

COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DE LA  
MOTIVACIÓN GERENCIAL.

Andrea Juliana Picón Duarte

Universidad de La Sabana

## Resumen

El presente artículo ofrece una visión general de la motivación y la importancia que tiene esta en el desempeño, dentro de una organización. Resume brevemente algunas variables que influyen para el mejoramiento del desempeño como lo son: la motivación, establecimiento de metas, reforzamiento, énfasis en lo positivo, reconocimiento e identificación con el rol desempeñado, incentivos y recompensas. Se da especial atención al área organizacional. Finalmente se proponen diferentes clases de estrategias para mejorar el desempeño.

*Palabras clave:* motivación, desempeño.

## ABSTRACT

This article offers a general view of motivation and its importance for the performance within an organisation. It resumes briefly some variables that help improve the performance such as: motivation, the establishment of goals, the recognition and identification of the role played, incentives and rewards. Special attention is given to the organisational area. Finally, it proposes different types of strategies for the improvement of performance.

*Key words:* motivation, performance.

## COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN GERENCIAL.

Este artículo, pretende dar a conocer la importancia de la motivación, dentro de una organización, y que nivel de compromiso deben tener los gerentes con esta, para que sus empleados tengan un mejor nivel de desempeño laboral, reconocimiento, e identificación con su trabajo.

Escuchamos constantemente que hay que tener en cuenta la motivación, para que la gente realice bien su trabajo y para que se llegue al cumplimiento de las metas propuestas. Pero todo esto queda siempre en palabras, porque antes de motivar, preferimos hacer mas énfasis en lo negativo que en lo positivo, llevando a las personas a que repitan mas los comportamientos no deseados, que aquellos que esperamos sen los mas indicados; así evitamos que el individuo tenga un buen desempeño en el ámbito laboral, por eso, primero hay que tener en cuenta el significado de la motivación, para luego poder identificar como influye esta en un buen desempeño y cuales son los factores que nos llevan a este.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera como recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo (psicologiacentifica.com, 2004).

Teniendo en cuenta y partiendo de un principio esencial de la motivación, como lo es el principio básico de la motivación, el cual afirma que: *el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona*. Ninguna tarea puede realizarse con éxito, a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo.

Gracias a este principio, partiremos como base para exponer a continuación la importancia que tiene la motivación dentro de una organización.

Son muchos los autores y los libros que nos hablan de motivación, pero la psicología como ciencia, también nos da varias definiciones, de las cuales partiré principalmente para llevar a cabo mi objetivo; por eso a continuación expondré varios supuestos.

Los psicólogos han utilizado el termino “motivo” para describir el estado que activa y dirige la conducta de los organismos. Los motivos incluyen los objetivos hacia los que se dirigen nuestras conductas (Karoly, 1993). Las *motivaciones* explican por qué un organismo actúa de cierta manera en cierto momento, aporta el puente entre aprendizaje y realización.

Se dice que la motivación viene del interior del individuo. Algunos encuentran una relación estrecha entre ella y los valores que sustentan al individuo; sin embargo, es difícil saber si uno es causa del otro o si solamente se trata de fenómenos relacionados. La motivación proviene de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad (Zepeda, 1999).

Cuando hablan de motivos, los sitúan en dos clases de grupos. Por un lado, están los *motivos primarios o necesidades intrínsecas*, tales como el

hambre, la sed, la necesidad de aire y descanso y el deseo sexual, que están relacionados con nuestras necesidades biológicas. Estos motivos no son aprendidos, son vitales para la vivencia del organismo. El segundo grupo y el cual tendremos muy en cuenta, son los *motivos sociales o necesidades extrínsecas*, tales como las necesidades de afiliación, agresión y logro, que surgen del aprendizaje y la interacción social (Worchel y Shebilske, 1998).

Según Rubin y McNeil (1983), los motivos son un tipo especial de causa que “proporciona energía, dirige y mantiene la conducta de una persona”. En términos similares, “Motivación se refiere, en un sentido general, a los procesos implicados de la iniciación, dirección y energización de la conducta individual” (Geen, 1995).

Motivar, es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación tiene mucho de emocional, también esta relacionada con el manejo de energía que tenemos las personas, y por lo mismo, con nuestra capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia donde vale la pena dirigir nuestra vitalidad (Zepeda, 1999).

