

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# Motivar a las personas

*"Es cierto que el hombre vive sólo para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con el hombre cuando hay un montón de pan y tiene la tripa llena crónicamente?"*

**Abraham Maslow**

## Sumari

<b>¿Qué es?</b> _____	<b>1</b>
¿Cómo funciona la motivación humana? _____	2
<b>Herramientas</b> _____	<b>3</b>
<b>El dato</b> _____	<b>4</b>
¿Cuánto tiempo dedicamos a pensar en los problemas? ¿Y en las soluciones? _____	4
<b>Guía de Trabajo</b> _____	<b>5</b>
¿Cómo motivar a un grupo de personas? _____	5
<b>La experiencia</b> _____	<b>6</b>
El espíritu de <i>Ikea</i> : _____	6

## ¿Qué es?

La motivación es el estado que nos lleva a querer hacer, o no, una cosa, a querer estar en un sitio, o no, a ser activos y a estar implicados con aquello que tenemos entre manos o, al contrario, si hay desmotivación mostrar apatía porque aquello no despierta nuestro interés. Muchas veces se tiende a pensar que si tu trabajo no te gusta, quién tiene que cambiar de lugar de trabajo eres tú; no se acostumbra a pensar que el trabajo también se puede cambiar o, cuando menos, la manera de percibirlo. De ahí que es importante que los responsables de una organización o de un equipo humano tengan en cuenta que los trabajadores, sobretodo, son personas que buscan satisfacer sus necesidades vitales y, actualmente, estas necesidades suelen estar más relacionadas con la autorrealización personal que no con motivos de cariz económico.

Antiguamente se buscaba la implicación de los trabajadores a través del salario pero con el paso del tiempo se ha observado la poca eficacia -a largo plazo- de este modelo de motivación de personal. Actualmente lo que más se valora de una organización son los valores "intangibles", valores como el reconocimiento, el respeto, el sentirse incluido... Cuanto más distancia exista entre el rol de trabajador y sus valores personales, más insatisfacción se vivirá. El estado óptimo sería la educación de ambos y para conseguirlo hace falta establecer mecanismos que faciliten la motivación adecuada para lograr los objetivos favoreciendo, al mismo tiempo, las expectativas y necesidades de los trabajadores.

Una de las consecuencias más importantes de la desmotivación del personal es la "mente perdida", el estar físicamente pero tener la cabeza en otro sitio. Si el trabajo que se tiene entre manos compensa personalmente, es interesante y motivador, es más fácil estar concentrados e implicarse y consecuentemente la rentabilidad y la eficacia mejora notablemente.

### ¿Cómo funciona la motivación humana?

Hay diversas teorías sobre los hechos que desencadenan la motivación en las personas pero quizás la más reconocida es la de Abraham Maslow. Este autor, juntamente con Herzberg, inauguró la escuela humanista o de las relaciones humanas opuesta a la visión taylorista que concibe a la persona como un recurso más para ser gestionado junto a las materias primas, los recursos económicos etc.

Según Maslow, la motivación humana viene condicionada por el grado en el cual las necesidades humanas están cubiertas. Todo ser humano tiene una escalera jerarquizada de las necesidades, empezando por las primarias (fisiológicas y de seguridad) hasta las necesidades secundarias de carácter social (de amor, de autoestima y de autosuperación), de esta forma cuando alguien cubre las necesidades de alguno de los niveles no se vuelve apático, al contrario, se motiva para lograr los objetivos que representan el nivel siguiente.



Si aplicamos esta escalera de necesidades al entorno laboral veremos que las necesidades primarias se satisfacen a través de aquello que Herzberg denominó factores externos al sitio de trabajo en sí: sueldo, estabilidad, seguridad e higiene laboral, etc... En cambio, para la satisfacción de las necesidades secundarias hace falta utilizar factores directamente relacionados con los contenidos del lugar de trabajo: participación en las decisiones que afecten el contenido del trabajo, la posibilidad de planificar, tomar decisiones, asumir responsabilidades... Son estos factores intrínsecos los que conducirán al logro de la satisfacción completa en el trabajo.

