber escuchar bien. Estar con el personal, escucharles, es manifestarles la importancia que tienen para nosotros. Saber lo que ocurre, escuchar a todos, es un ejercicio que debe ser practicado, respetando la confidencialidad y mediante el desarrollo de un clima de confianza.

Una faceta que incide en la facultad de escuchar bien, **es la actitud de escuchar activamente al emisor del mensaje**. A menudo, se suele interrumpir a la otra persona por impaciencia, por querer exponer nuestro propio punto de vista y por suponer o adivinar lo que nos va a decir antes de que se diga. Los efectos de escuchar activamente son:

- ☞ **Un efecto reconfortante la persona a quien se escucha.**
- ☞ **Promover la buena relación entre la dirección y el equipo de empleados.**
- ☞ **Evitar problemas posteriores.**

Cuando uno habla u opina antes de terminar de escuchar a su interlocutor, se arriesga equivocarse. La recomendación es que “es mejor escuchar antes de abrir la boca para emitir una opinión”.

### 3. Pedir ayuda para resolver problemas.

**Pedir ayuda puede ser una poderosa herramienta para obtener el compromiso los empleados.**

Varios estudios han demostrado que **pedir**, más que decir, logra mejores resultados en términos de compromiso con el trabajo a realizar. Preguntando qué sugerencias puede ofrecer una persona, usted obtendrá de esa persona mayor cooperación que **si le dice directamente y autoritariamente lo que tiene que hacer**.

**Es lógico pedir ayuda cuando se tiene un problema**. Le permite a usted encontrar una solución viable contando con el apoyo del empleado además, demuestra que usted valora su opinión y a la vez mantiene la autoestima del empleado. Hay varias maneras de utilizar este principio clave:

- ☞ **Pedir ayuda directamente:** “Necesito su ayuda”. Es una manera muy útil de manifestarle al empleado que necesita de sus sugerencias.
- ☞ **Solicitar información:** Puesto que el empleado está más cercano al asunto de que se trata, y puede tener más información y a menudo tiene una valiosa percepción de la causa que originó el problema.



## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Pregúntele usted a dicho empleado para poder tener un marco de referencia.

- ☞ **Pedir soluciones:** Solicitar las ideas del empleado antes de ofrecerla las de usted, contribuye a mantener e incrementar la autoestima del empleado, ya que usted le está enviando el mensaje de que lo valora como empleado importante y de buen nivel. Además tiene su compromiso en las soluciones acordadas.
- ☞ Directivo “A”: Para este trabajo tienes que hacer primero X, en segundo lugar Y y en tercero Z.
- ☞ Directivo “B”: Necesito tu ayuda para resolver este problema.
- ☞ Directivo “C”: ¿Qué opinas sobre este trabajo? ¿Cómo se podría realizar?

Si usted analiza a estos tres directivos lo más probable es que el “A” tenga más problemas para alcanzar los objetivos que los demás directivos.

### **ATREVERSE A PEDIR AYUDA ES UNA PODEROSA HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN.**

#### **4. Reconocer lo positivo.**

La función de mando consiste en influir en la actuación de las personas que están a su cargo, promoviendo las conductas positivas o deseables y desalentando aquellas que resulten perjudiciales para el rendimiento del equipo.

- ☞ Procure **no reforzar involuntariamente el trabajo mal hecho o la acción inapropiada.**
- ☞ Intente **reconocer lo que los empleados consideran una buena recompensa y un buen reconocimiento.**
- ☞ Preste atención al **rendimiento adecuado o positivo y reconózcalo.**
- ☞ Reconozca el **trabajo bien hecho habitualmente y no sólo el espectacular.**
- ☞ No debe dar por hecho que los empleados ya saben que usted ya está valorando su trabajo, tiene que hacérselos saber específicamente.

### ¿Cómo dar un reconocimiento positivo los empleados?

- ☞ Desarrolle el hábito de buscar diariamente, de forma activa, trabajos bien hechos. Inclusive, cuando alguien ha cometido un error, busque los aspectos positivos de dicha equivocación.
- ☞ Refuerce positivamente el buen trabajo con detalles específicos. Describa lo que estuvo bien hecho para que pueda repetirse.
- ☞ Busque reconocer las conductas deseadas, sencillas y practicables.
- ☞ Es necesario que usted cambie sus “anteojos” que todo lo ven negativo, por otros “anteojos” que todo lo ven positivo y algo a ser mejorado.
- ☞ Refuerce a las personas en forma individual, no sólo en grupo.
- ☞ Utilice una serie cada vez mayor de métodos de reforzamiento variados y cambiantes: conversaciones personales, pequeños obsequios institucionales, ciertos elogios, etc.

