

Propuesta de cambio organizacional perdurable: basado en actitudes positivas y motivación efectiva

Adriana Segura Fernández ¹

Resumen

Este artículo pretende establecer una relación entre la motivación y las actitudes de los trabajadores, para lograr un cambio organizacional perdurable. Para ello, se desarrolló una investigación bibliográfica y entrevistas orales con profesionales en la materia.

Los resultados demuestran que los esfuerzos motivacionales efectuados en las organizaciones, producen efectos poco perdurables y, muchas veces contraproducentes; ya que los trabajadores perciben manipulación por parte de las gerencias para lograr el cumplimiento de las metas o niveles de producción.

Por lo tanto, se plantea generar un cambio hacia organizaciones más humanizadas, las cuales no solamente satisfagan las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales de los trabajadores; sino que sean facilitadoras de la satisfacción de los niveles de estima y autorrealización.

Este proceso es lento y constante e inicia con el nivel gerencial hasta las diferentes áreas de la organización; conlleva asimismo un cambio a nivel intrínseco de cada trabajador, logrando actitudes positivas, las cuales van a generar un alto desempeño (metas organizacionales) y satisfacción del individuo (metas personales).

Abstract

This article pretends to establish a relationship between motivation and attitudes of the employee, so it can make an organizational change that lasts. For it, it was developed a bibliographical investigation and oral interviews with professionals in the matter.

The results demonstrate that the motivational efforts in the organizations produce an effect on a small amount of time and some times they become counter-productive; because the employees felt manipulation from the managements, so they could accomplish the goals or levels of production.

It's planned to generate a more humanized change to the organization, which not only will satisfy the physiological needs, security and social environment of

¹ Bachiller en Administración de Empresas. Candidato a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: asegura1473@hotmail.com

each employee; but also the satisfaction of the levels of esteem and auto realization.

This process is slow and constant, it starts with the management levels to the different areas of the organization; it carries likewise a change in an intrinsic level of each employee, accomplishing a positive attitude. These changes will generate a high performance (organizational goals) and satisfaction of the individual (personal goals).

Palabras claves

Cambio organizacional / Organización /
Actitud positiva / Motivación / Automotivación

Introducción

Generalmente las personas requieren de otros individuos para satisfacer todas sus necesidades, y con el propósito de sumar sus esfuerzos, se agrupan en organizaciones formales o informales, en busca de objetivos comunes, los cuales pueden ser temporales o permanentes.

Este principio se vuelve difícil de cumplir cuando los objetivos individuales no son compatibles con los de la organización y por ello, las gerencias enfocan sus esfuerzos en motivar al personal, para lograr desempeños de alta calidad que cumplan las metas organizacionales.

Lamentablemente, muchos de estos procesos que requieren de una alta inversión de tiempo y dinero, no siempre son los esperados, no logran la continuidad deseada o provocan un efecto contrario en los trabajadores.

Por lo anterior y para efectos de este artículo, se realizará un análisis de cómo lograr un cambio permanente y volver al principio de lograr un objetivo común; es decir, unificar los objetivos de los individuos y los organizacionales.

Se iniciará con un análisis de las gerencias como generadoras del cambio; asimismo, se tratará el tema de la limitante del solo motivar; en lugar de generar un cambio a nivel intrínseco en cada individuo.

Luego se abordará con mayor amplitud el tema de las actitudes en los trabajadores y cómo pueden ser modificadas, para emigrar de actitudes negativas a positivas y lograr el éxito de los programas de motivación organizacional.

Finalmente se presentan las conclusiones del artículo, las cuales resumen los puntos relevantes, mediante los cuales se puede lograr un cambio permanente y positivo en la labor gerencial de toda organización.

I. Organización y el recurso humano

El cuerpo humano puede analizarse desde muchas perspectivas, entre las más conocidas, se hace referencia a la clasificación topográfica: cabeza, tronco y extremidades, mismas que se subdividen para darle vida a un complejísimo organismo.

Así como esta clasificación del cuerpo humano, las organizaciones se dividen en áreas complejas, conformadas por las acciones de los individuos que la integran y la suma de sus esfuerzos es el resultado para alcanzar un propósito común.

Con una sencilla analogía entre el cuerpo humano y una organización (independientemente de su tamaño o fin), se puede observar que ambos poseen un centro de control; es decir, la cabeza o el nivel gerencial, desde donde se establecen las pautas para dirigir la organización; soportadas por el tronco, que vendría a ser la suma de las normas, políticas, procedimientos, cultura, entre otros y sus extremidades, la parte ejecutoria, tomando para este ejemplo, los brazos como el talento humano y las piernas, como el propósito o norte al cual la organización se dirige.