## Herramientas

Motivar a las personas es, sin duda, una tarea compleja, precisamente porque cada persona es diferente y percibe las cosas de formas diferentes. La herramienta principal para la motivación de un grupo de personas es la propia motivación y confianza en lo que se está haciendo. Si uno mismo no está motivado será imposible que consiga motivar a los que le rodean. Más allá de este principio podemos citar por contra algunos elementos que pueden ayudar a construir un ambiente de trabajo propicio para la motivación.

- ✓ Una buena **comunicación interna**. Si existe un buen flujo de información no se crearán rumores ni malentendidos que puedan traer "mal rollo" al trabajo. Si se tiene informado al trabajador sobre los proyectos, los objetivos y demás aspectos de la organización, éste se sentirá parte integrante y participativa de la entidad.
- ✓ Un buen **ambiente físico de trabajo** (luz, color, plantas, espacios para la distensión...) demuestra la preocupación de la organización por el bienestar de las personas que trabajan.
- ✓ **Interacción con otras personas**. Aunque el trabajo que se desarrolle sea muy individual es necesario y recomendable establecer vínculos con los compañeros de trabajo. Se trata de hacer partícipes a las personas del proyecto colectivo.
- ✓ **Variedad en las tareas**. Si cada día se hace exactamente lo mismo, la rutina y la desmotivación aparecerán fácilmente.
- ✓ **Nuevas formas de organización** del trabajo, sobretodo en aquellas tareas que resulten más monótonas o repetitivas. Rotación de tareas, horarios adaptados o más flexibles, pueden ayudar a hacer más ameno el trabajo.
- ✓ Acciones para **facilitar e integrar la participación** de los trabajadores en los temas de interés de la organización: darles voz.
- ✓ Sistema de **reconocimientos y agradecimientos**. No pensar que lo normal es que las cosas se hagan bien hechas y que, al fin y al cabo, es el deber de todo trabajador. Acciones destinadas a resaltar los méritos de los trabajadores obtendrán efectos inmediatos y muy positivos..

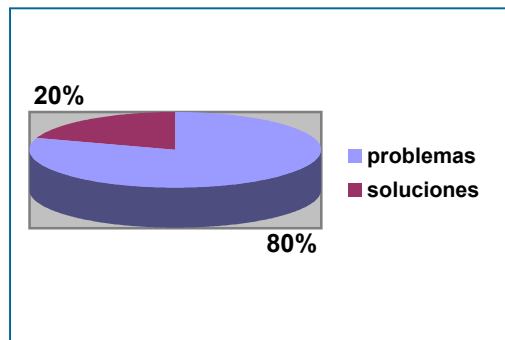
## El dato

### ¿Cuánto tiempo dedicamos a pensar en los problemas? ¿Y en las soluciones?

Una de las cuestiones en las que también repercute la motivación en nuestro trabajo, es en la de la gestión del tiempo y, sobretodo, en su productividad. Si estamos motivados al trabajar, es más fácil que la participación aumente y surjan soluciones o nuevos puntos de vista sobre los problemas de la organización.

Según un estudio realizado en Estados Unidos (ver gráfico) el tiempo invertido en las reuniones al plantear los problemas existentes de la organización ocupa 8 veces más que el tiempo dedicado a buscar soluciones o nuevos planteamientos a estos mismos problemas.

Si el trabajador se siente implicado en el trabajo y con la organización -si está motivado con lo que hace- probablemente, él mismo evaluará de manera sistemática su entorno laboral, sus puntos fuertes y débiles y, día a día, si mantiene una actitud positiva, pensará más en las posibles soluciones que no en el problema en sí.



