

Motivación Laboral, un Reto para la Gestión de los Recursos Humanos en las Empresas de
Hoy

Cristina Uribe Roldán y Ana María Zapata González

Universidad de la Sabana

Resumen

El éxito de las empresas se refleja en el enfoque de sus directivos por involucrar a sus colaboradores en las estrategias del negocio, pero se ha comprobado que la consecución de las metas no sería posible sin un equipo humano, que además de ser competitivo, se encuentre motivado por conseguir y compartir este ideal. ¿Qué rol juegan entonces las áreas de recursos humanos en la motivación para el trabajo, si son ellas las que prioritariamente se acercan y conocen a los trabajadores? Esta inquietud que resuelta y aplicada conllevaría al incremento de la rentabilidad de las organizaciones, es abordada en este artículo por medio de la exposición del significado y las teorías que sustentan la temática de la motivación, siendo relevante para todo aquel que quiera llevarlo a la práctica y por ende conocer sus beneficios en las empresas y sus personas.

Abstract

Organizations that focus their efforts in involving their workers in strategic objectives of its business reach success immediately, but its goals won't be achieved unless the organization counts not only with competitive persons, but with motivated workers that share and reach this ideal. Which is the role that human resources departments should assume in motivating people towards work, taking in account that its priority is to know and be close to their workers? This question when solved may lead to increase profitability and that is why it is adopted by this article by showing the meaning and the theories that support the important topic of work motivation, becoming attractive for those who want to apply this at job, and prove their benefits in business and persons.

Motivación Laboral un Reto para la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hoy

El paso del tiempo y la evolución en la concepción de empresa, ha significado la instauración de nuevos modos de pensar al interior de las organizaciones que han promovido al recurso humano como uno de los factores de mayor importancia de la misma. Lo anterior se debe a que ahora se comprende con mayor claridad que los ingresos y el éxito de una compañía no se lograrían sin la adecuación de las necesidades humanas en la estrategia y los objetivos de la empresa. Es decir que actualmente, sin dejar de lado que la rentabilidad es uno de los fines primordiales de cualquier organización, los esfuerzos corporativos se enfocan en las personas quienes en ultima instancia consiguen que la empresa sea exitosa, incrementando sus ingresos y se posicione competitivamente en el mercado diferenciándose de otras.

Esta es la realidad de las empresas de nuestros días, y la psicología, por su razón de ser y la cercanía que tiene con la conducta humana, ha logrado convertirse en una ciencia aliada de los negocios en el mundo, ya que es ella la que logra por medio de su propia metodología de trabajo, incrementar y canalizar el potencial humano en torno a una meta común que conlleva a un impacto de doble vía, puesto que se benefician los ingresos, pero también el bienestar de quienes velan por él.

Esta concepción contemporánea que aquí se aborda globalmente respecto al quehacer de los psicólogos en las organizaciones, conlleva a multiplicidad de temáticas que pueden y deben ser abordadas por ellos en el entorno laboral y que interrelacionan los

aspectos humanos con los hechos empresariales. No obstante, para el presente documento, interesa uno en particular y es el tema de la *motivación*.

El desarrollo de las estrategias empresariales nos han llevado a comprender el gran impacto que tiene en los resultados de la organización, el compromiso, el sentido de pertenencia y la mística que sienten quienes hacen parte de ellas. Esta percepción, forma parte del reto de los líderes de hoy y que aquí llamamos: motivación. Mendez, P. (1999).

La motivación es la temática que atrae el interés de este artículo puesto que representa una de las preocupaciones más tangibles de la alta gerencia en lo que respecta a sus trabajadores en todos los niveles de la organización y a su vez, es uno de los temas más retadores de abordar desde la psicología debido a que se compone de factores extrínsecos, de cierta manera controlables por el medio, e intrínsecos, que son privados y poco controlables por el entorno, lo que lleva a un esfuerzo por parte de los psicólogos por ahondar e investigar cómo están compuestos los factores motivacionales y de qué manera acceder a ellos. Cruz, T. (2002) asegura que la motivación es uno de los temas más debatidos actualmente en los campos académicos y empresariales, ya que el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción y es en cierta medida, un campo desconocido, pero que de ser descubierto, logrará magníficos beneficios en los objetivos de un entorno particular. Este es pues el objetivo de éste artículo, el de dar a conocer el significado de la motivación humana, pero centrada en un ámbito organizacional, con la certeza de que será un aporte teórico que guiará el dilema, que aquí consideraremos reto, al que se enfrentan a diario las personas que trabajan en el área de recursos humanos, al tratar de establecer el rol que deben asumir frente al tema de la motivación laboral y la manera de llevarlo a la práctica.

