

# **Factores que determinan la motivación en un grupo de colaboradores de una empresa privada del sector industrial**

**Xinia Torres Vargas<sup>1</sup>**

## **Resumen**

La motivación ha sido un tema ampliamente estudiado por diferentes teóricos, muchos de ellos enfocándolo al ambiente laboral. El objetivo de este estudio es identificar los factores que determinan la motivación de un grupo de colaboradores de una empresa privada y brindar una referencia que pueda ser utilizada por personas interesadas en gestionar adecuadamente la motivación en su personal. Para cumplir con este objetivo, se le aplicó un cuestionario al personal y se entrevistó a cuatro colaboradores. A partir de estas herramientas se pudo determinar que para este grupo, factores como el liderazgo, un ambiente de trabajo ameno —caracterizado por el compromiso y la unión del equipo—, las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y el reto continuo son determinantes en el tema de la motivación. La tarea para los líderes consistirá en fomentar el desarrollo de estos factores y convertir su empresa en un mejor lugar para trabajar.

## ***Abstract***

Motivation is a topic that has been widely studied by different authors; many of them have focused on work motivation. The principal objective of this study is to identify those factors that determine the motivation in a group of workers of a private company and to present a useful reference to people interested in reinforce the motivation in their companies. In order to reach this objective, a questionnaire was applied to the personal and four people were interviewed. As a conclusion, for this group, factors as leadership, a working environment characterized by commitment and union, learning options, professional growing and continuous challenge are decisive in their motivation level. The task for leaders will be to promote the development of those factors and to transform their company in a great place to work.

## **Palabras clave**

Motivación, liderazgo, beneficios, compensación, clima organizacional

## ***Key words***

Motivation, leadership, benefits, compensation, working environment.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología y candidata a máster en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, ULACIT. Correo electrónico: xintv@hotmail.com

## **Introducción**

El entorno laboral y todas las variables que en él influyen ha sido un tema ampliamente estudiado. Actualmente, los departamentos de Recursos Humanos han dejado de ocupar roles secundarios y han pasado a convertirse en socios estratégicos del negocio, con un objetivo de gran relevancia para cualquier compañía: contar con el recurso humano adecuado para lograr los retos establecidos en la empresa. Esto implica atraer y retener talento, formarlo en habilidades y conocimientos genéricos y específicos del negocio, compensar su esfuerzo y motivarlo para que genere los resultados esperados y valores agregados a la compañía.

En tiempos de gran competitividad entre las empresas por atraer y retener el mejor talento dentro de sus equipos de trabajo, la motivación tiene un rol fundamental. Es común escuchar que un colaborador motivado presenta un mejor desempeño y, por ende, es un importante contribuyente en el logro de los objetivos de la compañía. Asimismo, se establece que la falta de motivación en el personal puede originar un bajo desempeño o altos niveles de rotación. Un proceso de contratación en una empresa requiere invertir recursos financieros, tiempo del personal y capacitación en el puesto, entre otros aspectos, y por tanto, las compañías no pueden darse el lujo de perder colaboradores valiosos. Esto los lleva a analizar continuamente diferentes estrategias que se deben practicar para retener al personal y hacer que se sienta satisfecho al laborar en determinada empresa.

Stephen Robbins (1999) define la motivación como "...la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del

esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168). Complementando lo anterior, se podría también señalar que

...la motivación, es decir, la conducta motivada en el ambiente laboral, requiere de un motivo por el cual ponerse en marcha, dirigirse claramente hacia una meta, ya sea personal o de trabajo, en definitiva, se requiere de un motivo que se presenta como impulso, tendencia, deseo, necesidad, lo que conduce a la acción, a la actividad (Parera y González, 2005, p. 37).

A partir de estos puntos de vista y para efectos de este artículo, se entenderá la motivación como el motor que impulsa a los colaboradores a presentar un desempeño y un esfuerzo por encima de lo esperado y poder cumplir con las metas establecidas. Dentro de este concepto están incluidas variables como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y valores organizacionales, entre otros, que impactan en el nivel de motivación de una persona a nivel laboral en cualquier tipo de empresa. En el trabajo, las personas pasan al menos ocho horas al día, por lo que este llega a convertirse en su segundo hogar; es por esto que es muy bien valorado por el personal trabajar en un ambiente ameno, que le brinde oportunidades de crecimiento, donde encuentre respeto y reconocimiento, y que le motive a levantarse cada día para dar lo mejor de sí en pro del desarrollo del negocio.