## Guía de Trabajo

### ¿Cómo motivar a un grupo de personas?

Una vez enumeradas las herramientas de las que podemos disponer, sólo nos queda ponerlo en práctica con la mayor convicción y confianza. De todas formas, podemos señalar algunos métodos de trabajo:

1. Localizar los puntos donde se detecten limitaciones o sensación de limitación por parte de los trabajadores y, por lo tanto, donde los objetivos cuesten más de lograr.
2. Observar y enfocar nuestro interés hacia la motivación de las personas que muestren más síntomas de desmotivación y que puedan arrastrar al grupo hacia una estado de ánimo más pesimista..
1. Establecer un plan de acción para ayudar a estas personas a cambiar de actitud y reforzar su actitud por el cambio, pero siempre dejando que sean ellos mismos los que se den cuenta de sus cualidades. Dos métodos a seguir pueden ser los siguientes.

- © **el método de la libreta:** durante seis días hasta que finalice la jornada laboral, dedicar veinte minutos a repasar el día y encontrar dos aspectos que hayan aportado satisfacciones. Después buscar para cada uno de los aspectos, una cualidad propia que hayan provocado esta satisfacción, por ejemplo:

*Aspecto: satisfacción por la intervención en la reunión con tal de que se vuelva al punto importante.*

*Cualidad: capacidad para concentrarme en los aspectos importantes.*

*De esta manera y durante seis días, la concentración está enfocada en los puntos positivos propios y en los de la jornada laboral conduciendo a una actitud más positiva.*

- © **Descubrimiento de los factores motivadores:** pensar en una acción, acontecimiento o tema que motive, satisfaga o interese a la persona en cuestión. Intentar razonar por qué le gusta y cómo estos elementos se pueden traducir en incentivos que favorezcan la organización, el trabajo, los compañeros.

La repetición de las acciones que hayan motivado, hasta consolidar la nueva forma de hacer.

## La experiencia

*Ikea* es una empresa que intenta transmitir sus valores de protección al medioambiente y responsabilidad social sobre todos sus productos, en su comunicación y, sobretodo, hacia sus trabajadores. Esta sensibilidad es uno de sus ejes característicos y marca decididamente su toma de decisiones. *Ikea* funciona con una estructura plana que considera la experiencia del trabajador como una fuente potencial de nuevas ideas y soluciones prácticas. *Ikea* resume su política de recursos humanos de el modo siguiente "La realización es la clave: hacen falta personas para convertir los sueños en realidad". Cada líder es el jefe de Recursos Humanos de su equipo, con lo cual se ha de encargarse del desarrollo de las personas y de su formación. En *Ikea* la motivación depende mucho de las palabras y de las actitudes, así por ejemplo no se utiliza la palabra motivación, sino la palabra energía. La forma de trabajar de los dirigentes es bastante peculiar: No deciden las cosas solamente ellos sino que proponen temas y si los que los tienen que llevar a cabo están de acuerdo se ponen en marcha.

Otro elemento central de la gestión de personas en *Ikea* se centra en cómo se trabaja en sus almacenes: fue un trabajador quién, por procurar que al transportar una mesa dentro del maletero de un coche no se echara a perder, decidió desmontar las patas y de aquí surgió la idea del embalaje plano. Un ejemplo evidente de cómo llevar a la práctica una política de sugerencias y puertas abiertas dirigida a la dirección. Al fin y al cabo pretende configurar un ambiente de trabajo, de participación y reconocimiento en el que sus trabajadores perciban que pueden crecer dentro de la organización en vez de quedarse estancados.

### El espíritu de *Ikea*:

1. Ningún método es más efectivo que un buen ejemplo
2. Lograr buenos resultados mediante pocos medios
3. La simplicidad es una virtud, las reglas complicadas paralizan
4. Atreviéndonos a ser diferentes encontramos nuevos caminos
5. Asumir la responsabilidad: un privilegio
6. Aún quedan muchas cosas por hacer