

## **TECNICAS DE MOTIVACION**

### **MOTIVACION DEL EMPLEADO**

#### **2.1 ¿POR QUE MOTIVAR AL EMPLEADO?**

#### **2.2 EL GERENTE Y LA MOTIVACION**

#### **2.3 VARIABLES DE UN SISTEMA DE MOTIVACION**

#### **2.4 PROGRAMAS DE MOTIVACION**

##### **2.4.1 PROGRAMAS DE PAGOS DE INCENTIVOS**

##### **2.4.2 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

#### **2.5 MOTIVACION DE EQUIPOS**

#### **2.6 ORGANIZACIONES MOTIVADAS**

#### **2.7 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

##### **2.7.1 BIBLIOGRAFIA**

##### **2.7.2 ENLACES RECOMENDADOS**

## **¿POR QUE MOTIVAR AL EMPLEADO?**

Algunas de las razones que le da importancia a la motivación del empleado son las siguientes:

- **La reducción del tamaño de las empresas, los despidos colectivos y la reingeniería generan ambientes que hacen necesario renovar la confianza de los trabajadores.**
- **Por la necesidad de los empleados de ser más autónomos y de autodirigirse.**
- **Por el deber de los directivos en cuanto a crear un ambiente laboral que apoye y fomente los comportamientos y los resultados esperados.**
- **El poco tiempo de que se dispone para atender los empleados exige que éste sea positivo y fructífero.**
- **El deseo de toda persona de sentirse valorado por su trabajo, sus conocimientos y sus habilidades.**
- **El contacto gerencia-empleado tiende a aumentarse mientras mayor es el avance tecnológico en el ambiente de trabajo.**

## **EL GERENTE Y LA MOTIVACION**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

### **- Mantener la moral en alto:**

Los empleados son seres humanos y esperan ser tratados como tales, el sueldo no es suficiente. Hay que llegar al corazón de los empleados. A las personas debe dárseles la oportunidad de ejercer una influencia importante con sus acciones en el trabajo, así darán mejor expuesta.

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

### **- Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía:**

En este ámbito se sugiere que cuando sea realizado bien el trabajo, se le permita escoger su próxima tarea. Cuando se es posible debe dársele flexibilidad de tiempo, haciendo prioridad en los resultados del empleado y no en su presencia.

### **¿Cómo facultar a los empleados?**

- Dígales a los empleados cuales son sus responsabilidades
- Déles autoridad de acuerdo con sus responsabilidades
- Fije normas de excelencia
- Déles la capacitación que les permita cumplir con esas normas
- Ofrézcales conocimientos e información
- Brinde retro-información sobre el desempeño
- Reconozca sus actos
- Confíe en ellos
- Concédales el derecho a equivocarse
- Trátelos con dignidad y respeto
- **Establecer comunicación con el empleado**

Los empleados aprecian que sus jefes comprendan sus necesidades. Debe mantenerse la empatía. A continuación se dan consejos para establecer la empatía con los empleados.

### **¿Cómo establecer empatía con los empleados?**

- Emplee lenguaje corporal para mostrar que usted está escuchando
- Refleje interés con su expresión facial
- Afirme verbalmente que usted comprende
- Pida aclaraciones
- Diga nosotros en vez de yo y usted, siempre que sea posible.
- **Darles reconocimiento por sus logros**

Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

#### **- Mostrar interés por ellos**

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

#### **- Hacer que se sientan comprometidos con la empresa**

Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

#### **- Hacerlos sentir útiles y considerados**

Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.

#### **- Darles variedad**

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.

### **- Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros**

Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

### **- Darle buenas condiciones de trabajo**

Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.

### **- Ofrecerles un buen clima de trabajo**

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias.

Para ello debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

### **- Usar metas y objetivos**

Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores.

Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

### **- Desarrollar programas de sugerencias:**

**La participación del empleado debe conseguirse, las siguientes sugerencias deben ser tomadas en cuenta:**

**- Rete a los empleados a buscar e imitar personas que faculden a los demás en el lugar de trabajo.**

- Inspire a los jefes a que acojan ideas nuevas
- Respalde el pensamiento innovador
- Promueva la creatividad como una destreza que se pueda aprender
- Abogue por el mejoramiento continuo
- Promueva la buena administración de las ideas
- Vea que el trato entre empleados y clientes se a lo más positivo posible
- Adopte lo nuevo
- Ofrezca capacitación

**- Fomentar la creatividad:**

La renovación es la esencia de una organización de éxito y creciente. A continuación algunas ideas sencillas para que sus empleados o compañeros mantengan siempre una perspectiva innovadora:

- Anime a los empleados a laborar fuera de la rígidas limitaciones de la organización.
- Cultive la creatividad
- Promueva la iniciativa
- Permita que los empleados aparten tiempo para pensar y planear
- Premie al que toma riesgos
- Anime a los empleados a adquirir variedad de destrezas
- Invite a hacer preguntas
- Sea accesible
- Contrate personas inteligentes
- Contrate a un grupo de personas diversas

**- Ofrecer capacitación y desarrollo:**

Tanto la empresa como el empleado se benefician por igual cuando estos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere personal mejor

capacitado, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí y si además se les permite aprender y superarse dentro de la organización permite que no haya estancamiento.