Un organismo es equivalente a una unidad, no se puede separar la cabeza del tronco, por ejemplo; así tampoco los brazos y las piernas. Este complejo sistema, conformado por pequeños conjuntos, que por principio colaboran, demandan atenciones, reciben estímulos, tanto internos como externos y cuentan con características y comportamientos propios. No se pueden obtener resultados si cada una de sus partes no realiza la función para la cual fue creada.

Un ejemplo para analizar la importancia de cada una de las áreas que conforman una organización es la célula; es la unidad de vida más pequeña; no obstante, cada una tiene una función específica y cuando se agrupan células del mismo tipo, forman un tejido. De igual forma, en las organizaciones, el recurso humano es el que le da vida y cada integrante, independientemente del puesto que desempeñe, tiene una importante tarea por desarrollar y al lograr la sinergia de todas las áreas, se alcanzan los resultados esperados.

Para efectuar esta propuesta de cambio o ajuste organizacional, se realizará un enfoque en el área que se considera la piedra angular en cualquier organización: el recurso humano.

II. ¿Dónde iniciar el cambio?

En la actualidad las organizaciones valoran el recurso humano como la clave de la diferenciación de la competencia. Muchas de ellas apuestan a estrategias de comunicación y motivación variadas, con el fin de lograr que los trabajadores se identifiquen y se esfuercen en alcanzar los objetivos propuestos.

El intento es bueno, más no perdurable; ya que estos procesos o capacitaciones se efectúan a nivel de la fuerza laboral y en algunos casos en mandos medios, excluyendo los niveles gerenciales. Si usted es de los que ha participado en una sesión de motivación, probablemente haya escuchado o pensado "...y, ¿ya mi jefe recibió esta charla?".

Al igual que en el ejemplo del cuerpo humano, las extremidades no se estimulan si su centro de control o cabeza no da la orden para realizar una acción, por lo tanto, en una organización pasa lo mismo, las gerencias y jefaturas tienen la responsabilidad del cambio, si no se hace desde este punto, los demás no lo harán.

En esta época, la única constante es el cambio. Corrientes tecnológicas e innovaciones es el pan de cada día, esto también se produce tanto en las organizaciones como en los individuos; precisamente, el ajuste constante a nuevas situaciones, conlleva a reacciones que pueden ser neutrales (me da igual), negativas (resistencia al cambio) o positivas (apoyo y esfuerzo) y resulta de vital importancia que el individuo no solamente cumpla los objetivos de la organización, sino que primeramente busque la satisfacción de los suyos propios.

Los gerentes han tratado de modificar los comportamientos de sus trabajadores, en busca del logro de metas empresariales; acciones que generan gran dificultad; ya que la brecha se hace cada vez más extensa, al tratar que los individuos piensen y actúen como lo requiere la organización.

Cuando se efectúan estos procesos de motivación, capacitaciones, comunicación efectiva, entre otros; los trabajadores lo perciben como un desafío o interés de la organización para hacerlos cumplir objetivos, como por ejemplo: la productividad.

Las organizaciones generan en sus trabajadores la idea de que se les ha olvidado el valorarlos, haciéndolos sentir más como un activo. No obstante, pueden aplicar una estrategia de "ganar ganar", al brindarles el trato de ser humano y no de activo; potenciar sus talentos y habilidades, ya que cada individuo se comporta de diferente manera, cada quien tiene diferentes capacidades y antecedentes únicos, como por ejemplo trabajos anteriores, familia, amigos y contexto social en general.

Por lo tanto, se parte del hecho que no se debe iniciar un cambio desde la organización hacia el individuo, sino, desde el individuo hacia la organización, iniciando con el ejemplo sincero de quienes la dirigen.

III. Motivación o auto-motivación

Una de las grandes estrategias de las organizaciones es precisamente la "motivación al personal", implementada a través de campañas o procesos en los cuales se invierten sumas importantes de dinero.

Al hablar de motivación para el personal, el grupo gerencial brinda estímulos suficientes para que los individuos afronten nuevos retos y se comprometan con su trabajo.

