

Motivación de Calidad

La motivación es nuestro motor emocional. Produce la energía que nos impulsa a la acción para satisfacer nuestras necesidades, aspiraciones y expectativas. Las personas orientan sus conductas a maximizar las recompensas y minimizar las consecuencias negativas. Como seres pensantes tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto al futuro, que afectan a sus decisiones y comportamientos. Para estar motivadas, las personas han de tener expectativas positivas de recibir la recompensa anhelada. Es decir, han de percibir ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, confiar en que pueden alcanzarlos.

Beatriz Valderrama

Socia directora de Alta Capacidad

Máster en Psicología Organizacional por la Universidad Complutense de Madrid y PDG del IESE

Coach Profesional Senior certificada por AECOP

Autora de los libros “Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching” y “Motivación Inteligente”

La confianza es un factor esencial en la motivación. Las expectativas de los trabajadores dependen de la confianza en las políticas de la empresa, en el trato justo del jefe, en que la evaluación de su desempeño sea justa y en la equidad de las recompensas con respecto a los compañeros (equidad interna) y con respecto a lo que reciben otras personas en su mismo puesto en otras compañías (equidad externa).

Para que los trabajadores tengan expectativas positivas y confíen en que serán recompensados es necesario:

- ❖ Definir objetivos basados en estimaciones reales, alcanzables con esfuerzo.
- ❖ Establecer recompensas alineadas con sus verdaderas expectativas, lo que requiere conocimiento de su perfil de motivos, sus intereses y necesidades actuales.
- ❖ Diseñar sistemas de recompensa relacionados con el desempeño y con criterios de equidad.

Si analizamos las prácticas de dirección en las organizaciones, nos daremos cuenta de que se suele partir de un supuesto básico: que a todos nos mueve lo mismo. Pero a cada uno de nosotros nos motivan o ilusionan diferentes cosas, en diferente grado y también en relación con el momento vital que atravesamos... En "Motivación Inteligente"¹ presento un modelo multidimensional de motivación: la Rueda de Motivos. Consta de cinco dimensiones bipolares, cuyos dos polos se representan contrapuestos en la Figura 1 (por ejemplo, logro/hedonismo). Para entender el modelo y hacernos una idea de nuestro perfil de motivos podemos responder a estas preguntas:

- ❖ ¿Prefiero un trabajo creativo, sometido a incertidumbre (Exploración), o un trabajo ordenado y metódico (Seguridad)?
- ❖ ¿Me siento a gusto trabajando en grupo (Afilación) o prefiero tener autonomía e independencia (Autonomía)?
- ❖ ¿Aspiro a coordinar a otros (Poder) o prefiero ser un miembro más del equipo (Cooperación)?
- ❖ ¿Disfruto con los retos difíciles de superar (Logro) o prefiero dosificar mis esfuerzos (Hedonismo)?
- ❖ ¿Me siento "pagado" con el sentimiento de haber ayudado a otros (Contribución) o "sólo" trabajo por dinero (Conservación)?

Naturalmente tenderemos a situarnos entre los dos polos, pero si queremos conocernos mejor habremos de hacer un esfuerzo de imaginación, pensar en una situación límite en



Figura 1. Rueda de Motivos. Valderrama, 2010

la que tuviéramos que elegir entre los dos extremos y preguntarnos "¿Hacia dónde me decantaría?"

Estas y otras preguntas similares nos ayudarán a conocer el propio perfil de motivos y a identificar las posibles motivaciones de las personas de nuestro equipo. También se puede utilizar el cuestionario APM (Análisis del Perfil Motivacional. Valderrama, 2010) para obtener un perfil y un informe de feedback estructurado.

Los líderes de los equipos deberán conocer los distintos estilos motivacionales de sus colaboradores, con el fin de hacer una gestión diferenciada, que resulte en el aprovechamiento de sus talentos naturales y el logro de la mayor satisfacción y compromiso individuales y de equipo.