Pero la motivación también se ve definida desde un punto electroquímico el cual la define como la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta se logra o, la respuesta se bloquea. Este proceso consta de una necesidad, motivo, impulso básico o pulsión; en donde todo comportamiento humano se debe a la necesidad de

cubrir una “deficiencia”; esta necesidad, a la vez, suministra la energía que desencadena la conducta de una persona; también consta de una respuesta o conducta orientada a obtener aquello cuya consecución satisface la necesidad o motivo; o una meta, incentivo o fin (Soto, 2001).

Pero como pretendemos identificar principalmente la motivación en la organización, necesitamos identificar también como es definida esta en ese ámbito.

La motivación, es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias (deGerencia.com, 2005).

Señala el más profundo querer del hombre y este depende sólo del hombre que quiere. Nadie puede hacer que el ser humano quiera lo que no quiere. Pero esta irrestricta libertad de la motivación humana se bascula con el peso de la responsabilidad que toda libertad conlleva. Porque el hombre no puede ponerle a la responsabilidad el límite que le parezca (Llano, 1991).

Se entiende también, como toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente (González, 2005).

Presupone a la vez, una concepción de las relaciones humanas y de los hombres que se relacionan, que no resulta en modo alguno evidente, sino que requiere una determinada discusión filosófica, especialmente en el terreno de la empresa y de las organizaciones en general, ya que es ahí, en la dirección y en la conjunción de esfuerzos para lograr metas, donde puede ser de mayor utilidad la averiguación de las causas de los comportamientos del individuo (Llano, 1991).

También se le define como las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporten de una forma específica, encaminada hacia las metas (Hellriegel, 1999)

Numerosas teorías se han ido desarrollando a lo largo de la historia, en la búsqueda del origen de los motivos, y en el deseo por querer resaltar cada una de las necesidades que llevan al individuo a desarrollar su tarea; muchos han sido los autores que han hablado de la teoría de motivación, pero también son muchos los autores que han propuesto modelos para explicitar más profundamente esta teoría; como lo hicieron: Maslow, con el *modelo de jerarquía de necesidades*; Alderfer, con el *modelo ERG*; McClelland, con el

*modelo de motivación de logros*; Herzberg, con el *modelo de motivación – higiene*, entre otros.

A continuación se resaltara la teoría de la cual se partirá como base para el desarrollo del tema anteriormente expuesto.

Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades, pero es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos.

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías: Existenciales, De relación (relaciones interpersonales) De crecimiento (creatividad personal) y en segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Clay Alderfer, también estaba de acuerdo con Maslow en que las personas tienen una jerarquía de necesidades. Pero en vez de las cinco categorías de necesidades señaladas por Maslow, el modelo ERG de Alderfer sostiene que las personas tienen tres grupos de necesidades importantes: las básicas, las de relación y las de crecimiento.



Las necesidades básicas, son las que se satisfacen con el alimento, el aire, el agua, las prestaciones y las condiciones de trabajo; - las necesidades de relación, se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo; y –las necesidades de crecimiento, se expresan por medio de las tentativas de la persona a fin de encontrar oportunidades para un desarrollo personal (Hellriegel, 1999).

Este modelo, posee una hipótesis de regresión de la frustración la cual sostiene que cuando los individuos ven frustrada la satisfacción de necesidades de nivel superior, vuelven a imponerse sobre ellos las necesidades del nivel inmediatamente inferior (Soto, 2001), si no puede satisfacer las necesidades de algún nivel, la persona busca mientras tanto satisfacer alguna otra necesidad de otro nivel; indicando así, que los individuos están motivados para encaminarse a un comportamiento que satisfaga uno de los tres grupos de necesidades.

Esta teoría se ve expuesta en el momento en el que los empleados ven frustrada la satisfacción de sus necesidades, los gerentes deben intentar determinar la causa de esa frustración y, en lo posible, procurar la eliminación de los obstáculos que impiden la satisfacción de esas necesidades. Si los obstáculos son imposibles de eliminar, los gerentes deben intentar entonces reencauzar el comportamiento de los empleados hacia la satisfacción de una necesidad de nivel inferior.

Teniendo en cuenta esta teoría, se puede decir que no muchas personas han tenido un buen desarrollo de esta, recordando un poco la historia, y teniendo en cuenta la administración científica de la que nos hablaba Taylor,

podemos darnos cuenta que con su teoría organizacional, Taylor trataba de poner en práctica el modelo ERG, en el momento de querer motivar a sus empleados, para que desarrollaran un mejor trabajo; él se basaba más que todo en la racionalización del trabajo con miras en aumentar la productividad, considerando así al hombre como una máquina, además de enfatizar que lo único que motivaba a las personas era el salario.

