

*Las empresas que cuentan con plantillas motivadas son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa.*

## La motivación

La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra.

Algunas de las teorías más conocidas sobre la motivación humana se desarrollaron a mediados del siglo pasado pero sus efectos han llegado hasta la actualidad:

- **Maslow** publicó en el año 1954 el resultado de sus investigaciones. Su *Teoría de la Pirámide* se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Esta teoría se vio popularizada a raíz de la aparición de un anuncio publicitario de una conocida marca de carburantes.
- **McClelland** redujo a tres estas necesidades: de pertenencia o afiliación, de realización o logro y de poder o control.
- **Holland**, por su parte, catalogó seis tipos de personalidad (realista, intelectual, social, conformista, dominante y estética) y las relacionó con los intereses profesionales predominantes para cada tipo.

La publicación del libro de Daniel Goleman *La Inteligencia Emocional* revitalizó el estudio de la motivación. Para el autor, la capacidad de motivarse a uno mismo es una de las cinco competencias que forman la IE (Inteligencia Emocional). Las personas que dominan esta competencia suelen ser más productivas y eficaces en todo lo que hacen.

### Mucho más que dinero

No negaremos lo evidente: el dinero es importante. Es lo que nos motiva a acudir cada día a nuestro lugar de trabajo. Con el salario cubrimos gran parte de las necesidades que Maslow recoge en la base de su pirámide (alimento, ropa, ocio, etc.)

Cuando recibimos por primera vez una compensación económica por el resultado de nuestro trabajo es evidente que nuestra motivación alcanza niveles máximos. Entendemos esa bonificación como justa recompensa a nuestro trabajo bien hecho.

El peligro está en que, una vez que ese aumento dinerario se repite, pasa a considerarse como un derecho adquirido, como un plus a añadir en nuestra nómina, perdiendo así todo su poder para motivarnos. Y si un día dejamos de percibirlo se consigue el efecto contrario: sentimos que nos privan de algo que ya nos pertenecía, creando el consiguiente malestar.

No se trata de que deban desaparecer las compensaciones económicas. Pero no se pueden convertir en el único método empleado para motivar al personal.

### 10 formas de motivar

Como se dijo uno de los mayores activos de la empresa es contar con una plantilla motivada. Además de mejorar el ambiente de trabajo facilita el compromiso de los empleados con la empresa para la que trabajan. Cuando las personas se sienten justamente reconocidas tienden a demostrar su lealtad mejorando en lo posible su desempeño laboral.

#### 1. Sea agradecido

Hay una tendencia generalizada a creer que el agradecimiento a un empleado queda establecido con el pago de la nómina. El salario debe ser la jus-

ta retribución por un trabajo realizado y no un incentivo. Tenemos poca cultura social para agradecer. Sabemos perfectamente cómo decir a alguien lo que nos molesta de él, pero nos cuesta mucho más trabajo cuando se trata de dar las gracias.

Haga una prueba: envíe una nota agradeciendo su tiempo e interés a ese empleado que hizo horas extras para terminar un proyecto. Será un reconocimiento que tardará en olvidar. O siéntese frente a él y agradezca su esfuerzo. O ambas cosas. No deje pasar demasiado tiempo. Agradezca con frecuencia y de forma sincera.

#### 2. Dedique tiempo

Las personas necesitamos ser escuchadas. Tal vez este sea uno de los comportamientos que más satisfacción nos produce: que nos escuchen... y más si se trata de nuestro propio jefe.

Encuentre tiempo para reunirse con sus empleados y escucharlos. Será un tiempo bien invertido.

#### 3. Proporcione feedback

Mantenga a la plantilla informada acerca de su desempeño. Aunque son mejor que nada, las revisiones anuales dejan poco margen de maniobra para mejorar las cosas. Sea específico al ofrecer información. Y recuerde que, hasta en la peor de las situaciones, se puede sacar algo positivo.

Informe al empleado de su rendimiento, del rendimiento del departamento y del de la empresa. Permitale obtener una idea clara de su posición con respecto al resto de trabajadores y de cuáles son los objetivos a conseguir para mejorar.

#### 4. Cuide el ambiente de trabajo

Sea amable con todo el mundo. Si ha

*Continúa en página 196*

Viene de página 192

de recriminar a un empleado hágalo en privado, si ha de reconocer su labor hágalo en público. Salude a las personas por su nombre. Las normas de cortesía que sigue su empresa con los clientes externos deben hacerse extensivas también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados.

### 5. Proporcione información sobre la empresa

Permita a sus empleados conocer todos los productos de la empresa, no sólo aquéllos con los que tienen relación directa. Posibilite que tengan una visión de conjunto de la empresa en la que trabajan. Cuanto más conozcan la empresa más vinculados se sentirán a ella.

