



QUALITY
CONSULTING

**Serie Factor Humano:
Motivación & Rendimiento
Cómo funcionamos**

**Federico Salvador Wadsworth
Presidente Ejecutivo
Quality Consulting SA**





Motivación & Rendimiento

Cómo funcionamos

Comprendiendo al ser humano

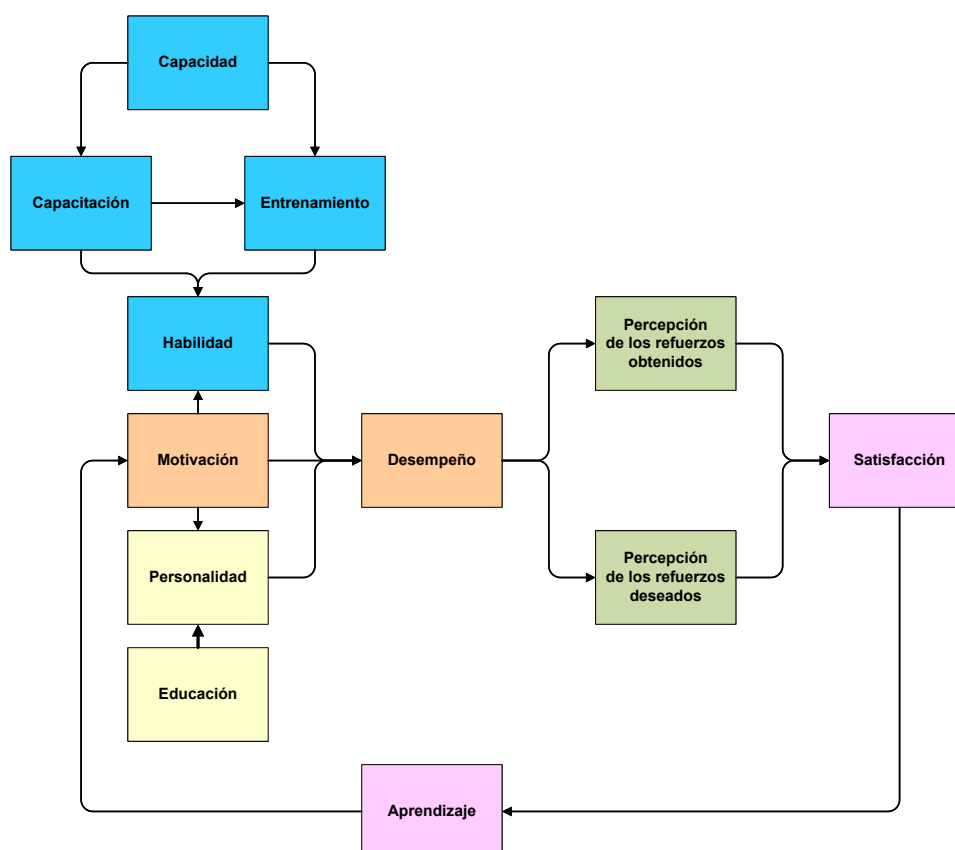
En reiteradas oportunidades he sostenido en los cursos de postgrado que dicto, que el ser humano es extremadamente complejo y que no podemos someterlo a ciertas normas y leyes como ocurre con los fenómenos naturales o el comportamiento de las máquinas. Sin embargo, suponer que no existen leyes que expliquen su comportamiento sería caer en el otro extremo. En el contexto de las organizaciones, el comportamiento tiene una alta relación con el rendimiento o desempeño.

Algunos especialistas sostienen, con razón, que el comportamiento es causado por los estímulos internos y externos del individuo. Mientras que los estímulos internos incluyen la percepción y orientación a satisfacer sus necesidades, su personalidad y nivel de motivación, los externos podrían incluir, entre otros, la recompensa, el reconocimiento o la opinión de sus pares. Es posible sostener entonces que el comportamiento es motivado, ya que siempre existe una finalidad (no siempre percibida por el individuo), no es casual ni aleatorio. Es decir, está orientado hacia objetivos.

Cuando alguien nos pesca en falta, haciendo lo que no debemos, solemos decir “no sé por qué lo he hecho”... En realidad es una salida muy poco creíble, **siempre** hacemos las cosas por un motivo. Puede ser que sea un motivo correcto o no, pero todas nuestras acciones son motivadas. En algunos casos tal vez debamos descubrir los motivos, pero ellos existen...

Un modelo

Por favor, observe el gráfico siguiente. En él se presenta un modelo de desempeño en el trabajo, de mi buen amigo el doctor Javier Flores García Rada, de su libro “El comportamiento humano en las organizaciones”, publicado por la Universidad del Pacífico, el cual me he permitido modificar sin alterar su esencia fundamental.