Pero hoy en día las cosas han cambiado y los tiempos también, Taylor tenía una idea demasiado cerrada de lo que realmente podría ser una organización y del valioso papel en el que se podría convertir la motivación dentro de una organización, por este motivo Taylor y su teoría, quedan por fuera de lo que hoy en día se pretende exponer frente a la motivación dentro de una organización, aunque aun existan empresas que manejen dicha teoría.

Para poder entender cómo influye la motivación en el desempeño laboral, tenemos primero que entender que es el desempeño.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados.

En los años cincuenta, el desempeño era *la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos* (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como *la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos*. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la

organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker, 1993).

Se define también como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Ruiz, 2005). Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determina cuál es el mensaje de desempeño predominante.

Teniendo ya en cuenta como se define el desempeño o como puede ser definido a la vez por las organizaciones y sus gerentes, podemos dar a conocer un poco, cómo diferentes autores han intentado definir el mejoramiento del desempeño, para así partir de estas diferentes hipótesis y poder llevar a cabo el desarrollo de lo que pretendo dar a conocer con este artículo.

Han sido muchos los autores y las organizaciones las que han tocado el tema del desempeño o productividad de las empresas con relación a sus empleados, demostrando así la importancia de la motivación dentro de una

organización, su influencia y su forma de redireccionar el comportamiento para un mejor desempeño.

Algunos afirman que se necesita de un establecimiento de metas, ya que son una herramienta de motivación muy importante, las cuales afectan a los empleados de una compañía; se encaminan hacia la aplicación del *modelo de establecimiento de metas y desempeño individual* (Ed Locke y Gary Latham), el cual afirma que una meta opera como motivador porque provoca que las personas comparen su desempeño actual con el necesario para lograr la meta, pero los empleados que establecen metas difíciles, tal vez experimenten menos satisfacción en el trabajo, que quienes establecen metas alcanzables con facilidad (Hellriegel, 1999).

De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas de motivación más importantes que afectan a los empleados de las organizaciones.

Según estos autores, el no cumplimiento de las metas propuestas, puede determinar el nivel de desempeño realizado y el esperado por parte de los gerentes.

Otros autores se remiten a la utilización de recompensas para mejorar el desempeño de los individuos; cuando un empleado logra un nivel alto de desempeño las recompensas llegan a convertirse en estímulos importantes para que continúe desempeñándose así.

Pero es más probable que las personas que están mas satisfechas y comprometidas con una organización permanezcan en ella y acepten los retos que quienes se hallan menos satisfechos y comprometidos.

Por otro lado, existe también el *modelo de reforzamiento: modificación de la conducta*, llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner; en esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: "Enfoque ante la motivación que se basa en la *ley del efecto*, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida (monografías.com).

A la vez propone que las conductas con comportamientos agradables, tiende a repetirse, mientras que el comportamiento con conductas desagradables no tendera a repetirse (Soto, 2201).

La modificación de la conducta se apoya en tres principios básicos: el comportamiento mensurable, tipos de consecuencias y finalmente programas de reforzamiento y castigo, este programa se relaciona principalmente con las consecuencias para motivar a los empleados y la frecuencia de estas.

Lo que mas me interesa resaltar con relación a los programas de reforzamiento y castigo es el reforzamiento, por eso, al hablar de este programa, comenzamos a relacionarlo mas que todo con los incentivos, ya que estos son una forma de recompensar a las personas; a continuación daremos a conocer el valor de los incentivos como reforzadores dentro de una organización.

Los incentivos se refieren a recompensas, o a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan

con el propósito de alertar la motivación a la ejecución; estos se usan primordialmente para influir sobre la conducta humana (Cofer, 1972).

Por otro lado, las recompensas llegan a convertirse en un nivel de estímulo demasiado alto para los empleados, debido a que la exigencia de tener un buen desempeño laboral los lleva a comprometerse, simplemente para ser recompensados cada vez mas (Hellriegel, 1999).

¿Por qué debemos dar por sentado que a todo el mundo se le puede motivar igual? ¿Cómo puede aceptarse que la personalidad es un factor diferenciador de cada persona, pero a la vez intentar encajar a todas ellas en un mismo modelo de motivación?