### Entrevista crítica constructiva: retroalimentación o feedback.

*“Si uno trata las personas como es debido y como pueden ser, llegarán a ser lo que deben y pueden ser” Goethe.*

### Organizaciones que aprenden.

La acción de criticar constructivamente consiste en: **exteriorizar ciertos matices, con la finalidad de corregirlos o mejorarlos, presentando las alternativas para lograrlo.**

Cuando un padre o una madre quieren que su hijo se desarrolle con éxito, utilizan sabiamente dos herramientas:

- ✦ **La valoración, y**
- ✦ **La crítica constructiva.**

De esta manera, la acción positiva se valora, dando importancia a la acción correcta. De esta forma, el niño se fortalece y obtiene una guía de lo que es correcto. Por el contrario, cuando un niño hace una acción equivocada o algo que podría realizar mejor, los padres se esfuerzan en mostrarle al niño lo que está mal, dándole pistas o vías de solución, o confiando en que una reflexión sobre el tema sería suficiente para que él pueda discernir por su propio albedrío.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Así de sencillo es en la vida familiar y así de sencillo debería ser EN las empresas. **Debe fomentarse en las empresas las relaciones basadas en la confianza y la comunicación clara y combinación de ambas ayudan a conseguir lo siguiente:**

- **La fidelidad de los empleados.** Los errores deben vistos como oportunidades de mejora o áreas de oportunidad y deber ser aceptadas como parte de la filosofía de la empresa.
- **La fidelidad de los clientes.** Debido a que internamente en la empresa existe un clima de mejora continua, se facilita la transparencia y resolución de las posibles quejas, aumentando así la fidelidad de los clientes.
- Por otra parte, los errores jamás deben ocultarse, deben ser aceptados como algo natural que indudablemente ayudará al **crecimiento de la organización.**
- Debe existir un **clima de confianza**, para que no existan represalias, enojos, es decir, que ya no existan, debido a que los problemas deben ser discutidos antes.
- **Las personas no deben estar ocupadas por encontrar errores**, sino todo lo contrario: más bien en lo que siempre **deben estar ocupadas es en encontrar soluciones a las dificultades o adversidades que se puedan presentar.**

La sugerencia es que lleve a cabo lo comentado anteriormente en forma periódica y habitual. **La crítica debe comprender únicamente lo positivo**, lo que hay que mejorar. Si alguien hace algo malo nunca critique. **La crítica de utilizarse como una forma de evaluación**, no de destrucción personal.

### **Crítica y valoración:**

- Cuando tenga que hacer **un elogio hágalo en público**, pero cuando tenga que **criticar a alguien hágalo en privado.**
- Si usted quiere ser efectivo como director, **concéntrese en el problema y en la solución, nunca en la persona y su actitud.**
- Cuando tenga que criticar algo o alguien, esta crítica debe ser muy breve y en el **momento preciso**, ya que es más efectiva que si se tomara usted más tiempo para criticarla.
- Enfóquese en los asuntos importantes, no en las pequeñeces. Siempre pregúntese **¿Es ésto realmente importante?**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Nunca actúe por impulso, **primero piense y reflexione** y así se evitarán muchos dolores de cabeza.
- Siempre sea **firme y concreto**. No esté divagando.
- **Escuche siempre los argumentos de su empleado**, ya que puede tener la necesidad de expresar sus propios sentimientos.
- Cuando se critique algo, debe estar también dispuesto a **enseñar** para que la persona aprenda.
- Utilice un vocabulario positivo bien y **evite las generalizaciones** tales como: siempre, nunca, ...
- Haga que su empleado se **comprometa a cambiar** y pregúntele como se asegurará de cumplir dicho compromiso. El empleado debe proponerse un objetivo para él mismo, lo cual debe ser siempre medible. Usted debe responsabilizar a sus empleados de sus propios errores.
- **Sea coherente**. Nunca critique en los demás lo que usted no puede cumplir. Por ejemplo puntualidad, compromisos, fechas del término, etc.
- **Crea usted firmemente en el potencial de cambio de las personas, ya que si usted puede cambiar, las demás personas también pueden hacerlo.**

### Guía para la crítica constructiva:

1. **Prepare su reunión**. Considere la importancia de la situación, **concrete** de los hechos y **fíjese un objetivo positivo** para el empleado en particular.
2. **Describa la situación**. Exponga con toda precisión los hechos de la situación y su repercusión en la empresa. **Valore a su empleado**.
3. **Pídale usted a su empleado su opinión sobre los hechos**. Utilice o enfóquese más hacia el “**cómo**” más que al “**por qué**”. Si usted se enfoca al “por qué”, lo que está haciendo es dirigirse a las **causas** y por lo tanto está poniendo y facilitando que el empleado se ponga a la defensiva. En cambio, si usted le pide su **opinión**, debe estar dispuesto a escuchar. El escuchar implica escuchar **activamente** comprendiendo realmente la situación que se le está explicando.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

4. **Pídale usted a su empleado las posibles soluciones.** Probablemente él de dará varias soluciones; simplemente ayúdelo a que tome una decisión.
5. **Concrete la solución.** Cualquier solución que el empleado le haya propuesto, analice si hay que facilitarle más recursos. Concrete usted las acciones y la fecha de seguimiento. Finalmente, exprese su confianza en que el empleado podrá conseguirlo.

***Si usted es capaz de criticar pero también valorar, entonces usted podrá dirigir.***