La motivación en sí, es un elemento intangible. No hay forma de evidenciarlo más que por medio de las conductas que exponen los deseos internos y permiten un despliegue de las necesidades o deseos por potencializarse, moverse o hacer tangibles los pensamientos. Reevé, J. (1994) considera que las conductas no solamente son producidas por deseos internos de los individuos, sino que las situaciones sociales pueden promover y “premiar” ciertas conductas que desea que el individuo ejecute. Es decir, que la motivación que se traduce en conducta, se encuentra intensamente asociada con una meta, un fin o un agente que moviliza esta acción. Nuttin, J. (1999) explica que la motivación puede ser entendida como un conjunto de fuerzas que impulsan a los individuos a alcanzar una meta, determinando sus comportamientos y sus conductas, que por lo general suelen responder a una necesidad vital de las personas, para mantener el valor de las aspiraciones. Afirma que se trata de aquel estado interno que resulta de una necesidad y se caracteriza como algo que activa o excita un a conducta que por lo común se dirige a la satisfacción de un requerimiento instigador. Así pues, las conductas son el resultado de una necesidad o de una motivación interna y los problemas relacionados con la motivación incluyen amplias dimensiones como la social, fisiológica, cognoscitiva y de personalidad, entre otros.

Pero, ¿de dónde proviene dicha motivación? Este es un punto controversial debido a que hay muchos que afirman que la motivación es intrínseca, comienza desde el interior del individuo como hechos que el organismo se impone o que simplemente aparecen para ser satisfechos. Pero otros afirman que los seres humanos pueden ser motivados por medio de hechos externos que provienen del ambiente o de otras personas.

Los factores intrínsecos de la motivación son aquellos que nos motivan desde adentro como los intereses, los deseos y la satisfacción personal, en éste tipo de

motivaciones las recompensas son propias del individuo. Los extrínsecos, por su parte, son los factores que están afuera de nosotros que influyen nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios éste tipo de factores son dados por otros. (Bruce, A; y Pepitone, J., 2002.)

Ambas posturas son válidas y sin ser excluyentes, pueden ser aplicadas a la realidad humana. No obstante, para este artículo es pertinente darle prioridad a la motivación causada por un incentivo del medio ya que si retomamos el marco de referencia, se hace hincapié en la motivación laboral que nos remite a un entorno social determinado en donde son más comunes los factores extrínsecos que intrínsecos. Los autores aseguran que la mayoría de las veces en el entorno laboral no se distingue entre la motivación intrínseca y la extrínseca puesto que la intrínseca tiende a ser ausente de los análisis estratégicos. (Arocena, P; y Villanueva, M. 2003)

Para los psicólogos y en especial, para todas las áreas de recursos humanos, la esfera de lo extrínseco tiene más cabida de acción y suele tener más impacto en los trabajadores en una primera instancia o intento de proximidad con las personas.

Los factores extrínsecos afectan nuestra motivación intrínseca para hacer algo. Pero no se confunda, hagamos lo que hagamos siempre lo hacemos porque creemos que esto satisficará alguno de nuestros objetivos presentes o futuros, de ahí la importancia de hacer conexiones entre estas dos fuerzas puesto que los factores extrínsecos son fuerzas motivadoras que están siempre sujetas a nuestras preocupaciones individuales intrínsecas. (Bruce, A; y Pepitone, J. 2002.)