Definir la palabra motivación es difícil; pues cada persona la define según aspectos particulares para respaldar diferentes teorías o ideas. En sí la palabra motivación proviene del latín “movere”, que significa mover, es un impulso que induce a una acción consciente y voluntaria, con el fin de cambiar de posición o situación con respecto a una referencia que se considera fija².

Desde el punto de vista de las organizaciones, la motivación está relacionada con el comportamiento y el desempeño de su recurso humano, aunado a otros procesos mediadores y del ambiente. Es un proceso fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento y lo mantiene hasta que lo alcance. Una sola persona tiene diferentes grados de motivación y cambian con el tiempo o según la situación.

Si bien es cierto las organizaciones dirigen sus esfuerzos motivacionales en principios o teorías establecidas para comprender e influir en los comportamientos de sus trabajadores, como por ejemplo: la pirámide de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg (higiene y motivación), teoría de las expectativas, entre otras; realmente lo importante es saber que todas ellas se interrelacionan y es una presión interna, en el individuo, que surge de una necesidad, también interna, la cual provoca una conducta y lo lleva a mantenerla hasta alcanzar lo que se ha propuesto.

Al ser la motivación un aspecto intrínseco en el individuo, no es necesario que las organizaciones se esfuercen en buscar la manera de prever con exactitud el comportamiento de cada uno de sus trabajadores, más bien, debe tener claro que en la medida que esa persona esté automotivada, será más fácil obtener como organización su apoyo en el logro de los objetivos.

La automotivación es la fuerza interna, la convicción del individuo de lograr sus objetivos, una persona automotivada es quien está consciente que su éxito y felicidad dependen de sí misma y no de otra persona, empresa o circunstancia.

Una vez que la persona logra experimentar resultados positivos desde su interno, es probable que lo refleje en el medio en el cual interactúa, en especial en las organizaciones, ya que es allí donde pasa la mayor parte de su tiempo.

Las organizaciones difícilmente van a conocer los motivos que mueven a cada persona a alcanzar los objetivos, lo que se hace es motivar en factores comunes, siendo la propuesta central de este escrito, potenciar que cada individuo desarrolle su propia motivación. Es un proceso interno y para que sea duradero y realmente cause impacto, debe ser desde el individuo hacia afuera.

² Diccionario enciclopédico Océano (1992). Barcelona: Grupo Editorial Océano.

No se pretende desechar las teorías y estudios motivacionales, todo lo contrario, estos esfuerzos que las organizaciones generan son vitales para dirigir y apoyar al trabajador automotivado.

Como organización, se le debe facilitar al trabajador herramientas que le permitan desarrollar y renovar continuamente una actitud automotivadora, lograr que perciba cada una de las acciones o estrategias con sinceridad y consideren que la información recibida, les va a ser de beneficio en cualquier área o momento de su vida; de esta manera, estarán más abiertos a provocar un cambio en su manera de pensar (ideas, creencias y comportamiento).

Si las gerencias y jefaturas dan el primer paso en demostrar un cambio positivo, lograrán contagiar y ayudar a que sus trabajadores comprendan el potencial que cada uno de ellos tiene y consecuentemente, se generará un arma poderosa de ventaja competitiva.

Y la pregunta clave es ¿cómo generar este cambio? Es un proceso, una inversión a largo plazo, pero con resultados transformadores y duraderos, basados en un cambio de actitud en cada individuo.

Por consiguiente, se va a ampliar el tema de las actitudes con el fin de tener mayor conocimiento y dirección para provocar precisamente, los cambios que se desean.

Es importante acotar que muchas organizaciones invierten la mayor parte del tiempo y dinero en desarrollar la aptitud de sus trabajadores (15% de los resultados), en instancia es una predisposición natural de cada persona para aprender nuevas habilidades o desarrollar las que ya tienen por medio de la práctica. Sin embargo, además de esto, las organizaciones requieren que las personas cuenten con actitudes positivas (85% de los resultados); pues son las que permiten a los trabajadores lograr los objetivos personales y empresariales.

IV. Actitud en el individuo

Las actitudes son determinantes en el comportamiento y se relacionan íntimamente con la motivación.

Cuando se estudia el tema de las actitudes, se pueden encontrar innumerables definiciones e interpretaciones; por tanto, más que dar una definición de actitud, se rescatarán aspectos relevantes que faciliten a las organizaciones generar cambios positivos en las personas y, por ende, en el medio en donde se desenvuelven.