Robert Levering (s.f.) señala dentro de las ventajas que puede tener una empresa al contar con personal motivado en el trabajo, un incremento en el nivel de satisfacción de los clientes y de la productividad y, por ende, en las utilidades de la entidad. Además, los niveles de rotación en el personal son menores y, por su imagen de una muy buena empresa para trabajar, atraen excelentes talentos a la organización.

Ante estas grandes ventajas, es de gran importancia para cualquier empresa entender qué mueve a las personas y cómo se logra mantener motivado el talento interno.

## **Factores que determinan la motivación**

### **1. El mejor lugar para trabajar**

El Instituto Great Place to Work, fundado en 1980, está conformado por un grupo de consultores en investigación y gerencia, cuyas oficinas centrales se encuentran en Estados Unidos. Este equipo ha realizado investigaciones durante más de 20 años sobre los aspectos que más valoran las personas en una empresa.

A través de sus investigaciones y por medio de su interacción con muchos colaboradores y compañías de diferentes sectores, llegaron a establecer que cualquier empresa podría llegar a convertirse en un excelente lugar para trabajar y que todo dependería de las estrategias que desarrollen los líderes y el personal para crear una percepción positiva de dicha opción laboral, de forma que los colaboradores se sientan orgullosos de sí mismos, de su equipo de trabajo y de su compañía.

Estos investigadores definen que una buena empresa para trabajar es un lugar “donde los empleados confían en las personas para las que trabajan, se sienten orgullosos de lo que hacen y disfrutan con la gente con la que trabajan” (Great Place to Work, 2009). Esto dependerá no tanto del tipo de empresa, sino de las actitudes que asuman los líderes frente a su personal.

Como parte de su trabajo, han llegado a definir cinco dimensiones que engloban las mejores características de una gran empresa para laborar (Great Place to Work Institute, s.f.):

1. **Credibilidad:** Esta dimensión se relaciona principalmente con la percepción de una comunicación abierta hacia el personal por parte de los líderes del negocio, con respecto a las metas y los objetivos empresariales. Esto implica también una comunicación en ambas direcciones, de forma que el personal siente la confianza para aportar sus ideas y saber que serán tomadas en cuenta. En estas empresas, los líderes predicán con el ejemplo, por eso su discurso es creíble.
2. **Respeto:** Se relaciona con la importancia dada al desarrollo profesional de los colaboradores, el apoyo en la toma de decisiones y también en valorar al personal no sólo como trabajadores, sino como personas. Además, se toma en cuenta la disponibilidad de los recursos, herramientas y la capacitación que requieren para realizar bien su trabajo. En esta dimensión, los colaboradores deben sentirse socios del negocio y construir un ambiente de trabajo basado en la confianza y la seguridad. La empresa debe crear un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
3. **Justicia:** El éxito económico de la empresa se comparte equitativamente por medio de los programas de compensación y beneficios con los que cuenta la empresa. En una empresa justa no hay conductas discriminatorias ni favoritismos.

4. **Orgullo:** Los colaboradores se sienten orgullosos de sus aportes individuales en el logro de los objetivos del negocio, del trabajo en equipo, de los productos que desarrolla la empresa y de su posicionamiento en el mercado.
  
5. **Camaradería:** Esta dimensión se relaciona con la posibilidad de ser uno mismo dentro de la empresa. El ambiente de trabajo es amigable y las personas encuentran apoyo y cordialidad en sus compañeros. Los miembros de la empresa, realmente se sienten parte de una familia o de un equipo.

Por su parte, Haasen y Shea, G. (1997) se cuestionan acerca de cuáles factores hacen que una empresa se convierta en el mejor lugar para trabajar, inspirando a las personas a presentar altos niveles de esfuerzo y productividad. Estos autores proponen tres aspectos determinantes en el tema de la motivación, a saber:

1. **Control en el trabajo:** Elemento relacionado con el tema de brindarle mayor autonomía al personal para que pueda trabajar de forma independiente, proponer ideas y aportar mejoras continuas en los procesos. Esta autonomía conlleva un mayor involucramiento y una total identificación del personal con la tarea.
  