No obstante, una vez se logra trabajar la motivación de los colaboradores por medio de incentivos tangibles extrínsecos, se debe proceder con el tiempo a conseguir un nivel de profundidad tal, que se pueda obtener acceso a los intrínsecos. Es decir que los incentivos comienzan siendo tangibles, pero deben transformarse y asegurar motivaciones de tipo intrínseca. Lo anterior, entendiendo que un incentivo, según Reevé, J. (1994) es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta, los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

Los incentivos provenientes del medio son aquellos que motivan a una persona y conllevan a la ejecución de una conducta que a su vez busca ser recompensada por medio de consecuencias positivas. “La motivación es de importancia para cualquier área, pero cuando es aplicada al ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo” (Calviño, M. 2000). En el ámbito organizacional, son muchas las conductas que se desean por parte de los colaboradores, sin embargo, en términos globales se quiere que la persona se motive al cumplimiento de su trabajo y las funciones que lo atañen, pero generándole valor agregado a su labor, que se concentre en su entorno y concluya en la consecución de sus objetivos pero ligados a una estrategia compartida, a una misión que se traduzca en rentabilidad y beneficios económicos significativos para la empresa y por ende para sus trabajadores. “La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona”. (Stoner, J., 1996) Por este motivo, no solo el área de recursos humanos, sino en general la alta dirección, procuran embarcar sus esfuerzos hacia encontrar los elementos que muevan la motivación hacia el trabajo, bien

sean llamados incentivos o cualquier otra cualidad que pueda captar la atención de la conducta deseada. El comienzo de esta labor, por parte de la alta gerencia debe ser en el momento que se comparten las decisiones estratégicas de la empresa y es lo que Bruce y Pepitone (2002) denominan *La gestión del libro abierto*, este concepto implica compartir la información financiera de la organización con los empleados y demostrarles de esta manera cuánto cuestan y qué valor añaden a la organización. Con esto, se involucra a las personas y se les compromete con la organización, pero el deber de esta debe ser el de retribuir a sus empleados y de esta manera convertir la motivación en un hecho cíclico y no lineal, por este motivo, una de las formas más comunes que utilizan las empresas para fortalecer la motivación en sus empleados es la de proporcionarles posibilidades de desarrollo individual, no solamente a nivel de bienestar, sino a nivel de desarrollo profesional.

El reto de mantener motivado a cada ser humano que trabaja en una organización es una misión importante que contempla no solo el apoyar y facilitar su gestión profesional, sino también el acompañar esta labor con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios que guíen el comportamiento, con participación en los proyectos y decisiones que se gesta en la compañía, con el reconocimiento por los logros obtenidos, con un ambiente agradable y de confianza, con beneficios que se extiendan a la familia y, especialmente, dando valor y sentido a lo que hace cada uno de los miembros de la empresa. (Mendez, P. 1999).

Lo anterior puede ser sustentado y explicado por medio del modelo incentival de la motivación (Papalia, D. 1997) el cual indica que a menudo las experiencias y los incentivos alteran las cogniciones y las emociones, llevando a la motivación, la cual a su vez impulsa

la conducta, la que puede cambiar otra vez las cogniciones y las emociones, incrementando o decrementando el nivel de motivación. De ahí la importancia de que en la organización busque la manera de saber recibir las conductas deseadas por parte de sus empleados, de premiarlas sin exceso, pero sí por medio de apreciaciones que sean valoradas por los autores y admiradas por los compañeros, con esto, se está proporcionando un calificativo a las actuaciones y se ejemplifican hacia los demás aquellas respuestas que la empresa considera apropiadas. Es una manera de enseñar a las personas cuáles son las conductas que deben ejercer para su propio beneficio y desarrollo y que a su vez, concuerden con los objetivos empresariales, la cultura, los valores y en general el ideal del perfil del trabajador, enfatizando en todo momento en que los objetivos individuales, serán los de mayor importancia.