### **Experiencias que ayudan a los empleados a desarrollarse y crecer**

Algunas son:

- Funciones estimulantes
- Trato con otras personas, especialmente jefes
- Dificultades
- Capacitación
- Experiencias no laborales

### **- Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización**

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas, etc.

### **- Hacer interesante el trabajo:**

El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “**¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?**”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

### **- Relacionar las recompensas con el rendimiento:**

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la

organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

#### **- Proporcionar recompensas que sean valoradas:**

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

#### **- Alentar la participación y la colaboración:**

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

#### **- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:**

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### **VARIABLES DE UN SISTEMA DE MOTIVACION**

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

#### **- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional:**

Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición o incentivo de las motivaciones.



### **- Motivación, liderazgo y administración:**

La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

### **PROGRAMAS DE MOTIVACION**

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

#### **- Programas de pagos de incentivos**

#### **- Enriquecimiento del puesto**

#### **- Administración de objetivos**

### **PROGRAMAS DE PAGOS DE INCENTIVOS**

El valor concedido a éste puede exceder el valor monetario y se lo puede denominar también como categoría o poder.

#### **Tipos de planes de incentivos**

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza esta basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota.

Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

#### **Tipos De Incentivos**

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros” no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

## **ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes:

- Combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo
- Permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo
- Permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

## **MOTIVACION DE EQUIPOS**

La mayoría de las empresas procuran aprovechar mejor el trabajo en equipo valiéndose de equipos trasfuncionales, equipos autodirigidos, etc. Muchas compañías compensan con equipos los grandes despidos colectivos que han ocurrido en el último decenio, especialmente la gerencia media. En otras, el uso de equipos simplemente representa una manera más eficaz de llevar a cabo tareas complejas.

En el hoy día esperamos que los equipos decidan qué hacer y luego encuentren la manera de hacerlo. Participar en este proceso es más complicado que trabajar solo, ya que el trabajar con otros no se puede decidir unilateralmente qué hacer ni cómo hacerlo. El trabajo suele tomar más tiempo previsto, y lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar tiempo perdido.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y de resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Algunos consejos son:

- **Plantear propósito claro y metas bien definidas**
- **Fomentar el espíritu de equipo**
- **Hacer productivas las reuniones**
- **Fomentar la iniciativa en los equipos**

## **ORGANIZACIONES MOTIVADAS**

Las empresas empiezan con energía, pero en algún momento del trayecto, a medida que la empresa crece y prospera, el entusiasmo se va apagando. La gerencia se distancia de los clientes, y se concentra más en alcanzar sus cifras trimestrales, mejorar la rotación del inventario y analizar los índices financieros que en alentar a los empleados a dar lo mejor de sí. Estos suelen sentirse menos estimulados a medida que sus cargos se tornan más previsibles.

Las organizaciones juegan un papel muy importante en la motivación o desmotivación de los empleados. La organización puede ser flexible brindando sistemáticamente opciones, recursos y herramientas para ayudar a los directivos a estimular a su gente o puede ser burocrática y aferrada a sus políticas, creando un ambiente que mina la confianza, el amor propio y la energía de los trabajadores.

Afortunadamente la gerencia puede despertar y reactivar el espíritu que le dió a la compañía su grandeza original si presta atención a los aspectos de la

organización que impiden la creatividad y la iniciativa individual, y si cambia o elimina aquellas prácticas.

Algunas vías de motivar a las personas y promoviendo la iniciativa mediante sus prácticas organizacionales son las siguientes:

- **Las políticas y procedimientos**
- **Fomentar la independencia y la autonomía**
- **Flexibilidad organizacional**
- **Comunicación organizacional**
- **Programas de desarrollo de empleados**

## **BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

### **BIBLIOGRAFIA**

**Diseño de tareas y motivación del personal, 2.ed**

México : Trillas, 1989

Aldag, Ramón J; Brief, Arthur P

**La motivación en el trabajo : el desarrollo de una actitud positiva en el empleado**

México : Trillas, 1991

**Formación de equipos de trabajo**

México : Trillas, 1991

Dell, Twyla

**Coaching efectivo : cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral**

Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Cook, Marshall J

**Atraer, gestionar y retener el capital humano : cumplir lo prometido**

Barcelona : Paidós, 2000

Friedman, Brian; Hatch, James ; Walker, David M

**Administración de los recursos humanos**

Ciudad de México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1994

Sherman, Arthur W; Bohlander, George W

**1001 formas de motivar a los empleados**

Bogotá : Norma, 1997

Nelson, Bob

**El valor del capital humano : cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos**

Barcelona : Paidós, 2001

Smart, Bradford D

**ENLACES RECOMENDADOS**

<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

[www.microsoft.com/.../motivar\\_10pasos.msp](http://www.microsoft.com/.../motivar_10pasos.msp)

[www.gestiopolis.com/canales2/.../motcomporg.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/.../motcomporg.htm)

<http://www.life123.com/es/carrera-dinero/desarrollo-carrera/motivar-a-empleados/motiv>

[http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=104149&RUTA=1-3-2071-104149ar-empleados.shtml](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=104149&RUTA=1-3-2071-104149ar-empleados.shtml)