2. **Aprendizaje:** El autor señala que las oportunidades de aprendizaje son un factor de gran importancia en la motivación. El personal espera tener la oportunidad de crecer profesional y personalmente, y adquirir nuevas habilidades que le permitan ser más competitivos en el puesto de trabajo, para ir surgiendo dentro de la organización e ir enfrentando retos cada vez más difíciles.

3. **Trabajo en equipo:** Contar con un grupo de trabajo caracterizado por su armonía y cooperación hace que el trabajo sea más estimulante para todos y se faciliten los procesos. Trabajar en grupo puede convertirse en una especie de ancla social para la persona, ya que las dinámicas grupales impactan la conducta individual y propician la diferenciación de roles entre los colaboradores.

Cada año, el Instituto Great Place to Work realiza un ranking de las 100 mejores empresas para laborar. Para el año 2008, y por segundo año consecutivo, la empresa Google obtuvo el primer lugar a nivel americano. Esta empresa se caracteriza por trabajar con alta confianza en sus colaboradores y pocas pero justas políticas. Dentro de su paquete de beneficios cuenta con cafeterías gratuitas con servicio *gourmet*, transporte, guarderías para niños, unidad de salud, unidades para ejercicios y entretenimiento, entre otros aspectos.

Los colaboradores de Google también valoran el dinamismo de la empresa, posibilidades de crecimiento a nivel profesional, la capacitación continua, la actitud transparente y confiable, la accesibilidad de sus líderes, el trato respetuoso que reciben y la preocupación de la empresa por factores ambientales, etc.

De esta forma, esta empresa ha logrado un alto nivel de cooperación entre sus colaboradores, un elevado compromiso con la empresa y un sentimiento de orgullo de los trabajadores al laborar para una compañía de este tipo, lo cual genera un excelente clima organizacional.

Para el año 2009, a nivel de Centro América y el Caribe, las diez primeras posiciones de dicho *ranking* fueron las siguientes:

**Tabla 1. Lista de las 10 mejores compañías para trabajar en  
Centroamérica y el Caribe**

<b>#</b>	<b>Compañía</b>	<b>Cant. Colab.</b>	<b>Operación</b>
1	Fedex Express CA	134	Transporte/Mensajería
2	Kimberly Clark	1.355	Manufactura
3	Oracle Caribbean	70	Tecn. Información
4	SC Johnson de CA	40	Industria Farmacéutica
5	Diageo	80	Productores Alim.
6	McDonalds	2.265	Alimentos
7	Grupo Agrisal	400	Hotelería
8	Atento	4.243	Call Center/Serv. Telef.
9	Scotia Bank	69.049	Banca y finanzas
10	Banco Agrícola	2.612	Banca y finanzas

Nota: Tomado de: Great Place to Work Institute, 2009.

## **2. El dinero: ¿garantía de satisfacción?**

En el tema de la compensación es importante identificar sus diferentes componentes, entre los cuales pueden mencionarse el salario fijo, el salario variable y otros incentivos, tales como el paquete de beneficios con que cuenta la compañía, que puede incluir seguros para el personal, soda-comedor, beneficios médicos, regalías al personal, etc.

En relación con el salario fijo, actualmente, muchos gerentes consideran que contar con salarios por encima del mercado les garantiza la retención y la motivación de sus colaboradores. Para ellos, esta es su principal estrategia para ser empresas competitivas a nivel de mercado. Algunos teóricos, tales como Muró y Wilson, citados por Bedodo y Giglio (2006), apoyan esta idea y señalan que los trabajadores valoran el salario fijo como



un factor para permanecer en una compañía, ya que es el medio que les permite satisfacer sus necesidades básicas.

Por su parte, autores como Chiavenato, Conyon y Freeman, citados también por Bedodo y Giglio, establecen que el sueldo fijo no genera mayor estimulación en los trabajadores, ya que les retribuye únicamente por el hecho de ir a trabajar y ya lo tienen asegurado sin importar los resultados que alcancen; es por esto que no los motiva a tener un mejor desempeño o dar un valor agregado a la empresa.