Javier Flórez García Rada

El comportamiento humano en las organizaciones

En él se muestra que el desempeño está basado en 3 aspectos fundamentales: habilidad, motivación y personalidad. La habilidad puede ser desarrollada, tomando como base la capacidad innata del individuo (que



puede ser mejorada por el desarrollo personal), complementada y potenciada a través de la capacitación (transferencia organizada de conocimientos) así como del entrenamiento (repetición de la acción hasta alcanzar destreza). El modelo, sin embargo, permite notar que la motivación existente en el individuo es capaz de alterar la habilidad o afectar su relación con el desempeño (comportamiento laboral). Debo añadir que la capacidad implica más que la inteligencia (generalmente basada en el IQ) sino también lo que se da en llamar ahora la inteligencia emocional o habilidades blandas que expone tan bien Goleman.

Motivación

Mencionaba hace poco que el comportamiento es motivado. De acuerdo a la teoría antropológica de la motivación existen 3 tipos de motivación:

- Extrínseca

Esta actúa cuando hago algo por la recompensa o por temor al castigo. "O lo haces o te rompo el alma" puede sonar muy convincente, por lo menos para mí. ¿Qué tal para usted? Bueno... este es la motivación más baja, la que nos impulsa a ir a trabajar por la paga.

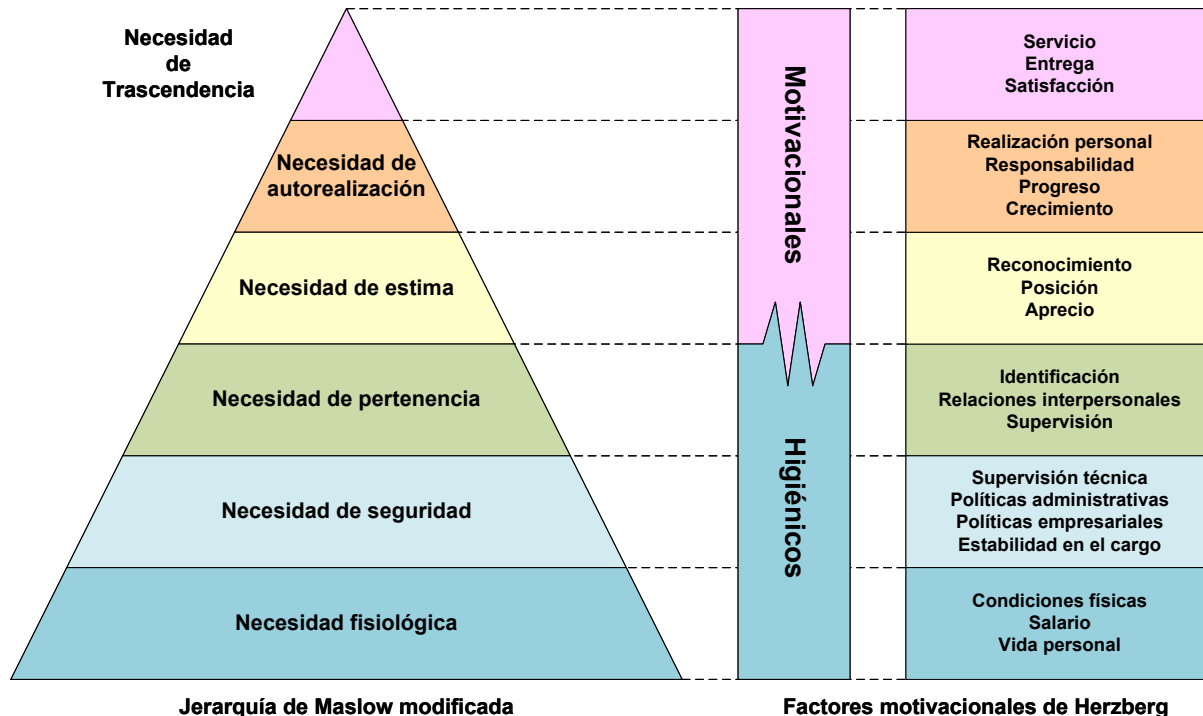
- Intrínseca

Lo hago porque me agrada, encuentro satisfacción al hacerlo. A mí me gusta enseñar, y la mayoría de veces me pagan por hacerlo... lo cual es muy grato. Usted me está dando la oportunidad de hacerlo pues espero que esté leyendo este artículo ¿lo está leyendo, no? Es una mejor motivación que la anterior.

- Trascendente

Lo hago porque esto beneficia a otros. Es la mejor de las motivaciones, pues es además altruista.