Una actitud genera un estado interno de la persona y es una manifestación o comportamiento externo de un sentimiento. Es decir, no es precisamente algo que esté en el ambiente externo, es algo que media e interviene entre los estímulos externos y las respuestas y comportamientos de la persona, quien puede dar una asignación positiva o negativa a una situación u objeto.

La actitud no se puede medir, se tiene que inferir en respuestas observables. Eagly y Chaiken (1993), señalan que cualquier ente que pueda convertirse en objeto de pensamiento es susceptible de convertirse en objeto de actitud, la cual es evaluativa; es decir, se provocará una respuesta de aprobación o desaprobación.

Los especialistas han analizado esas respuestas observables y las han clasificado en tres componentes o elementos (pueden variar los nombres, sin embargo el concepto es el mismo):

- a. Cognitiva: Son los pensamientos y las ideas. Muchas veces, la evaluación positiva o negativa de un objeto se produce a través de esta manifestación de actitud.
- b. Afectiva: Son los sentimientos, estado de ánimo y las emociones.
- c. Conativo-conductuales: Son las conductas.

La actitud viene a ser un estado interno evaluativo de una relación positiva o negativa que se atribuye a un objeto actitudinal y estos elementos son las vías de expresión. Por lo tanto, aunque sus respuestas son diferentes, en principio deberían relacionarse, puesto que están dando a conocer una misma actitud.

Por ejemplo, Breacker (1984) realizó una investigación para medir y proporcionar una prueba de la existencia de estos tres elementos, por lo que midió la actitud de un grupo de personas y sus vías de expresión en relación con una serpiente. Por lo tanto, si una persona mantiene ideas o creencias positivas acerca de la serpiente, es de esperar que reaccione con emociones positivas y su conducta sea una reacción a tocarla o que por lo menos se acerque a ella.

Sin embargo, se ha comprobado que la actitud es relativamente permanente, ya que esta correlación no aplica en todos los casos o para todo tipo de actitudes; la forma como respondemos a determinada situación es influenciada por situaciones, grupos, o según el conocimiento que se ha adquirido en el pasado en referencia a un determinado objeto actitudinal.

V. Disfuncionalidad en la actitud

Se supone que la actitud resulta de lo que la persona piensa, lo que siente y cómo le gustaría comportarse ante determinada situación. Sin embargo, muchas veces los comportamientos o reacciones de las personas no son como a ellos mismos les gustaría comportarse. Posiblemente se comporte de una determinada manera para ser aceptada en un grupo o por consecuencias negativas, tienden a mantener un determinado comportamiento, no solo la conducta de una persona incide en lo que piensa o siente, sino se adiciona la influencia social.

No siempre hay total relación entre los tres elementos, esto se conoce también como inconsistencia, se dice que hay total consistencia cuando lo que se sabe, se siente o se hace están en la misma dirección.

Esta inconsistencia puede darse a nivel del elemento cognitivo (creencias sobre el objeto de actitud son inconsistentes) o del afectivo (sentimientos). Un ejemplo típico, es el del fumador que tiene el conocimiento que el cigarrillo es dañino para su salud; sin embargo, continúa fumando ya que esto produce satisfacción.

Muchas de las actitudes nacen de experiencias afectivas o intercambios conductuales; es decir no necesariamente nacen de un conocimiento preciso o creencia de un objeto en particular, por lo que pueden ser desarrolladas según la intensidad afectiva o familiaridad con el objeto actitudinal.

Debido a esto, en ocasiones primeramente se da un cambio de conducta y como consecuencia, cambian luego las actitudes. Por ejemplo, en el trabajo se está expuesto a realizar conductas con las cuales no se está completamente de acuerdo o con las cuales son insatisfactorias; sin embargo debe hacerse, ya sea por influencia de grupo para ser aceptado o por miedo a perder el trabajo; en consecuencia, se produce un cambio de conducta y finalmente lo que cambian son las actitudes.

Eagly y Caiken (1993) hacen referencia a que las fuentes de estas inconsistencias pueden ser dos:

- A) Lo expuesto anteriormente, la actitud tiene un origen afectivo o conductual.
- B) Inexistencia de creencias sobre el objeto actitudinal, lo que impide una actitud bien definida o "no actitud".

Cada persona debe elegir si ajusta su elemento cognoscitivo o conductual. Algunos pueden tomar esta disonancia como una responsabilidad interna, o puede disminuirla negando su responsabilidad personal de la conducta y echarle la culpa a las situaciones y pensar que no se podían evitar.