Uno de los problemas a los que nos vemos enfrentados en el momento de utilizar la motivación como medio para mejorar el desempeño, es que generalmente se olvida algo fundamental: conocer aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos cosas diferentes, por tanto no tenemos los mismos gustos. Nos motivan cosas diferentes. Un ejemplo, es el significado del dinero el cual es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante, para otros no tiene ninguna relevancia. Por lo tanto pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas,

cada uno valora a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta.

Es evidente que las empresas logren que su estructura organizacional esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrán tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

La mejor forma de mantener la motivación en el trabajo y en sus individuos como únicos, es mediante la creación de un ambiente que sea precisamente motivador o estimulante, generando así mecanismos de reconocimiento a los empleados y a su buen desempeño principalmente.

Estos mecanismos de reconocimiento, genera en los empleados un alto grado de satisfacción frente a su trabajo, el centro principal de atención esta en el grado de satisfacción del empleado, en el logro de sus metas y a la vez en mejorar su desempeño laboral.

Para que un empleado mejore su desempeño laboral, primero hay que enseñarle a los gerentes la importancia de la motivación hacia sus empleados, para que exista una ganancia reciproca en donde ambos sean los protagonistas de un buen manejo socio – laboral.

Es muy importante dar a conocer que la motivación es un factor relevante hoy en día dentro de las organizaciones, ya que con esta se puede dar un mejor manejo de los individuos en su parte personal, reforzando también

sus necesidades extrínsecas para llevarlos a un reconocimiento con su trabajo, sus necesidades y puedan así, desempeñarse bien en su tarea.

Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

Para que los gerentes puedan comenzar a motivar a sus empleados, primero tienen que tener en cuenta como pueden mover la voluntad de estas personas, para comenzar con su labor de motivación y así puedan mover la voluntad hasta el máximo.

Una característica para mover la voluntad de los empleados hacia la motivación, sería comenzar por las necesidades extrínsecas que posee todo ser humano y que anteriormente fueron expuestas, las cuales surgen de la interacción social y afirman que se puede estimular al individuo desde el exterior con una recompensa atractiva y justa.

Partiendo de las necesidades extrínsecas, tenemos que identificar como podemos partir de su motivación social para que esta influya en su motivación individual y así lleguemos al cumplimiento del objetivo propuesto; por esto tenemos que tener en cuenta que las relaciones sociales humanas llevan al individuo a buscar su supervivencia interaccionando con el otro, por lo tanto, estos motivos sociales, son los que impulsan al individuo a un buen comportamiento con el medio.



Principalmente, para que un empleado se sienta satisfecho dentro de una organización, necesita sentirse parte de un grupo de trabajo, sintiendo por parte de este, un estilo de protección y ayuda, esta clase de necesidades humanas solo pueden ser satisfechas mediante otros seres humanos y si estas están presentes dentro de sus motivos sociales será mas fácil después crear un estilo de motivación individual ya que su satisfacción como grupo esta.

También necesita sentir que dentro de la organización a la cual pertenece, puede encontrar la manera de satisfacer sus necesidades primarias como sus instintos, los cuales son determinados por estructuras neurológicas hereditarias; teniendo la satisfacción de estas, se podrá partir para buscar la forma de motivarlo en su desempeño.

Ayudando a crecer a los empleados, proporcionándoles formación y potencializándoles sus habilidades, los gerentes podrán crear en estos, la necesidad de desarrollar ciertas habilidades, como reforzar las sociales y a la vez mejorar en su desempeño.

Realizando Feed-back o retroalimentación constante sobre el desempeño, indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse, pero teniendo muy en cuenta los positivos, para que el empleado se sienta mas identificado con el trabajo que lleva a cabo.

Agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.

Premie la excelencia, reconociendo a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario, y a los que no, intente reconocerles algo de lo que hacen.

Celebre los éxitos, por que la celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.

Finalmente, si los individuos poseen estos motivos sociales, pueden automantenerse dentro de la organización y su ambiente, ya que estos pueden durar sin necesidad de ser reforzados, recompensados, ni aprendidos.

Es fácil ver en la cotidianeidad, a los individuos la actitud de hacer las cosas bien, de no detenerse por fuerte que sea la marea, se les ven los estímulos competitivos que los llevan a luchar por ser trabajadores integrales, con una calidad total que refleje en ellos las mejores personas en su medio.