La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad. Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades. Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar

las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. (Calviño, M. 2000)

Así pues, comprendiendo la importancia de satisfacer las necesidades de las personas en lo laboral, se debe hacer énfasis en el tipo de recompensas o incentivos extrínsecos a los que recurren las empresas. Por lo general, los empresarios consideran que pagar un buen sueldo es razón suficiente para mantener motivada a la gente, y aunque este es un factor determinante, no puede convertirse en el único incentivo tangible. “El salario, las recompensas y el reconocimiento son todas fuentes de motivación extrínseca y cada una explica en gran medida porque la gente va a trabajar, porque hacen los deberes y porque realizan una gran variedad de conductas, no obstante, la motivación producida por estos, no es duradera, termina una vez es satisfecha” (Reeve, J. 1994). Esto responde al enfoque tradicional de la compensación de las personas que dice que las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables, y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. (Chiaventato, I. 2002)

Siendo así, las áreas de recursos humanos deben procurar encontrar otras fuentes de motivación y repetirlas en el tiempo cuando sean exitosas ya que un hecho determinante en la motivación es que las experiencias pasadas también influyen en el valor que cada individuo le brinde al incentivo que se le presenta, ya que si en ocasiones anteriores la persona no ha encontrado recompensas o consecuencias positivas, tal vez ésta, no se sentirá motivada a llevar a cabo la conducta. Por tal motivo, se debe en gran medida direccional a

la empresa, como lo menciona Chiavenato (2002), hacia el enfoque moderno en cual predomina el modelo del hombre complejo en donde las persona están motivadas por una gran variedad de incentivos: salarios, objetivos y metas para alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, etc. En éste enfoque la remuneración obedece a esquemas, flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. Obedeciendo a la idea de que indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países; dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan con relación a la motivación. (Arana, W. 2001)

Una de las teorías más reconocidas y que puede llegar a ser contextualizada a un gran número de empresas por ser flexible y abierta en su aplicabilidad es la teoría XY de Mc Gregor que trata sobre la motivación al trabajo y al igual que otras teorías sobre esta temática, direccionan la evaluación de la motivación en las empresas. La teoría XY de Mc Gregor trata un tema bastante importante y que ayuda a resolver la problemática que se quiso abordar en este artículo, pero además la que enfrentan los psicólogos junto con la alta dirección de las compañías, al analizar el rol o papel que deben asumir en el tema de cómo motivar a sus personas. Esta teoría, guía el estilo de direccionamiento que pueden asumir las personas influyentes de una organización o líderes para fomentar la motivación, recalca la importancia de interactuar con la gente, de esperar lo mejor de ellos y ofrecerles una actitud positiva y de apoyo en el momento de solicitar que se realice cualquier tipo de labor.

La teoría X supone que el trabajo es inherentemente desagradable, la gente es perezosa y poco ambiciosa, los trabajadores prefieren la supervisión de cerca y evitar responsabilidades, el dinero es el incentivo principal y los trabajadores tienen que ser coaccionados o sobornados. Por su parte, la teoría Y supone que la gente disfruta trabajando y el trabajo es algo tan natural como el juego, el reconocimiento y la realización de uno mismo es tan importante como el dinero, los empleados están comprometidos con su trabajo y saben autodirigirse y asumir responsabilidades, y los trabajadores muestran creatividad e ingenuidad cuando se les da la oportunidad. (Bruce, A; y Pepitone, J. 2002)

Con esto, se expone que los directivos X mantienen el control, toman decisiones sin tener en cuenta la opinión de los empleados y esta orientado solo hacia los objetivos que debe cumplir a como de lugar, incluso utilizando la presión si es necesario. En cambio, los de la teoría Y toman decisiones por consenso, estimulan la creatividad y la iniciativa, dirigen pero enseñando, valoran y fomentan el trabajo en equipo y ayudan a la gente a crecer en su trabajo.

Según Mc Gregor citado por Bruce y Pepitone (2002) el ideal es el direccionamiento Y, pero en ocasiones es necesario utilizar la X, por ejemplo cuando los empleados abusan o utilizan mal la autoridad, cuando no cumplen las políticas de la organización y ponen en peligro los grupos de trabajo. De no ser así, los líderes pueden optar por una actitud más relajada que ayude a prosperar a su gente dándoles lo que necesitan ya que ellos se verán más receptivos y sin pedirlo, ayudaran a lograr los objetivos que consideran compartidos. Por otra parte, es importante mencionar que Mc Gregor hace alusión a la teoría de la motivación de Maslow ya que considera que la teoría X se debe implementar en los niveles más básicos de las necesidades que expone este autor y la Y en

los niveles más altos. Cabe entonces recordar que Maslow considera que la motivación se consigue con la satisfacción de necesidades desde las básicas hasta la autorrealización y que expone su teoría con base a un triángulo jerarquizado.