El tema del salario fijo podría ser analizado a la luz de los aportes de teóricos de la motivación tales como Frederick Herzberg y Abraham Maslow. De acuerdo con los planteamientos de Herzberg, se podría establecer que el salario fijo es simplemente un elemento higiénico que si no está presente, genera desmotivación; pero si el colaborador lo tiene, no influye en gran proporción en su nivel de motivación laboral. Por su parte, según la teoría de Maslow, podría establecerse que el salario fijo llega a satisfacer las necesidades de primero y segundo nivel, es decir, aquellas relacionadas con las necesidades básicas y de seguridad. No obstante, una vez que estas necesidades han sido satisfechas, se activan las necesidades de niveles superiores y, por tanto, el dinero como tal deja de convertirse en un factor de motivación.

No obstante, Dessler (1991) tiene un punto de vista interesante con respecto al dinero. El autor señala que este no satisface únicamente necesidades del primer nivel, sino que puede ser un medio para cubrir necesidades de niveles superiores:

...la persona que se dispone a comprar un automóvil nuevo hace algo más que solamente gastar dinero; compra (cuando menos en su perspectiva)

prestigio, reconocimiento y un símbolo visible de logros. Por lo tanto, ha utilizado su dinero para satisfacer algunas de las necesidades de orden superior (p. 359).

Con respecto a la remuneración variable, este es un componente de la compensación asociado al cumplimiento de metas previamente establecidas. Este tipo de remuneración reconoce la contribución de cada persona en el crecimiento de la compañía, alineando las competencias individuales con los objetivos de la empresa. Una de sus ventajas es que la persona aprende a reconocer la relación entre lo que hace y la recompensa que recibe. De esta forma, se establece que “Desde la teoría del aprendizaje, el dinero es una consecuencia que se entrega luego de elicitarse la respuesta esperada, constituyendo una recompensa que actúa como reforzador de la conducta y que, como tal, aumenta su probabilidad de ocurrencia futura” (Bedodo y Giglio, 2006, p.70).

Fernández y Baeza, citados por Bedodo y Giglio, establecen que “La compensación tiene un doble sentido: ligada a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante, pero en relación al logro de metas y el reconocimiento ligado a ello moviliza la motivación” (p. 62).

Por su parte, Vroom, citado por Dessler (1991), establece la Teoría de las Expectativas para la Motivación, que se refiere a que “la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada” (p. 348).

Es decir, que si a una persona le ofrecen una recompensa específica que realmente le interesa a cambio del cumplimiento de un proyecto que implica cierto esfuerzo pero es

alcanzable, existe una alta probabilidad de que esto genere un alto estado de motivación y un interés adicional por poner su empeño en ese reto.

Esta es la verdadera importancia del salario variable dentro del tema de la motivación. Al encontrarse asociado con metas específicas, hace que el colaborador tenga un objetivo claro, que al ser cumplido tendrá una recompensa esperada. Lo anterior brinda un sentimiento de logro que motiva a las personas a esforzarse para cumplir las metas.

Con respecto a los paquetes de beneficios, estos son creados por las empresas con el fin de brindarles a sus colaboradores un adicional en su compensación y generarles mayor motivación, identificación con la empresa y un sentimiento positivo con respecto al valor que la compañía le concede al factor humano. Existen empresas que cuentan con un amplio paquete de beneficios que, por lo general, se compone de seguros de vida; seguros médicos; servicios médicos, tales como medicina de empresa, especialistas, odontología, etc.; regalías de producto; beneficios por matrimonio, defunción de familiares o nacimiento de hijos; beneficios por antigüedad, que incluyan vacaciones adicionales o premios especiales; servicio de soda-comedor y gimnasio; asociación solidarista; y guarderías infantiles, entre otros.