El resultado esperado del proceso de motivación siempre es un comportamiento. En el contexto laboral, los comportamientos que se desean obtener de los profesionales son:

- ❖ Ingreso: que entren en la empresa. Se quiere atraer a los mejores profesionales.
- ❖ Vinculación: que se queden en la empresa. Se quiere involucrar a los buenos trabajadores de modo que no se marchen a otra empresa.
- ❖ Productividad: que tengan un buen desempeño.
- ❖ Innovación: que contribuyan con sus ideas y creatividad.
- ❖ Calidad Total: que se involucren en la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente.

¹ Beatriz Valderrama (2010). Motivación Inteligente. Prentice Hall, Madrid.

Todo ello puede englobarse en el concepto de compromiso, entendido como la disposición del trabajador para alinear su comportamiento con las prioridades y metas de la organización, contribuyendo con sus capacidades a alcanzar la misión de la empresa o institución.

Para que exista compromiso es necesario equilibrar motivación (disposición y esfuerzo de los empleados) y satisfacción (recompensas organizacionales). No podemos esperar que los trabajadores den “más de lo justo”, si tenemos *políticas de denominador*, dirigidas a minimizar el coste de personal. Así se entra en el círculo vicioso de “*me pagan poco, trabajo poco*” y “*trabajas poco, te pago poco*”.

Atraer y retener (o mejor, *atraer sostenidamente*) a los mejores, es decir, atraer a personas con talento y sostener su compromiso para contribuir al logro de resultados superiores es el objetivo de las políticas de gestión del talento. En el siguiente cuadro podemos ver la relación entre los distintos motivos de las personas y los incentivos o factores que pueden utilizar las empresas para construir compromiso.

Además de una retribución justa y atractiva, hay toda una serie de razones no monetarias por las que las personas trabajamos a gusto y nos sentimos recompensadas, el llamado *salario emocional*. He aquí unas claves para que las personas se sientan motivadas, comprometidas con la Calidad y dispuestas a contribuir con lo mejor de sí mismas en su trabajo:

- ❖ Claridad: Las personas deben tener lo más claras posibles sus funciones, el trabajo que deben desarrollar, los resultados que deben lograrse y el tiempo que tienen para hacerlo.
- ❖ Feedback: Las personas han de recibir información periódica sobre los resultados logrados, conociendo en todo momento como se desarrolla su trabajo.
- ❖ Flexibilidad: Los planteamientos no deben ser rígidos y tienen que adaptarse progresivamente a las circunstancias.
- ❖ Recompensas: Las personas han de considerarse recompensadas, reconocidas y apreciadas. Los sistemas de reconocimiento han de estar ligados a los resultados y ser equitativos.
- ❖ Responsabilidad: Hay que desaprender la cultura de culpabilidad y fomentar una cultura de asunción de responsabilidad y la aceptación de los aciertos y fallos.
- ❖ Autonomía: Las personas han de poder decidir cómo hacer su trabajo sin necesidad de consultar continuamente con su jefe.
- ❖ Apoyo: Las personas deben percibir que su jefe directo les apoya, los trata con justicia y respeto.
- ❖ Estímulo intelectual: Las tareas han de suponer un reto, ser interesantes y variadas.



Tabla 1. Relación entre motivos y factores de compromiso.
Beatriz Valderrama, 2009

- ❖ Aprendizaje: Las personas han de ser cada vez más competentes, teniendo oportunidades de desarrollar sus habilidades mediante el trabajo que desempeñan y la formación ofrecida por la entidad.
- ❖ Desarrollo profesional: Las personas han de tener oportunidades de promoción y de asumir nuevos retos profesionales.
- ❖ Participación: Las personas han de tener oportunidades de influir en la organización, por medio de sus ideas y sugerencias.
- ❖ Ambiente emocional: Las relaciones entre compañeros han de ser positivas, basadas en la cooperación.
- ❖ Condiciones de trabajo: Los empleados han de contar con unas condiciones de trabajo adecuadas y con los medios necesarios para desarrollar su trabajo.
- ❖ Orgullo de pertenencia: Las personas deben sentirse parte de un equipo que colabora hacia unos objetivos comunes y ser conscientes de cómo su trabajo contribuye al logro de la misión. □