Maslow ideó una estructura para comprender los diferentes tipos de necesidades humanas. Los seres humanos tienen que satisfacer primero las necesidades que figuran en el extremo más bajo de la jerarquía antes de preocuparse por las que figuran en el otro extremo. De abajo a arriba, las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, del ego y las de autorrealización. (Robbins, S. 1998)

Maslow afirmaba que cuanto más alta fuera la necesidad satisfecha por cualquier actividad laboral, mayor sería la motivación para realizarla y más importante sería para el empleado. El directivo inteligente deberá llegar a la teoría Y partiendo de la teoría X, es decir, que primero realiza las actividades que satisfagan las necesidades más básicas del empleado, para lo cual necesita altos niveles de control y seguimiento, pero después pensará cómo el trabajo satisface también las de mayor nivel. Cuando el directivo hace esto, la motivación estará presente en mayores niveles en sus empleados.

Si se piensa en un trabajo solo en términos de las necesidades más básicas, sus empleados no estarán altamente motivados, pero si se les paga bien y se les concede poder y responsabilidades sobre su trabajo, encontrarán una gran motivación, porque su trabajo estará satisfaciendo las necesidades más elevadas. (Bruce, A; y Pepitone, J. 2002.)

Una vez las necesidades estén satisfechas, recalcan muchos autores que la importancia, si se quiere mantener la motivación, es que los directivos deben salir de sus despachos y pasar tiempo con sus empleados puesto que ellos deben darse cuenta que no son sus enemigos y que los considera personas valiosas que se necesitan mutuamente para

cumplir el trabajo. Otra teoría, que se complementa con las anteriormente expuestas y que aporta valiosas conclusiones sobre el tema trabajado es la Teoría de ERG *Existence, Relation and Growth* de Alderfer. Este autor postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento (Mc Quaig, J. 1989) Estos tres grupos, a diferencia de la teoría presentada por Maslow, no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto. Así mismo, se hace rescatable el hecho de que estas tres necesidades son evidenciables en el entorno laboral puesto que se relacionan con el sentido de afiliación que moviliza las acciones de los individuos por metas compartidas. Podría complementarse la anterior teoría con la de *las tres necesidades* de Mc. Clelland quien explica los móviles de la conducta humana por medio de tres pilares que son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para este destacado profesor de la Universidad de Harvard, la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permite caracterizar su Personalidad. (Kanawaty, G. 1998) y con base en esto, las áreas de recursos humanos idearán la manera de unificar los criterios con base en los cuales se puede acceder a estas personalidades y por ende a los centros motivacionales más prioritarios.

Por último, dos teorías complementarias y que aportan nuevos conceptos en la construcción de la manera como se puede mantener motivada a las personas en su entorno laboral es la *teoría de la equidad*, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams y quien señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más

importante en el desempeño de la Personalidad. (Kanawaty, G. 1998) y la teoría de *las expectativas* desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas. Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los factores internos de la motivación. Sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas, cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada o que puede ser rescatada para ser llevada a la práctica según sea el problema que se quiera abordar. Su unidad radica en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualquiera de sus puntos. (Bruce, A; y Pepitone, J. 2002)

La manera como los agentes de cambio en una organización aborden la temática de la motivación y la apliquen, se logra no solo por el hecho de tener en cuenta las teorías expuestas, sino por la comprensión de los factores motivacionales que se encuentran inmersos en cada uno de los individuos. Sin embargo, como se expuso en una de las teorías, hay tantos factores motivacionales como personalidades, por eso la labor comienza con estudios de evaluación o diagnóstico del recurso humano en las organizaciones que revelen los hechos que mueven a su gente. Numerosos empresarios consideran que esta sería la clave del éxito para acercarse a sus colaboradores y se han visto en la tarea de investigarlos

y el resultado de sus análisis puede servir de ejemplo o punto de partida para todo aquel que quiera ahondar en este tema.