Bedodo y Giglio (2006), al referirse al paquete de beneficios como un factor de motivación para el personal, recomiendan un amplio análisis del impacto de estos, ya que, como se ha señalado anteriormente, a cada persona la motivan aspectos diferentes, por lo tanto, lo que es motivador para unos, no lo será para otros, de forma que lo ideal sería que cada persona pudiera escoger dentro de dicho paquete, los que considera que le generan mayor motivación y pudiera acceder a estos.

Lawler III, citado por Bedodo y Giglio, menciona que “la recompensa motiva la conducta sólo si ésta es importante para el individuo” (p. 69). Por lo anterior, no es una garantía, en temas de motivación, contar con un amplio paquete de beneficios, el reto más bien es que estos realmente satisfagan las principales necesidades de los colaboradores y les genere un nivel de motivación lo suficientemente amplio como para que valga la pena que la empresa invierta grandes recursos en su mantenimiento.

### **3. El rol del líder en la motivación del equipo**

El equipo sigue la pauta que marca su líder. Este se convierte en el ejemplo por seguir, ya sea positivo o negativo. Cada colaborador tiene sus ojos puestos en las conductas y actitudes de sus jefes y, de acuerdo con estas, define su actuar en la organización. Es por ello que más que jefes o gerentes, se requieren líderes positivos en cada equipo de trabajo.

Levering (s.f.) establece que un elemento fundamental en el papel del líder es la confianza que le genera a su grupo de trabajo, de forma que los colaboradores no tengan duda de la palabra de sus líderes, sino que la sigan con la firme creencia de que les llevará a resultados positivos para sí mismos y para el negocio. La confianza, según señala Levering, “es una delicada ventaja que debe ser alimentada diariamente” (p. 3).

Según este autor, existen algunos aspectos que cada líder debe tener en cuenta para impactar positivamente a sus colaboradores:

- **Compartir ampliamente la información:** Los colaboradores deben tener conocimiento del estado del negocio y del progreso en la consecución de las metas establecidas. La apertura que tenga el jefe en este punto es vital y generará un mayor sentido de pertenencia en el equipo. Es importante que cada uno conozca la importancia de su trabajo en los resultados globales de la compañía.
- **Accesibilidad:** Actualmente, los gerentes de las mejores empresas a nivel de motivación se rigen por la política de puertas abiertas, bajo la cual mantienen un contacto directo con los colaboradores de todo nivel. Esto permite que el personal tenga una idea más amplia de la clase de líderes existentes en la empresa y que sientan la confianza para acercarse a ellos y externarles sus ideas. Esto impacta positivamente en la comunicación en ambos sentidos.
- **Disponibilidad para responder preguntas difíciles:** La apertura de los líderes no sólo debe existir a la hora de comunicar los buenos resultados obtenidos en la compañía, sino que debe extenderse a momentos de cambio o de crisis. Esta disponibilidad genera un diálogo genuino con los colaboradores, que les transmite confianza en sus líderes.
- **Cumplimiento de las promesas:** Los acuerdos a los que lleguen los líderes con los miembros de sus equipos deben ser cumplidos cabalmente. Es por ello que deben estar basados en hechos realmente alcanzables y no en sueños o ilusiones. Si por algún motivo estos acuerdos no pudieran ser cumplidos en el tiempo pactado, es importante explicar a los colaboradores los motivos y los factores que influyeron, para así evitar la pérdida de confianza.

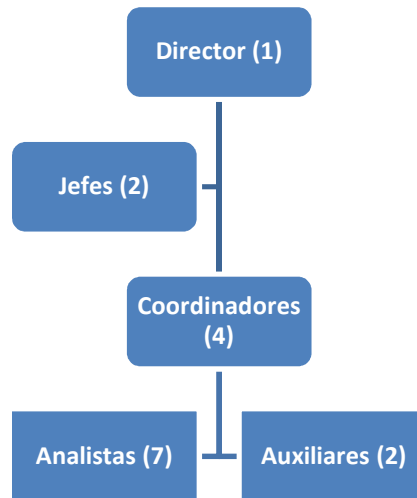
- **Mostrar reconocimiento y aprecio:** Una tarea que los líderes deben desarrollar constantemente es el reconocimiento al esfuerzo de su equipo o específicamente, de algunos miembros. Por medio de este se demuestra el agradecimiento por el compromiso, y se destaca la importancia del trabajo de cada uno en el cumplimiento de las metas del negocio.
- **Demostrar interés personal:** Las personas desean ser reconocidas no como empleados, sino como personas. Los grandes líderes demuestran un interés genuino en sus colaboradores, especialmente en ciertos momentos significativos a nivel personal como es el caso de enfermedad o muerte de algún familiar, entre otros.