Una persona consistente en sus actitudes, se orienta mejor, ya que tiene una elevada correlación entre sus tres elementos, por lo que si hay disonancia, se obliga a la búsqueda del equilibrio, ya se de rechazo, separación de actitudes o formar una nueva actitud.

VI. ¿Se puede modificar la Actitud?

Las creencias más arraigadas o punto central del individuo son difíciles de modificar; ya que implican un desajuste de la persona como tal, el único que puede cambiar sus actitudes es cada individuo, quien está permanentemente expuesto a la influencia del entorno.

Las actitudes son desarrolladas a lo largo de la vida, pero estas deben modificarse con frecuencia y adecuarlas al cambio; en cierto momento lo que movió a desarrollar al individuo puede que lo limite a crecer en el futuro, debido a que están en continua transformación.

Las actitudes son aprendidas y se desarrollan en relación con todas las variables que afectan los tres elementos; por lo tanto una actitud por más arraigada, está expuesta a nuevas influencias, experiencias y se puede cambiar, a través de la valoración cognoscitiva y emocional que le dé el individuo. Es decir, este cambio se puede dar cuando el individuo toma conciencia de cuál es su actitud y desea y cree un cambio de la misma, para lograr crecer y lograr metas propuestas.

Por ejemplo, si una persona ha desarrollado, debido a experiencias o vivencias, una actitud de resentimiento o culpa, sus acciones van a ser de agresividad o miedo, y si no logra tomar conciencia de esta y sanarla, va a seguir reaccionando de la misma manera, aunque haya pasado mucho tiempo desde que vivió esa situación específica.

Una de las formas que más se han utilizado para cambiar actitudes, ha sido la comunicación persuasiva, la que busca transmitir un mensaje dirigido a cambiar pensamientos y creencias. Si el mensaje es confiable, al igual que la fuente y logra captar la atención del receptor, es muy posible que este los analice y aplique en el cambio de la actitud, sino, los rechazará.

Se establece, también que las actitudes son influenciadas por contacto directo con el objeto actitudinal; sin embargo, no es tanto la experiencia directa, sino la apertura de actitud que tenga el individuo.

Las organizaciones deben cambiar la estrategia de imponer cambios de comportamiento a través del uso del poder o el temor, ya que estos no son permanentes y se vuelven contraproducentes. Deben buscar un cambio de actitud de la persona, brindándoles un mensaje claro y con propósito, el cual los logre convencer de que ese cambio de conducta le va a proporcionar beneficios a nivel personal y al mismo tiempo laboral.

Personas plenas, sanas y con propósito dan como resultado organizaciones con las mismas características. Las actitudes se contagian, por lo cual un movimiento positivo en una persona o grupo se va a reproducir en el resto de la organización.

Se debe recordar que cada uno es dueño de su propia actitud y una misma situación puede ser enfrentada en forma totalmente diferente por cada persona, al ver la situación como una oportunidad o un fracaso, ya que es la forma en como se interpretan las situaciones mentalmente.

Las organizaciones deben estar aplicando procesos continuos, ya que la actitud no es estática; se deben identificar focos de actitudes negativas, para lograr cambios positivos y permanentes. Una actitud negativa en una persona

o grupo se transmite igual de rápido que una positiva, los trabajadores depresivos o negativos, no tiene energías, pierden la confianza y producen entorpecimiento en el trabajo.

La actitud de la persona no se puede limitar a su ambiente laboral, es íntegro en su relaciones personales, familiares y sociales; por lo tanto una situación negativa en el hogar se extiende al trabajo y una mala experiencia en el trabajo se extiende hacia la familia o amigos.

La organización debe ser facilitadora de un mantenimiento positivo en sus trabajadores, enfocándose primeramente en que realicen ajustes continuos en la actitud, al lograr personas que se sientan positivas en todas sus áreas, lograrán tierra fértil para sembrar semillas que darán frutos de gran calidad.

Es importante recordar que las actitudes de los trabajadores, son reflejo de las actitudes de sus gerentes o líderes, por lo cual el cambio inicia desde la cabeza de la organización.

Las personas son las que mueven las organizaciones, según la suma de sus actitudes, las pueden llevar al éxito o al fracaso, por lo cual se deben aprovechar las características, talentos, competencias y actitudes de cada uno para generar el logro de los objetivos individuales y grupales.

Por ejemplo, la actitud de servicio en un trabajador, no se da en un curso de “servicio al cliente”, se da a través de una persona plena y positiva, una persona que se siente bien consigo misma y transmita con naturalidad este servicio.