Un ejemplo claro de esta labor, lo puede mostrar la *Camara de Comercio de Bogotá* ya que en su permanente interés por apoyar la gestión del sector empresarial presenta numerosos documentos relevantes para este artículo, uno de ellos, plasma las vivencias de doce directivos empresariales de importantes compañías del país y después de varias sesiones de diálogo, concluyen que los factores de motivación más evidentes en las empresas son los siguientes: *Remuneración*, entendida como un elemento que varía de acuerdo al nivel jerárquico que se tenga en la organización y que representa la posibilidad de moverse dentro de ella y alcanzar metas que incrementen la remuneración que se tiene. *Los valores éticos*, que significan el sentido de afiliación y el ambiente amable y proactivo que rodea a las personas, implicando justicia, equidad y disciplina. *Capacitación y desarrollo profesional*, lo que significa que las personas pueden y buscan progresar en sus conocimientos y se motivan en busca de su desarrollo integral, por esto los programas de capacitación ligados a la promoción son los que más demandan inversión por parte de las organizaciones. *Gestión participativa*, es el factor que busca incluir a las personas en los resultados, cambios, construcción de procesos y decisiones de la compañía con lo que se motiva a las personas y las estimula en su creatividad, innovación y desarrollo. *Trabajo con sentido*, es la conciencia que se crea en cada una de las personas respecto al valor de su trabajo, la importancia de su contribución lo que las motiva a buscar un bienestar y un mejor futuro compartido. *Apoyo al desarrollo personal y familiar*, representado en aquellos programas de bienestar dirigidos a los trabajadores y sus familias en cuanto a vivienda, salud, educación y recreación, con esto se motiva a las personas puesto que se contempla su espera personal más allá de la laboral. Por último, el reconocimiento al trabajo es uno de

los factores más importantes y que se dirige a reconocer los logros y el trabajo realizado, siendo una manera de hacer notar la importancia que tiene ese aporte en el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Mendez (1999)

Con respecto a lo anterior, Laso (2003), afirma que las empresas deben establecer mecanismos que faciliten la motivación adecuada para alcanzar los objetivos y metas de la organización favoreciendo al mismo tiempo las expectativas y aspiraciones de los trabajadores. Evidentemente, los aspectos susceptibles de motivar a alguien pueden variar considerablemente de una persona a otra. Mientras que para unos un aumento en su remuneración puede ser un factor de fuerte motivación, otros pueden sentirse más motivados cuando su empresa les ofrece flexibilidad horaria, más días de vacaciones, mayor reconocimiento profesional o la adquisición de nuevas responsabilidades. Este mismo autor, menciona que existen una serie de aspectos básicos que se deben tener en cuenta en el momento de motivar al personal de cualquier empresa. Por ejemplo, expresa Laso, que es importante que el trabajador sienta que puede contribuir con sus ideas al desarrollo de la empresa, que puede reflexionar acerca de lo que va mal, realizar sugerencias en reuniones e involucrarse en los pequeños cambios. También es un factor altamente motivador el hecho de que el empleado se sienta informado de lo que pasa en su empresa (eventos futuros, perspectivas de negocio, etc.). En este sentido resulta muy eficaz el uso de boletines internos, intranet, reuniones informativas, etc. El hecho de estar informado hace que el trabajador se sienta parte de la empresa y vea cómo sus esfuerzos pueden contribuir al éxito del negocio. Otros aspectos motivadores muy importantes son la supervisión eficaz del trabajo por parte de la dirección y el reconocimiento, público o privado, de la labor realizada por el empleado. Un trabajador contento consigo mismo y que

sienta que sus necesidades están cubiertas se encontrará altamente motivado, hecho que repercutirá positivamente en su rendimiento laboral, contribuyendo al éxito de la empresa.

Por último, los incentivos laborales que pueden ser económicos (aumento de sueldo, participación accionarial en la empresa, tickets o vales de descuento, etc.) y no económicos. Entre estos últimos, cabe destacar la creación de un ambiente de trabajo agradable, el establecimiento de retos que animen a los empleados a conseguirlos y a aumentar su autoestima al hacerlo y el reconocimiento o prestigio social a través de la organización de eventos especiales en que los empleados sean los protagonistas como cenas, actos deportivos, etc.