Por su parte, Haasen y Shea (1997) también creen en la importancia del rol del líder en la motivación de su personal, y señalan que aquella persona que desee construir un mejor lugar para trabajar debe desempeñar no un papel de jefe, sino convertirse en un coordinador, un entrenador y un mentor para sus trabajadores, siendo una fuente de experiencia y ganándose la confianza y el respeto de su personal.

### **¿Cómo trabaja la motivación en un equipo de trabajo?**

En esta investigación se trabajó en una empresa del área industrial, líder en su campo, con alrededor de 90 años de estar posicionada en el mercado centroamericano. En dicha empresa laboran alrededor de 1350 personas. Específicamente, se trabajó con un departamento compuesto por 16 colaboradores. El promedio de antigüedad de estas

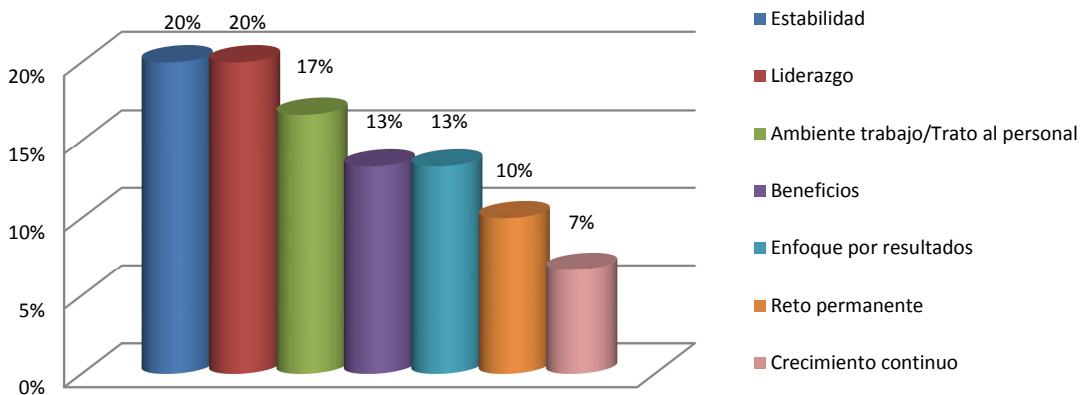
personas es de 2.5 años, por lo tanto puede decirse que el equipo está apenas consolidándose. Este departamento está estructurado de la siguiente forma:



**Figura 1. Organigrama del Departamento**

Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario a todo el personal del departamento y una entrevista a cuatro colaboradores, con el fin de conocer su percepción acerca de la motivación del equipo de trabajo y también, a nivel general, en la empresa en la que laboran.

## Factores de motivación en la empresa



**Gráfico 1**  
**Factores de Motivación a Nivel de Empresa**

El grupo de funcionarios rescata algunos factores que más los motivan de la empresa en la que laboran, los cuales pueden visualizarse en el Gráfico 1. La mayoría menciona el liderazgo y la estabilidad que se vive a lo interno de la organización. Es una empresa reconocida no sólo a nivel nacional, sino también fuera de nuestras fronteras, y ese orgullo es vivido por los colaboradores. Este liderazgo le permite a la empresa ofrecer estabilidad a sus colaboradores y un ambiente de trabajo caracterizado por su calidez, respeto por la gente y cooperación entre los compañeros. Uno de los colaboradores señala que “En esta empresa hay una magia especial en el ambiente, algo que hace que uno se sienta cómodo, respetado y valorado, independientemente del puesto que desempeñe; es como estar en la casa”.

El equipo directivo se caracteriza por políticas de puertas abiertas y un acercamiento al personal. Los colaboradores los reconocen y sienten su apoyo en las labores diarias.



Existe una comunicación amplia con el personal por diferentes medios internos, que les permiten estar informados de las principales novedades en el negocio.