Las organizaciones deben enfocarse en mantener y desarrollar individuos con actitudes positivas, en un ambiente positivo. Esto, desde el momento que se realiza en proceso de reclutamiento y selección, es determinante en la vinculación de un nuevo trabajador; luego permitir que se desarrolle en puestos y actividades (no necesariamente de su mismo puesto de trabajo), que le permita obtener satisfacción y desarrollo personal, explotar el recurso de la comunicación, para buscar que el mensaje sea confiable y su comportamiento influya positivamente en los resultados de la organización.

La organización debe ser coherente con los cambios que desea y no robotizar al personal que desea ser creativo y se desea desarrollar. Evitar comportamientos rutinarios y por el contrario, incentivar y apoyar realmente ideas nuevas e intentos de nuevos logros. Se dice “intentos”, ya que cuando las acciones no resultan se tiende a ridiculizar o castigar ese intento, dando como resultado que tanto ese trabajador como sus compañeros sigan encajonados en los límites de sus tareas.

Una trabajador con una actitud positiva estará más abierto a los cambios, desarrollará mayor tolerancia a la incertidumbre, mostrarán más sed por capacitarse, obtendrá resultados de excelencia en su desempeño, buscará soluciones y mejoras continuas.

En la relación entre aptitud y actitud, se denota que aunque un trabajador cuente con la habilidad de realizar una tarea (el mejor en su campo), pero no tiene la actitud positiva, por más motivación que se le quiera dar, no va a realizar sus tareas en forma óptima.

Si la persona se siente bien consigo misma, es capaz de afrontar con mayor facilidad los retos que se le presentan, ya sea en su vida personal o laboral.

VII. Del cambio de actitud interna del trabajador al éxito de los programas motivacionales

Una vez que se ha logrado contar con trabajadores automotivados, como una acción continua de mantenimiento, se pueden aplicar programas de motivación organizacional, con el fin de reforzar las actitudes desde sus tres elementos: cognitivo, afectivo y conductual.

La organización debe buscar opciones para reducir la disonancia entre lo que ofrece la organización y las nuevas actitudes positivas de sus trabajadores, brindando dirección y apoyo a los esfuerzos que están haciendo para alcanzar diferentes metas.

Las gerencias que no empleen un cambio de actitud desde ellos, no podrán desarrollar habilidades para aplicarlas en la misma dirección de sus trabajadores, deben ser conscientes y corregir lo que no están efectuando bien, lo que esté atrofiando el proceso, antes de sentirse amenazados o reaccionar en forma agresiva, deben dar el ejemplo de tomar nuevos riesgos, cumplir los compromisos y actuar en forma más abierta y positiva. Las gerencias deben ofrecer a sus trabajadores lo que ellos mismos esperan recibir.

Esta propuesta, no conlleva a convertirse en organizaciones paternalistas, más bien busca brindar a cada persona las herramientas, por medio de seminarios, coaching o procesos de cambio actitudinales; donde cada trabajador desarrolle el potencial para solucionar sus problemas y logre su satisfacción personal.

Por lo anterior, y partiendo del hecho que personas con actitudes positivas, son tierra fértil para sembrar, se extraerán aspectos relevantes de las teorías de motivación, con el fin de unificar actitudes y motivación:

- Recuerde que una persona puede tener activada simultáneamente, más de una necesidad, según lo establece Alderfer (ERC) en contraposición a la teoría de las necesidades de Maslow.
- Se rescata también la teoría de Herzberg (Dos factores), quien establece que los factores de higiene (niveles uno y dos de Maslow), son necesidades primarias de los individuos, no producen motivación, más bien solamente evitan insatisfacción. A su vez, los factores que él establece como motivacionales (nivel superior de Maslow), cuando son

óptimos, aumentan la satisfacción propia, están relacionados con las condiciones internas de las personas, que llevan sentimientos de satisfacción y realización personal.