El sentimiento de pertenencia a un grupo es uno de los motivadores más ancestrales del ser humano. Las personas nos definimos por los grupos a los que nos sentimos vinculados y de los cuales nos sentimos orgullosos (equipo de fútbol, partido político, barrio, empresa para la que trabajamos, etc.)

Para que los empleados se puedan sentir orgullosos de pertenecer a una empresa deben conocer qué características la definen dentro del mercado y la hacen distinta de las otras: ventas, premios recibidos, niveles de satisfacción de clientes o empleados, política de ascensos...

Las grandes compañías conocen muy bien la importancia del sentimiento de pertenencia. Prueba de ello es que a todos sus nuevos empleados les ofrecen formación acerca de cómo funciona la empresa, del papel que van a realizar en ella y de cómo su desempeño afectará a sus compañeros y al funcionamiento general de la compañía.

*"Uno de los mayores activos de la empresa es contar con una plantilla motivada, que además de mejorar el ambiente de trabajo facilita el compromiso de los empleados. Cuando las personas se sienten justamente reconocidas demuestran su lealtad mejorando su desempeño laboral"*

### 6. Involucre a los empleados

Cuando se adquiere el hábito de involucrar a los empleados en la toma de decisiones que les afectan directamente, se descubre que son muchos los temas en los que se puede solicitar su opinión. Desde la simplificación del proceso de elaboración de un produc-

to, hasta una mejora introducida en el proceso que se sigue para impartir la formación.

Es más probable que los empleados acepten utilizar el nuevo uniforme si han tomado parte en la decisión de su elección que si les ha sido impuesto sin contar con su aportación. La participación facilita el compromiso.

En caso de discrepancia, la empresa siempre tendrá la última palabra.

### 7. Fomente la autonomía

Lo más importante cuando tenemos trabajadores bajo nuestra responsabilidad no es la cantidad de poder que tenemos sobre ellos, sino cómo utilizamos ese poder. Hay que tratar de que los empleados se conviertan en colaboradores y para ello hay que darles libertad para tomar algunas decisiones.

Siempre obtendrá mejores resultados de una tarea que se realiza de forma "desorganizada" por personas implicadas y comprometidas con ella, que de una tarea detallada y definida en cada paso realizada por personas desganadas y que no se sienten partícipes de la misma.

Permita que cada empleado exprese su propia forma de ser, la confianza en sus empleados es la base de su productividad.

### 8. Establezca alianzas

Conozca las necesidades de cada uno de sus trabajadores sin limitarse al aspecto económico. Prepare con cada uno una estrategia de desarrollo personal y de adquisición de nuevas habilidades dentro de la empresa. Fije metas individuales a conseguir por cada uno.

Sintonice las metas personales con las metas de la empresa, de manera que la consecución de logros de la empresa suponga una mejora en el desarrollo del empleado (y viceversa).

### 9. Celebre los éxitos

Toda empresa tiene (debería tener) objetivos que alcanzar. Estas metas deben ser conocidas por los empleados. Todos deben tener claro en cada

*"Cuando se recibe por primera vez una compensación por el resultado del trabajo la motivación alcanza niveles máximos. El peligro está en que cuando la bonificación se repite, pasa a considerarse como un derecho adquirido y si se deja de percibir, la persona puede sentir que la privan de algo que ya le pertenecía"*

momento tanto la situación de la empresa con respecto a esos objetivos como su propia situación. Puede hacerse colocando gráficos en lugares visibles, publicando informes o mediante comunicaciones personales. Lo importante es que la información esté al alcance de todos.

Cada vez que se alcanza una meta hay que celebrarlo, darle valor. Cuanto más ambicioso sea el objetivo alcanzado más importante debería ser la celebración. Recompensar el esfuerzo es uno de los motivadores más directos que existen.

### 10. Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.

Cuando deba evaluar a sus empleados hágalo centrándose en el desempeño. Asegúrese de que todos saben cuáles son los criterios que se van a seguir al evaluarles. Proporcione por escrito lo que la empresa espera de él. Explique todo lo que no quede claro y obtenga su compromiso de que trabajará por cumplir esos objetivos. Asegúrese de plantear logros medibles. Tendrá un poderoso argumento si, al realizar la evaluación de su desempeño, tiene que comunicarle unos pobres resultados. El trabajador no se sentirá engañado si sabía de antemano lo que se esperaba de él. Si ha cumplido las expectativas: recompense el trabajo realizado y fije nuevas metas realistas con él. ■