Los colaboradores perciben que es una empresa que trabaja bajo un enfoque por resultados, lo cual implica un reto permanente para buscar la mejora continua de los diferentes procesos y trabajar con profesionalismo, compromiso y autoexigencia. A su vez, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa es valorada por los participantes, con respecto a lo cual una de las entrevistadas señala:

En la compañía uno decide hasta dónde quiere llegar, uno tiene la posibilidad de surgir y hay personas que han llegado a ocupar puestos muy importantes y han empezado desde abajo. Si uno se prepara y tiene buena actitud, la empresa premia ese esfuerzo.

El paquete de beneficios con que cuenta la compañía es también mencionado como uno de los factores de motivación. “Si uno compara lo que tenemos en la empresa, con los beneficios que reciben amistades en otros lugares, se da cuenta de que aquí realmente valoran al personal y nos motivan para trabajar cada día más contentos”, es la opinión de uno de los participantes.

El beneficio que más valoran los colaboradores es la remuneración variable, la cual se consigue trimestralmente por el cumplimiento de objetivos específicos asignados a la empresa, al departamento y a cada colaborador. Se compone de metas realistas, alcanzables y, sobre todo, retadoras para todo el personal.

Tal y como se mencionó anteriormente, la compensación variable es un importante factor de motivación, ya que permite a los colaboradores crear una relación entre su

esfuerzo y la obtención de una recompensa. Esto, a su vez, permite asignar objetivos específicos a cada persona y guiar su desempeño hacia retos que impacten los resultados generales de la compañía.

Otros beneficios que son altamente valorados son aquellos que se obtienen ante alguna situación personal especial, tales como matrimonio, nacimiento de un hijo y defunción de parientes. En estos casos, la empresa entrega un beneficio en efectivo y da días de permiso con goce de salario. El principal objetivo es apoyar a los colaboradores en ese momento importante y el personal realmente valora esta cercanía de la empresa. Una valoración similar reciben los beneficios por antigüedad, bajo el cual el personal, después de cumplir cinco años de laborar en la compañía, empieza a adquirir vacaciones adicionales a las de ley y también regalías de parte de la empresa. El colaborador percibe que de esta forma, la compañía reconoce el esfuerzo, el compromiso y la lealtad que ha caracterizado su trabajo durante ese tiempo.

El cuarto beneficio más valorado es la asociación solidarista, la cual es vista como una opción de respaldo económico que les permite tener acceso a préstamos o a ahorro con condiciones más favorables que las que se encuentran en el mercado. Al pertenecer a la asociación, también se puede tener acceso a ciertos productos a precios preferenciales.

Los beneficios menos valorados por este grupo de colaboradores son los servicios de salud, compuestos por médico de empresa, diferentes especialidades médicas y servicios odontológicos, entre otros, y el seguro de vida. Este último es visto como un beneficio que los colaboradores no llegarán a disfrutar y esto hace que pierda su valor como motivador.

Al ser consultada sobre el tema de beneficios, una de las colaboradoras señala:

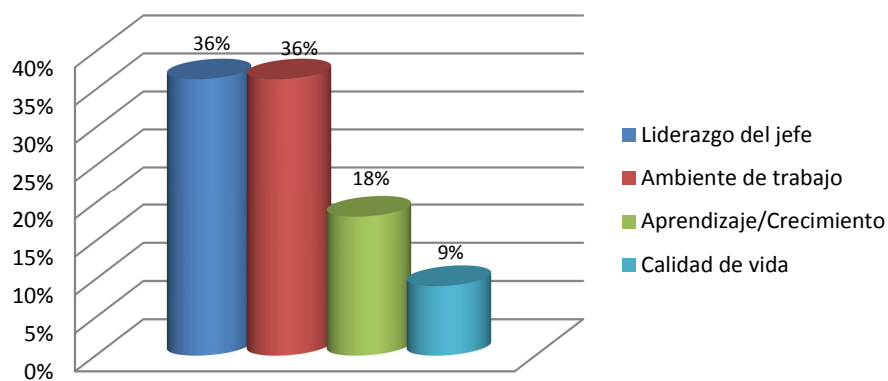
En ocasiones, el problema con los beneficios es que las personas no los ven como un adicional que les brinda la empresa, sino como un derecho adquirido y en ese momento uno deja de valorarlos. Si realmente pensáramos que son reconocimientos que nos dan por nuestro trabajo, la gente se daría cuenta de su verdadero valor.