El querer hacer el trabajo con cautela y teniendo en cuenta que el tiempo es un factor importante para el desarrollo de la tarea, la paciencia como pilar fundamental en el desarrollo total y de calidad de ese individuo, que a diario lucha por ser mejor persona y por lograr a la vez impulsar en los demás el estímulo competitivo frente a sus propios deseos y capacidades.

Hoy los estímulos que los empleados reciben a diario tanto del medio como de sus gerentes, son los que los llevan a ser competitivos y a desempeñarse cada vez mas en su tarea, dejando de lado la idea Taylorista que quería ver al hombre como una maquina, aquí el hombre se convierte en un factor importante para la organización, el cual tiene que ser estimulado y tratado como tal para desarrollarse como parte de su propia organización. Convirtiendo

así, la confianza como la base de relación entre gerente – trabajador, reflejando la calidad de la gente.

El poder de confianza que imparten los gerentes en su gente y el reconocimiento frente a la tarea realizada, refleja en los empleados el deseo por querer ser más competitivos y por querer desempeñar mejor su trabajo, forjando una relación laboral menos tensionante y dándole más bien la oportunidad de ser más amistosa.

Por otro lado, el estímulo más importante para llegar a tener un mejor desempeño por parte de los trabajadores, es la ventaja del empoderamiento, que los lleva a ser líderes y participes responsables de sus propias funciones, de su propio desempeño. Este es el que les permite conocerse más a fondo y mostrar las capacidades que tienen frente a su rol y frente a su tarea.

La simple confianza hacia ellos mismos y la que sus gerentes proyectan en ellos, es la que los lleva a ser testigos mudos de su capacidad frente a lo que quieren lograr como parte de la empresa, siendo reconocidos por las cosas positivas que hacen y que a la vez son reforzadas.

La actitud marca la diferencia, esta se encuentra fácilmente frente al desarrollo de la tarea, es la que determina si la tarea indicada se le dio a la persona exacta; de esta dependen las personas para demostrar su capacidad para llevar a cabo sus destrezas y retos.

Anticipar la reacción de las personas y ser honestos con ellos, son actitudes que permiten que cada uno de ellos lleve a cabo su meta y su logro como personas competitivas que pretenden ser.

Cambiar la actitud de las personas, es lo que se pretende que los gerentes realicen con sus empleados, transformar una actitud negativa en una totalmente positiva frente a lo que realizan, para generar un clima basado en la confianza.

Tener en cuenta lo que cada empleado hace y como lo hace y apreciar el trabajo, puede llevar a la persona a que se sienta satisfecha con lo que hace, que mejore su desempeño; cambiando la actitud frente a lo que realiza, quiere y desea, así como el trabajo es importante para los empleados y sus gerentes, hay que tener en cuenta que el trabajo de los demás puede ser igual de importante, porque el simple hecho de tener en cuenta el trabajo de los demás, hace que todos reflexionen sobre la labor conjunta e individual de todos.

Por difícil que sea la tarea, por fácil que se le parezca, por errores que tenga o por perfecta que este, los gerentes tienen que reconocer el logro de sus empleados, por que ellos pretenden que su trabajo sea reconocido por lo bien que lo hacen.

Para lograr el éxito deseado, es imposible dejar de lado el papel de confianza, de aceptación del otro y su trabajo. No es la cantidad de reconocimiento lo mas importante; lo que mas necesitan los gerentes, es llegar a confiar en el otro hasta con los ojos cerrados.

Un sinnúmero de características y de detalles que muchas veces se pasan por alto, son los que llevan a marcar una gran diferencia en el desarrollo tanto personal como laboral de las personas y de la propia organización. El éxito de un buen desempeño se basa en la actitud de los gerentes hacia las personas y la confianza que demuestre.

Según Kenneth Blanchard (2002), “El dinero puede ser para los humanos lo que el alimento es para los animales: solo proporciona lo básico”. Intenta dar a entender que no solo el dinero es el que permite tener contacto directo con las personas o le da la habilidad a la gente para trabajar; no a todos el dinero les interesa por igual, somos seres individuales con gustos totalmente diferentes, por eso hay mejores formas de incentivar a la gente para que lleven a cabo su tarea.

Las formas de incentivar a la gente son: primero que todo empezar a reforzar lo positivo del trabajo de la gente, aunque cometan errores, lo mas importante es reconocer lo bueno que hacen; si llegan a manejar alguna situación mal, hay que redireccionar la energía en otra actividad, como decía el modelo ERG de motivación de Alderfer, que cuando no se cumplen las necesidades esperadas, se intentan satisfacer otras.