Según Maslow, ver en el diagrama siguiente el triángulo de la izquierda, la motivación se basa en la satisfacción de las necesidades. Este diagrama como ve al pie, está extraído también del libro de Javier, pero sí le he introducido variaciones que pudieran no ser aceptadas por el autor.



Javier Flórez García Rada
El comportamiento humano en las organizaciones

Maslow sostiene que hay 5 niveles de necesidades, claro usted ve 6 en la pirámide. La verdad es que soy



un atrevido y le he agregado una sexta. Si evalúo cada uno de los 5 tipos de necesidades de Maslow encuentro que todas ellas me satisfacen a mí (perdone la redundancia, pero es a propósito) y por lo tanto sería una pirámide de necesidades egoístas. Creo que en el hombre hay un poco más que eso. Si la teoría antropológica de la motivación es cierta, que creo sin duda que lo es, entonces si hay una motivación trascendente debe haber una necesidad de trascendencia. Cuando lo comparo con los factores motivacionales de Herzberg me veo obligado a incorporar también algunos factores que este caballero no considera (no se lo vayan a decir, por favor). Volvamos al modelo.

Personalidad

La personalidad, que puede ser desarrollada por la educación (mediante la transferencia de valores o principios), influye en el desempeño y es también afectada (a veces de manera perdurable) por el estado motivacional del individuo. Sostengo que la personalidad es definida por lo que hacemos y no por lo que somos. En algún artículo más adelante le hablaré de un modelo de cambio de conducta que le parecerá interesante.

Aun cuando hay una porción heredada, considero que mucho más es adquirida. Cuando una persona hace repetidamente cosas, genera hábitos. Estos en su conjunto forman el carácter o personalidad, lo que define su conducta. Esta puede definirse como la manera de actuar frente a ciertos estímulos. Si desea alterar la personalidad de alguien (empiece por la suya) asegúrese que haga cosas diferentes y que genere nuevos hábitos. Estos se transformarán en un carácter distinto. Los japoneses han desarrollado esto en sus modelos aplicativos del Total Quality Management, y su éxito no puede ser discutido. La modelación de la conducta del trabajador japonés se basa en la ejecución de actividades para desarrollar el hábito y lograr que las actividades (como los círculos de calidad, sistemas de sugerencias, toma de decisiones, entre otros) sean permanentes y no dependientes del nivel de supervisión. Ese dicho "genio y figura hasta la sepultura" no puede permanecer más en la mente de los modeladores de recursos humanos del presente (no dije del futuro).

Culminando el análisis del modelo

Una persona que realiza sus tareas en la empresa espera un nivel de reconocimiento por lo realizado. Si el percibe que su esfuerzo es reconocido entonces "aprende" que el buen desempeño es deseable y esto lo "motiva" a hacerlo aún mejor. Por el contrario, si la percepción de los refuerzos obtenidos está por debajo de los deseados "aprenderá" que es inútil esforzarse ya que su afán no es reconocido. Esto lo llevará a decrecer en su desempeño. Por supuesto que lo hará hasta el nivel en que no ponga en peligro su propia estabilidad o hasta ser uno más dentro del grupo.

Este aprendizaje pues, para bien o mal, afecta su estado motivacional y consecuentemente su habilidad y personalidad. Aquí es donde entra la responsabilidad de quien administra el personal de manera directa. Es importante que el proceso de aprendizaje descrito sea comprendido por los jefes directos, de manera de proveer el nivel de refuerzo requerido por las personas así como la educación, capacitación y entrenamiento que permitan potenciar las habilidades y estimular positivamente la personalidad. Algunos piensan que no debe reconocerse a las personas por hacer algo por lo que se les paga. Consideran que el salario es suficiente recompensa. Esta manera de pensar es muy frecuente, más de lo que desearíamos. Me gustaría saber si estas personas piensan igual de su relación con su jefe que la que mantienen con sus subordinados.

Aplicación personal

Empiece a reconocer en su trabajo el esfuerzo que las personas hagan. Note que he dicho el esfuerzo y no el éxito. Si usted persevera en reconocer el esfuerzo este se transformará en éxito. Le recomiendo que lo haga no sólo en su ambiente laboral sino también en su hogar. Es posible que su cónyuge e hijos hayan esperado por largo tiempo que les muestre lo agradecido que está por la felicidad que han traído a su vida. Tal vez si lo hace con frecuencia, desarrolle un hábito nuevo: ser agradecido. Algo tan poco frecuente en nuestro medio.

Agradezca cada mañana a Dios por la vida, por la de los que ama, por el trabajo, por la salud... Él también espera su agradecimiento por haber entregado a su Hijo en la cruz por usted y por mí.

Adiós... ¡ah! lo olvidaba... gracias por leer mi artículo.