Luego de haber realizado una revisión teórica del tema del presente artículo, se hace necesario tener en cuenta las diferentes investigaciones que se han realizado con respecto a él y las conclusiones a las que se ha llegado a través de ellas.

Una investigación denominada *Motivación y satisfacción laboral, la experiencia de una empresa productiva*, que se realizó por consultores Mexicanos en empresas Cubanas, quienes encontraron que los factores motivacionales en el contexto empresarial cubano son: “el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo, ala alimentación, los medios de protección, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas”, estas necesidades a medida que son satisfechas dejan de ser fuerzas motivadoras y surgen otras necesidades llamadas necesidades superiores. Ambos tipos de necesidades forman un sistema en el ser humano por lo tanto no se pueden dividir. (Cruz, T. 2002)

Para éste caso en particular, la situación actual de Cuba no permite la satisfacción óptima de todas las necesidades básicas del trabajador, por éste motivo la dirección de la

empresa debe prestar atención a las necesidades superiores que implican pocos recursos. Los resultados que arrojaron dicho estudio concluyen que los mecanismos de bienestar laboral se proyectan hacia la necesidad de autorrealización y actualización de los potenciales de los trabajadores que corresponden a aquellas necesidades superiores. Esto sin dejar de lado, como se expuso anteriormente, las necesidades básicas. (Cruz, T. 2002)

Robbins (1998) afirma que la importancia de la satisfacción laboral es obvia ya que: Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más; Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años; La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. Por todo lo anterior, la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción.

Otra investigación realizada en algunas empresas de Panamá buscaba especificar la influencia de la motivación en ámbito laboral que tuvo como objetivo: describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones; como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral. Las preguntas de investigación se centran en ¿Cómo afecta a las empresas la motivación laboral? y ¿Cómo la motivación intervine positivamente el proceso de Globalización de las organizaciones?. La conclusiones a las que se llegó en ésta investigación afirman que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores en el sistema internacional, la concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales

retos en el ambiente laboral. La ampliación de los mercados y las transferencias internacionales de recursos generan, potencialmente, formidables fuerzas de expansión de la producción, el empleo y el bienestar. No obstante, librados a sus propias fuerzas, los mercados contribuyen a profundizar las asimetrías prevalecientes en el orden mundial y en el interior de los países para esto nuestros profesionales deben incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado. (Moreno, M. 2000)

Para cerrar este importante tema, no basta con constatar que la motivación atañe a todos los agentes de cambio de una organización, incluyendo en esta categoría no solo a la alta gerencia o a quienes conforman el área de recursos humanos, sino todo aquel que sea líder y que tenga una posición crítica, clave o estratégica en la empresa. El reto está entonces en que los psicólogos gestionen el talento, lo que implica la canalización de las teorías en la práctica por medio de la movilización humana, el compromiso de los empleados y las responsabilidades compartidas. El logro de los objetivos empresariales, son la finalidad de mantener a las personas motivadas, pero el hecho de llegar a la motivación por medio de diferentes agentes, hace que se convierta en una meta compartida y en retorno, no solo se verán cumplidos los objetivos sino que estos tendrán un valor agregado que se reflejará en las cifras del negocio y en el bienestar de sus colaboradores. No existe una única manera de motivar a las personas, cada empresa debe buscar su fórmula, sin olvidar que existe la cultura organizacional, que pone de manifiesto valores que no se pueden dejar de tener en cuenta para potenciar la motivación que nos garantiza el cambio empresarial, hoy y mañana.

Conclusiones

Inducir y manejar cambios para el mejoramiento organizacional es una tarea compleja y retadora que los directivos deben enfrentar. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación crítica que requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a éste trabajador a sentirse motivado.

Toda organización debería tener en cuenta lo siguiente: el estímulo, para ser motivante, debe ser percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados. Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar el papel de impulsador del comportamiento deseado por la empresa con lo cual se desvalorizan los recursos utilizados en el estímulo y lo que es peor, puede ayudar a la desmotivación de la persona.