Esta forma de redireccionar la tarea, lleva a que los empleados se sientan motivados y a la vez lleguen al cumplimiento de sus objetivos, administrando así mejor la energía, controlando la atención y dando otra oportunidad de hacer la tarea cuando la persona no cumple satisfactoriamente con su desempeño esperado.

Existen varias formas de redireccionar el foco de atención frente a las tareas mal realizadas, como por ejemplo, cambiar la tarea o darle la oportunidad a la persona de hacer lo que mas le llama la atención.

Si comete varias veces el mismo error y se le nota que no esta del todo interesado con la tarea, es mejor llamarlo en privado sin que la gente se de cuenta, para que después no hayan reclamos por parte de sus compañeros y

determinar si quedaron claros los objetivos de su tarea anteriormente expuestos y las instrucciones, si esto esta totalmente claro, se le puede ayudar o cuestionar por sus relaciones interpersonales o situación con su familia, brindándole un espacio de confianza, para que pueda resolver sus problemas y encuentre identificarse con su tarea.

Otra forma de motivar al empleado, es preguntarle cómo cree él que se puede corregir la situación y decidir juntos, lo que se requiere para realizar el trabajo.

Otro factor importante, es tener en cuenta las relaciones del empleado con otros empleados, porque de estas dependen que el empleado se sienta realmente identificado con su labor, si no llega a satisfacer sus necesidades extrínsecas, se puede producir un mal rendimiento y afectar así su desempeño.

Si se requiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria. Esto tienen que tenerlo muy en cuenta los gerentes, porque un empleado debe ser capacitado cada vez que aparecen cosas nuevas en el mercado o a medida que la tecnología avanza; si no esa capacitado de la mejor manera, este se estancará y perderá el interés frente a lo que realiza (Blanchard, 2002).

Dar apoyo, garantizando que el empleado tenga todo lo que necesita para realizar las tareas y la certeza de que puede pedir ayuda a su supervisor.

Dejar también, que el empleado trate de mejorar su desempeño y después volver a controlar el trabajo.

Algo que no se puede olvidar, es el acto de felicitar al trabajador si mejora su desempeño y reemplazarlo si no es capaz de hacer el trabajo indicado.

Poniendo énfasis en lo positivo, pero al mismo tiempo respetando y comprendiendo la forma como se lleva a cabo el logro del trabajo, que hagan el trabajo con el cual se sienten mas identificados, sin necesidad de imponerles algo que creemos es lo más adecuado.

Porque lo mas importante y necesario de realizar la tarea, es ayudar a la gente a motivarse también por si misma, sintiéndose identificada con lo que hace y con lo que quiere hacer, que reconozca también sus propios esfuerzos y que a la vez sea capaz de esperar resultados tanto a corto como a largo plazo, que se propongan sus propias metas y que las cumpla de la manera como se sienta identificado.

Hoy en día, se ha tenido en cuenta la motivación de los empleados y sus actitudes frente a la tarea que realizan, por esto, se ha encontrado una serie de necesidades para que la motivación sea mas viable en los trabajadores y su medio.

Lo primero que se necesita saber, es como los gerentes deben enfocarse en las cualidades brillantes, nobles y maravillosas de cada una de las personas que dirige, ese cómo enfocarse, los llevará a conocer más a cada una de esas personas que se encuentra detrás de cada escritorio, o detrás de cada montaña de papeles; esas personas que aunque parezcan ser parte de la indumentaria de una organización, posee un sinnúmero de capacidades y habilidades que difícilmente son reconocidas por sus jefes, pero que con

facilidad y mas observación, pueden ser reconocidas y resaltadas en el momento de observar como llevan a cabo su trabajo y como es su progreso en el mas mínimo resultado.

Hay que reforzar a las personas, reconociéndolas como seres individuales en su medio de trabajo, darles la oportunidad de que se expresen frente a lo que sienten y como se sienten dentro de la organización, esto les dará la pauta para sentirse reconocidas y escuchadas.

Que los gerentes les permitan hablar, es darles la oportunidad de que se expresen y demostrarles a la vez, el interés por el querer conocerlos y por resaltarles la importancia de ellos dentro de la organización a la cual pertenecen, así los gerentes pueden saber cuales son los aspectos positivos frente a la tarea que realizan permitiéndoles a la vez un desarrollo de autoestima frente a la tarea que realizan.