Así como el aporte de otras teorías, las cuales apuntan a aspectos específicos que generan motivación, los cuales, lejos de ser excluyentes, las organizaciones deben tomarlos en cuenta para generar una estrategia motivacional exitosa de acuerdo con su naturaleza:

- McClelland, establece las necesidades desde la realización, la necesidad de poder y de afiliación.
- Adams, se basa en la comparación que hacen las personas entre su trabajo y los resultados obtenidos con los de otras personas.
- Edwin Locke, plantea la definición de objetivos y retroalimentación de los resultados, en contraposición está la teoría del refuerzo, la cual dice que el comportamiento es influido por el ambiente, sin preocuparse por los hechos cognoscitivos internos, busca fomentar el comportamiento deseable y desalentar el que no lo es.
- Vroom habla de las expectativas, e indica que cada persona opta por los comportamientos, que en su opinión los llevará a los resultados esperados. El comportamiento es producto de la combinación de: motivación, capacitación y percepción del rol.

Hay dos teorías, a las cuales se les dará mayor profundidad; pues enfatizan en individuos autorealizados:

- Teoría de la evaluación cognoscitiva, propuesta por E. Deci, R Ryan. R. de Charm. Establece una relación entre la motivación intrínseca y la recompensa como motivador extrínseco. Señala que cuando el individuo recibe una recompensa la cual percibe como controladora (desde fuera), se afecta negativamente en su autoderminación, por el contrario, si una recompensa tiene efecto poco controlador, hace que la motivación intrínseca aumente.

No todas las recompensas tienen el mismo efecto, por ejemplo afectan negativamente las recompensas esperadas, las tangibles como el dinero o premios materiales, sin embargo las recompensas inesperadas y los elogios sinceros, no la afectan. Cuando se brinda al trabajador información positiva de su trabajo, se estimula su motivación intrínseca, por el contrario, de cuando se hace énfasis en fallas y en baja competencia.

- Teoría de la motivación intrínseca, propuesta por Kenneth Thomas. Plantea que las organizaciones en la actualidad no deben buscar sumisión del trabajador, sino compromiso e iniciativa; por lo tanto no se pueden comprar con recompensas, supone que los trabajadores buscan un propósito más valioso.

El trabajador anhela cuatro recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas y la forma de realizarlas), competencia (percepción que tiene la capacidad y destreza para realizar la tarea), sentido o significado (convicción que las tareas conducen a una meta que es altamente valorado por el individuo) y progreso (avance del trabajador hacia el logro del propósito).

El señor Thomas indica que estos cuatro elementos van a provocar un estado de motivación intrínseca, el cual va a generar un alto desempeño (objetivos organizacionales) y elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

- El coaching profesional, si bien no es una teoría, es una herramienta que las organizaciones están utilizando en la actualidad y que apoya el tema en cuestión. Desde principios de los ochenta se implantó en EE.UU. luego en Japón y diversos países europeos; posteriormente se está dando a conocer en toda Latinoamérica.

Es un proceso de entrenamiento personalizado que ayuda al desarrollo personal, elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza. No es una terapia, ni asesoramiento psicológico, es una disciplina que permite el desarrollo de cada persona, mejora las comunicaciones y profundiza en el individuo como tal. Este modelo se basa en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado.

A nivel de organizaciones se puede contratar coaching profesionales o bien, los mismos gerentes se pueden convertir en líderes que acompañen a sus trabajadores en la misión de alcanzar los objetivos y lograr a largo plazo el éxito personal y corporativo.

Para finalizar este rescate de teorías, se menciona un dato interesante que investigó Maslow, al sugerir que el último nivel de su pirámide, el de auto realización, solamente era alcanzado por el 2% de las personas. Se interesó en saber el porqué estas personas sí habían llegado a este nivel, y estudió intensamente individuos a quienes él consideraba autorrealizados.

Las diferencias o cualidades que identificó son las siguientes: personas centradas en la realidad, enfrentan los problemas y buscan soluciones, creían que los fines no necesariamente justificaban los medios y eran personas independientes.

También definió otras características como valores democráticos, ya que no hacían diferencia de personas por sus orígenes, tenían interés social, compasión y humildad, tenían relaciones sociales de mayor calidad; es decir no tan superficiales, con buen sentido de humor, se aceptaban a sí mismos y a los demás, le daban gran valor a las cosas que aparentaban ser insignificantes (apreciación) y vivían con mayor intensidad. Sin embargo, hace referencia que

no eran perfectos, ya que en algunos momentos presentaban ansiedad (controlable), pérdida de humor, frialdad o rudeza.

Realmente si la organización logra que los trabajadores desarrollen una actitud positiva, va a lograr que todos estos beneficios que Maslow propone como extraordinarios, sean un factor común que conlleve a trabajadores y organizaciones sanas y exitosas.