Una tarea de primer orden tanto de los directivos como del área de recursos humanos es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para motivar adecuadamente a cada trabajador se requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta, aprovechen las condiciones existentes para motivar a los empleados, analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo y se elabore un sistema de estímulo en correspondencia con éstos que sea aplicado canalizando los recursos y comprometiendo a personas claves a quienes quisimos denominar *agentes del talento*.

La preocupación del área de recursos humanos es la de empoderar a la gente para que se conviertan en agentes productores de motivación. Cuando se habló de *salir del despacho* se hizo referencia a que la responsabilidad de la motivación de los trabajadores no recaerá en los psicólogos de las empresas y este es un error en el que han caído muchos empresarios, sino que estos, deben ser una herramienta que facilite los procesos de cambio, con la claridad de que los gestores y responsables son todos y cada uno de los trabajadores sin importar su nivel en la organización. La motivación, como ha quedado claro, es un tema difícil de trabajar y en ocasiones se tiene la falsa creencia de que los psicólogos mágicamente motivarán a las personas, pero esto no es así. La psicología debe aplicar las teorías revisadas y empoderar, especialmente a los líderes, para que se incluyan en el cambio y lo propaguen por medio de sus compañeros más cercanos y de ahí al resto de la organización.

En definitiva, se debe tener presente que los empleados de cualquier organización, poseen, además de habilidades intelectuales o prácticas, sentimientos y emociones que inteligentemente y positivamente encaminadas, a través de la motivación, son fundamentales hoy en día para conseguir una productividad y un rendimiento óptimo y contribuir así al bienestar y al éxito laboral del personal y, en consecuencia, también de la compañía.

El reto está expuesto, las teorías y los avances en el tema de la motivación están a la mano de cualquiera que desee implementarlos en su empresa, ahora el impulso debe provenir de quienes gestan a diario el cambio, de quienes consideran que así como las personas cambian, los medios de vislumbrar la realidad deben ser cíclicos. Es ahí en donde se encuentra el valor del profesional contemporáneo, el que comprende su entorno, lo hace propio para responder a sus necesidades y retorna a él con nuevas expectativas e ideas de

mejora. La motivación debe ser vista de esta manera, debe ser analizada, interiorizada, pero aplicada por seres humanos hacia seres humanos que se complementan entre sí, que crecen y que cumplen con una meta compartida. Esto no es más que la realidad de las organizaciones que en últimas se traducen en grupos de personas al servicio de las personas, los psicólogos hacemos parte de esto y nuestro reto yáce en la manera como propiciemos estas relaciones, nos involucremos en ellas y sirvamos de canales en la consecución de las metas, por eso nos denominan, ciencias aliadas a los negocios del mundo.

Referencias

- Arana, W. (2001). Respeto Hacia Uno Mismo; (1ª ed.) Argentina: Paidos.
- Arocena, P; y Villanueva, M. (2003). Access as a Motivational Device: Implications for Human Resource Management. Kyklos.
- Bruce, A; y Pepitone, J.(2002). Tenga a su equipo motivado. España: Mc Graw Hill.
- Calviño, M. (2000). Orientación Psicológica. Cuba: Editorial Científico Técnica.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cruz, T. (2002). Motivación y Satisfacción Laboral. La experiencia de una empresa productiva. México:Consultoría Gerencial, Tesis de Maestría.
- Mc Quaig, J. (1989). Como Motivar A La Gente. (5ª ed) México.
- Kanawaty, G. (1998). Introducción Al Estudio Del Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Mendez, P. (1999). Testimonios de Gestión Humana. Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá,
- Laso, F. (2003). La motivación como factor de Éxito Laboral. Argentina: Servijob, S.A.
- Moreno, M. (2000). Motivación y su Influencia en el Ámbito laboral. (Vol. 62) Revista Latinoamericana de Psicología. (pp. 123-148).
- Nuttin, J. (1999). Teoría de la motivación humana. Argentina: Paidos.
- Revé, J. (1994). Motivación y emoción. España: Mc. Graw Hill.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos Del Comportamiento Organizacional. (5ª ed) Reimpresión México: Mac. Graw Hill.
- Papalia, D. (1997). Desarrollo Humano. (6ta ed). México: Mc. Graw Hill.
- Stoner, J; y Freeman, Et AL. (1996). Administración. (6a. Ed) México: Pearson.