Teniendo en cuenta lo que dice Blanchard en su libro bien hecho, con relación a las metas y la participación del empleado (“Definir claramente las metas y darle participación al empleado”), nos lleva a comprender que desde un principio, los gerentes deben tener muy claras las metas que pretenden cumplir y a la vez proponerle a sus empleados, pero primordialmente, tener en cuenta como estas fueron definidas; porque muchas veces los empleados no cumplen el desempeño esperado por sus gerentes, ya que entienden las metas completamente diferente a lo que son en realidad, debido a la falta de comunicación, por eso, de aquí radica la importancia de darle participación a los empleados para asi obtener el desempeño esperado.



Lo que mas se necesita para llevar a cabo un desempeño, son las actitudes de las personas, tanto de los gerentes como de sus empleados, porque estas determinan el grado de ánimo con el cual llevaran a cabo la tarea.

La falta de comunicación y escucha, son factores relevantes y de riesgo, los cuales pueden afectar el desempeño, porque muchas veces estas dos características, son las que llevan a muchos comportamientos negativos y actitudes negativas. Creando a la vez un ambiente negativo, en donde no se ve bien definido el rol individual y poca credibilidad frente al trabajo que realizan.

Para evitar esta clase de problemas, los gerentes tienen que dejar de lado el estar demostrando constantemente autoridad nada mas, porque produce en los demás un sentimiento de sentirse presionadas. La actitud solamente cambia cuando la gente se da cuenta que los demás aprecian lo que hacen que su trabajo es reconocido y que su esfuerzo es notable frente a cualquier logro realizado por grande o pequeño que parezca, pero que siempre es resaltado positivamente sin dejar de lado los errores que comete, pero siempre teniendo en cuenta los aspectos positivos.

Y algo que lleva al cambio de las actitudes, es el grado de involucramiento que los gerentes le dan a sus empleados para que estas se sientan identificadas y responsables con respecto a lo que hacen, este involucramiento, hace que la actitud cambie, ya que los empleados se convierten en sus propios jefes, determinando el grado de exigencia necesaria para llevar a cabo la tarea, y lo mas importante, lograr un cambio de actitud positivo frente al ambiente que lo rodea, ya que se siente identificado con su

trabajo y al mismo tiempo, se siente parte de una sociedad organizacional de la cual puede participar conscientemente.

Recordando lo que Blanchard nos propone en su libro (Bien Hecho) con relación a la motivación dentro de una organización: “El cincuenta por ciento de motivación, viene de la empresa y el otro cincuenta por ciento de su medio, especialmente del liderazgo allí encontrado (John Adair).” Podemos tener en cuenta que siempre se piensa que la motivación de un empleado, proviene mas que todo de cómo su líder maneja las situaciones o su poderío, pero hay que tener en cuenta que no solo es el grado de motivación que este le genere, sino que también esta influenciado por su medio.

Existe algo dentro de la organización, que es la fuerza que estimula a la persona a para llevar a cabo el desempeño que los gerentes desean, este estímulo pueden ser las metas propuestas, determinando así que esta clase de motivación es la que viene de adentro de la empresa, ya que pretende el cumplimiento de las metas exigidas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el comportamiento que sigue frente a las metas propuestas, como se va a llegar a cumplir estas, como pueden los gerentes motivar a los empleados para que alcancen su logro y mejoren su desempeño.

Finalmente lo que se pretende es que los empleados se sientan motivados en el desarrollo de su trabajo y así puedan mejorar su desempeño, resaltándoles el cumplimiento de las metas, porque tienen que saber como administrar la energía de los demás; pedirles que cambien aquello en lo cual deberían enfocar su atención, sin necesidad de enfocarse solo en los errores.

Tener en cuenta las debilidades y fortalezas, hará que el éxito se logre por el simple hecho del reconocimiento positivo, ya que este es el que motiva principalmente a las personas para que realicen un mejor desempeño, la importancia del reforzamiento positivo es que se elogie el trabajo de las personas cada vez que realizan una actividad o compromiso con la organización; lo que se pretende es dejar de lado el reforzamiento negativo por un tiempo, para que la persona sea la que se de cuenta del error que comete por falta de los elogios, si se evita reforzar lo negativo, las personas se esforzaran por hacer mejor su trabajo, evitaran hacer acciones negativas, para mejorar su desempeño laboral buscando así que constantemente se les elogie por su buen desarrollo laboral.