A manera de conclusiones y con el afán de reafirmar los aspectos relevantes, se enfatiza que el desarrollo de las actitudes positivas en los trabajadores, no se debe considerar como un gasto, sino como inversión a largo plazo y como resultado de un proceso lento; no se pueden disfrutar resultados inmediatos en referencia a cambios actitudinales.

Un enfoque en el desarrollo de actitudes positivas, asegura que esta inversión de tiempo y dinero, se está aplicando en el 85% de los resultados de los trabajadores y de la organización como tal, el cual permitirá un mayor aprovechamiento del otro 15% de los resultados, conformado por las capacidades y aptitudes de cada individuo.

Toda persona tiene el potencial para lograr un cambio en su actitud, por lo que las organizaciones tienen el reto de estimular este proceso y desarrollar organizaciones humanizadas, donde no solo se preocupen por satisfacer las necesidades de los primeros niveles de la pirámide de Maslow en sus trabajadores, sino que se interesen en ser facilitadores para que ellos satisfagan los niveles superiores.

Personas seguras y sanas (física y mentalmente), apoyarán con mayor apertura los objetivos de la organización, no solo en el presente o por unos días, sino a largo plazo.

Los directivos y gerentes son los gestores de este proceso y deben tomar conciencia que el cambio se realiza desde ellos mismos y se trasmite a las diferentes áreas de la organización.

Cuando se provoca un cambio de una persona por la fuerza o por el temor, este va a ser contraproducente y no va a ser real ni permanente. Las personas cambian cuando deciden que ese cambio los va a ayudar a lograr lo que desean, tanto a nivel personal, laboral y social.

La organización, debe identificar claramente las actitudes que se desea cambiar y definir cuáles son las que generan cambio, lo cual permitirá enfocarse. Por ejemplo, identificar actitudes que impiden que los programas de motivación no surtan efecto y trabajar en este punto con una actitud alternativa a la que quiere llegar, ya sea individual o de grupo, con el fin de cuidar un ambiente positivo y de crecimiento.

Una vez que los trabajadores han desarrollado el cambio de actitud deseado, se obtendrán comportamientos positivos y de apoyo a las estrategias organizacionales.

Referencias bibliográficas

Chapman, E. (1992). *Actitud. Su posesión más valiosa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Chavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores

Cubeiro, J. *La mejor forma de desarrollar el talento*. Recuperado el 15 de febrero de 2008, de <http://www.mundofranquicia.com/mfc/firmas/desarrollo.php?id=266>

Diccionario enciclopédico Océano (1992). Barcelona: Grupo Editorial Océano.

Gaynor, E. (2006). *Cambio y desarrollo organizacional. Expertos notables*. Recuperado el 03 de febrero de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/expertos-en-cambio-organizacional.htm>

González D. (2002). *Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo*. Recuperado el 20 de febrero de 2008, de <http://www.dict.uh.cu/Revistas/PS2002/No.%202/Ps19202-6.pdf>

Mañero, J (2005). *Coaching y cambio de actitud*. Recuperado el 15 de febrero de 2008, de <http://www.losrecursoshumanos.com/coaching-y-cambio-de-actitud.htm>

Morales, J.F., Moya, M., Pérez J., Fernández I., Fernández J., Huici C., Páez D. y Marques J. (1999). *Psicología Social*. España: McGraw-Hill.

Pérez, R. *Actitud*. Recuperado el 06 de febrero de 2008, de <http://www.asimetcapacitacion.cl/actitud.htm>

Sanpedro, A. (2006). *De la motivación a la auto-motivación: El éxito del Líder-Coach*. Recuperado el 05 de marzo de 2008, de <http://www.asescoaching.org/lidercoach.html>

Sosa, D. (2004). *Es la motivación duradera?*. Recuperado el 03 de febrero de 2008, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=552>

Thomas, K. (2000). *La motivación intrínseca y su funcionamiento*. Recuperado el 09 de marzo de 2008, de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_motivacion_intrinseca_y_su_funcionamiento.doc

Toledo, M.A. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.

Vega, J. (1997). *Psicología Laboral*. San José: Instituto Costarricense de Recursos Humanos.

Entrevistas:

Lic. Daniel Fernando Peiró, Consultor - Motivador – Autor, Grupo Daión S.A., Costa Rica, Centro y Latino América E-Mail: info@grupodaion.com

Licda. Adriana Mora Hamlin, Motivadora en Desarrollo Humano. - Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas Motivadora y conferenciante internacional <http://www.adrianamorahamlin.blogspot.com>