

## Motivar y motivarse: claves para lograr la satisfacción y rendimiento laboral

Escrito por CXO Community Latam  
Jueves, 22 de Abril de 2010 00:00

---



**La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales.**

La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas como los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta.

Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. En esta afirmación inicial se han utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado sensiblemente en los últimos cien años. Satisfechas ahora, casi siempre, nuestras necesidades básicas, los trabajadores de grandes y medianas empresas nos movemos ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea nuestra cualificación.

## Motivar y motivarse: claves para lograr la satisfacción y rendimiento laboral

Escrito por CXO Community Latam  
Jueves, 22 de Abril de 2010 00:00

---

En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma, pero no se nos escapa que es vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

Treinta años atrás, en los inicios de mi carrera laboral, me encontré con un nuevo significado del verbo motivar. Nunca nos habían hablado en la universidad de este tema. O tal vez no nos habíamos enterado. Desde luego, se necesita motivación para estudiar y encarar los frecuentes exámenes que conducen al título, pero francamente no se estaba preparado para el léxico laboral. Al consultar la palabra motivación en el diccionario de la Real Academia Española se lee, en tercera acepción: “Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”; se trata de un verbo transitivo.

Puede que las circunstancias familiares, sociales, e incluso algún buen profesor, nos motivaran a aprender, y además nosotros mismos encontráramos estímulo en la superación de obstáculos. De modo que, en la práctica, quizá hemos de considerar al verbo también de modo reflexivo: motivarse. De hecho, se considera más efectiva la automotivación que aquella trasnochada motivación procedente del primer jefe, cuando manifestaba su fuerte intención de motivar. Hoy los buenos directivos, conscientes de la mayoría de edad de sus colaboradores, procuran crear un entorno que propicie la automotivación o motivación intrínseca de éstos, y tratan de evitar malas prácticas que les desmotiven o desconecten de la sinergia organizacional.

Aunque conocemos bien la ironía que le caracteriza, Scott Adams parece mostrarse cada día más convencido de que los jefes no pueden motivar a sus colaboradores, aunque sí tienen gran capacidad para desmotivarles.

Seguramente hay un poco de todo: nos resistimos a creer que el directivo-líder no posea un papel determinante en la motivación o energización de las personas de su entorno de influencia. De hecho, Bob Nelson parece conocer “1001 ways to energize employees”.

### Un poco de historia

La gestión de las personas ha evolucionado muy sensiblemente en los últimos cien años en busca de mayor productividad y, como se recordará, quizá los primeros estudios que contribuyeron decisivamente a ello fueron los efectuados en Hawthorne, una planta industrial

de la Western Electric cerca del Chicago de Al Capone. Los expertos que, entre finales de los años '20 y principios de los '30, participaron en estos estudios fueron, entre otros, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson, colegas de la Universidad de Harvard. Se trataba de observar la influencia de factores ambientales (iluminación, por ejemplo) en la productividad de los trabajadores.

(Si el lector nos permite una digresión de cien palabras, habiendo citado al famoso gánster queremos aquí destacar lo muy motivados que se sentían Eliot Ness y su equipo, en su cerco a Capone. Ness no tenía todavía 30 años cuando el cuarto hijo de Gabriele y Teresina, Alphonse, nacido en Brooklyn en 1899, fue encarcelado (por evasión de impuestos, como se recordará) en 1931. Los estudiosos de aquellos hechos señalan dos elementos importantes en la intrínseca motivación de Ness: los sólidos ideales que le comprometían con la defensa de la ley y una visible disposición natural a actuar y encarar peligros. Su sueldo de apenas 3.000 dólares no explicaba los riesgos que corría, pero su motivación sí).

Cerrada la digresión y volviendo al ya referido experimento de Hawthorne, el especialista en comportamiento humano Elton Mayo obtuvo una, entonces contundente, conclusión: la mejora de productividad detectada constituía una respuesta de carácter psicológico. Por el hecho de sentirse observados, los trabajadores de la Western Electric se sentían estimulados a mejorar su rendimiento; generaban una reacción positiva a la atención de que eran objeto. Puede decirse que esta conclusión abrió paso al estudio de la motivación, que todavía hoy constituye un reto cotidiano para los directivos.

Ya en los años 50 y 60, pensadores como Douglas McGregor, Abraham Maslow y Frederick Herzberg insistieron en el potencial disponible en los trabajadores y aportaron valiosas ideas en torno al tema de la motivación, como igualmente lo hicieron David McClelland o Victor Vroom. El tema está todavía mereciendo la atención de prestigiosos gurúes como Tom Peters, Anthony Robbins, Bob Nelson, Ron Archer o Stephen Lundin. El hecho es que el capital intelectual y emocional de las personas está adquiriendo una importancia crucial en la competitividad de las empresas, y la motivación, como decíamos, viene a ser el resorte que lo activa, en beneficio de la organización.

### **El arte de motivar**

Cada individuo es único y el jefe debe atender a cada individualidad; pero habíamos dicho que los directivos deben crear el clima propicio para que emerja la motivación intrínseca, y cabe formular algunos "mandamientos". Nosotros proponemos el siguiente decálogo del directivo:

## Motivar y motivarse: claves para lograr la satisfacción y rendimiento laboral

Escrito por CXO Community Latam  
Jueves, 22 de Abril de 2010 00:00

---

- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Procurar a los colaboradores los recursos que precisen.
- Dirigir con inteligencia emocional.
- Enriquecer los puestos de trabajo.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Tener presencia auténtica (mindfulness) en las relaciones.
- Impulsar el espíritu de equipo.
- Alentar la creatividad y la innovación.
- Permitir la participación en la toma de decisiones.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

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 o conceptualiza 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. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Sin embargo, identificando el factor motivacional del trabajador, conociendo aquellos factores que realmente incentivan a la persona de manera individual y colectiva, y utilizando técnicas efectivas en vez de ficticias e inconsistentes, la compañía podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos celebrarán el éxito.