La actitud de reforzar solo lo positivo, motiva a los empleados, ya que les permite sentirse identificados con su tarea realizada y les da animo para seguir llevando a cabo su tarea de la mejor forma, con un excelente desempeño; y además, los lleva a un gran crecimiento de la autoestima determinando así un mejor trabajo a corto y largo plazo.

Porque antes de juzgar a una persona frente a los errores que comete en su trabajo, hay que hacer un redireccionamiento frente a su rol realizado; este redireccionamiento, permite primero que todo, describir el error lo mas pronto posible sin buscar culpables, luego se muestra el impacto negativo frente a la tarea mal realizada y finalmente, si es el caso, los gerentes deben asumir la culpa, por no haber explicado con claridad la tarea (Blanchard, 2002).

Esto es lo que pretendemos que los gerentes hagan con los trabajadores, para que mejoren su desempeño y se sientan a gusto con el

trabajo y con el rol realizado. Que se identifiquen con su labor dentro de la organización y que a la vez reconozcan que hacen parte de ella.

Este método puede llevar a una reflexión conjunta en donde se pueda entender mas a fondo el por que del desempeño de una persona a través del dialogo, sin juzgar de un momento a otro. Con ayuda de este método, se le puede demostrar al empleado la fe y la confianza que se merece por medio de una buena comunicación entre los dos.

La mayoría del tiempo, los gerentes se la pasan juzgando a sus empleados, así no las conozcan totalmente, pero en vez de pretender reforzar este mal comportamiento, lo que tienen que hacer los gerentes, es abrirse mas a su gente y prestar mayor atención a lo que hacen bien, que a lo que no; porque elogiando el progreso, podrán comprender a sus empleados, antes de juzgarlas y desacreditar el trabajo.

Asimismo, se crea una buena relación, no solo demostrando ser amable, sino exigiendo buenos resultados, poniendo énfasis en lo positivo, generando confianza y recalizando su atención en lo que hacen bien y en los malos resultados.

Si no quiere alentar un comportamiento inapropiado, no gaste mucho en el (Blanchard, 2002).

Recuerde que no todo se soluciona con dinero, esto es especialmente cierto cuando se intenta elevar la motivación de algunos empleados, no a todos les interesa lo mismo, cada individuo es único y tiene gustos totalmente diferentes, mientras que para unos es necesario ser motivado con dinero, para otros es mas importante sentirse motivado con otra clase de recompensas.

## Referencias

- Blanchard, K. (2002). *Bien Hecho*. Bogotá – Colombia: Norma.
- Cofer, C; Appley, M. (1972). *Psicología de la Motivación: Teoría e Investigación*. (1ra ed). México: Editorial Trillas.
- David, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. (2da ed). Colombia: McGraw-Hill.
- Gross, R. (2000). *Psicología: La ciencia de la mente y la conducta*. (3ra ed). México: Manual Moderno.
- Hellriegel, D. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson editores.
- Llano, C. (1991). *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. (1ra ed). México: McGraw-Hill.
- Mayorca, W. (2004). *Motivación y Productividad*. Psicologiacientifica.com, Lima – Perú.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.
- Worchel, S; Shebilske, W. (1998). *Psicología: Fundamentos y Aplicaciones*. (5ta ed). Madrid: Prentice may.

- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. (1ra ed). México: Addison Wesley Longman PEARSON.
- Sosa, D. (2001). *Diferencia entre estímulo y motivación*. Recuperado el 28 de Abril de 2005, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).
- Perez, L. (2001). *Administración del Desempeño*. Recuperado el 28 de Abril de 2005, de [www.sht.com.ar.htm](http://www.sht.com.ar.htm).
- Rojas, F. (2001). *Motivación y Comportamientos en la Organización*. Recuperado el 30 de Abril de 2005, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Morea, L. (1997). *La Motivación*. Recuperado el 30 de Abril de 2005, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Lopez, A. (1993). *La Motivación*. Recuperado el 30 de Abril de 2005, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Ruiz, K. (1993). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Recuperado el 4 de Mayo de 2005, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Muñiz, R. *La Motivación en el Entorno Laboral*. Recuperado el 4 de Mayo de 2005, de [marketing-xxi.com](http://marketing-xxi.com)
- Mejoramiento del Desempeño*. Recuperado el 13 de Mayo de 2005, de [reproline.jhu.edu.htm](http://reproline.jhu.edu.htm).

Arana, W. (2004). *Motivación y Productividad*. Recuperado el 13 de Mayo de 2005, de [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com)