### **Factores de motivación en el departamento**

Entre los factores internos en el departamento que generan mayor motivación en el personal, el principal es el liderazgo. Los colaboradores señalan que los líderes los apoyan, los escuchan y les brindan la opción de expresar sus ideas, son respetuosos y cordiales en el trato. Son personas fácilmente abordables y esto motiva en gran medida al personal. “Mi jefe, más que mi jefe, es mi amiga y sé que puedo contar con ella, que me apoya y respalda mi trabajo”, señala una de las colaboradoras. El apoyo de los jefes permite también crear un ambiente de trabajo ameno, caracterizado por el compañerismo, la alegría, el buen trato, el compromiso de los miembros y la unión del equipo. Esto les permite reflejar esa actitud ante el resto de la empresa, lo cual brinda calidad en el trabajo y presenta una actitud íntegra y ecuánime.

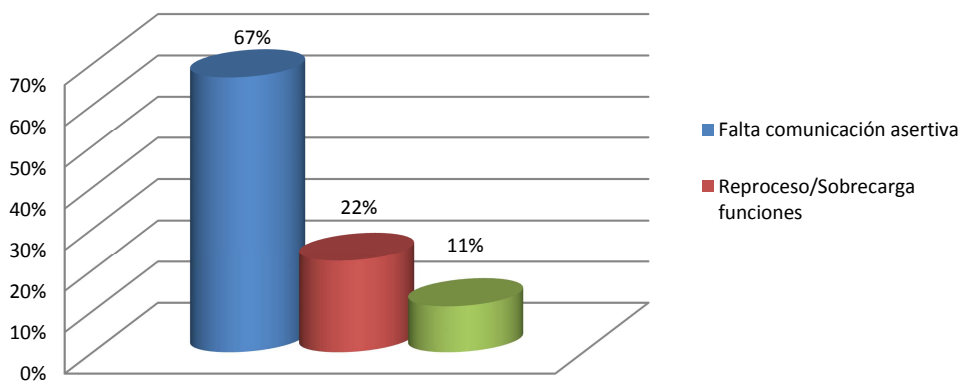
Tal y como ha establecido el Instituto Great Place to Work (s.f.), aspectos como la credibilidad y el respeto de los líderes, así como la camaradería entre el equipo de trabajo, son factores que influyen para que una empresa se convierta en un buen lugar para trabajar y que tienen un impacto importante en la motivación del personal y, por ende, en la retención del talento.

Los colaboradores de la empresa en estudio perciben también que en el departamento se les brindan oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y en este encuentran opciones de reto permanente para la mejora continua de los procesos. Además, existe un equilibrio adecuado entre el trabajo y el tiempo personal, lo cual les brinda mayor calidad de vida y la posibilidad de alternar diferentes tareas sin que el trabajo los limite para ello. El Gráfico 2 permite visualizar los factores expuestos anteriormente.



**Gráfico 2**  
**Factores de Motivación a Nivel de Departamento**

### Factores que generan desmotivación en el departamento



**Gráfico 3**  
**Factores de Desmotivación a Nivel de Departamento**

Tal y como se observa en el Gráfico 3, dentro de los factores que generan mayor desmotivación en este equipo de trabajo está la percepción de falta de comunicación asertiva entre los miembros del departamento, sobre todo, al expresar aquellos aspectos que les incomodan o que interfieren en el cumplimiento de las tareas. Les cuesta expresar lo que les molesta de los demás. Al respecto una de las participantes señala lo siguiente:

A pesar de que a nivel general nos llevamos muy bien y tenemos muchas cosas en común, cuando se presenta algún problema o algo nos molesta, la comunicación no es la misma. Quizá la misma madurez del grupo no permite ser tan abiertos como quisiéramos, en algunas ocasiones.

Si bien esto es cierto, no ha afectado las buenas relaciones entre los miembros del equipo a nivel general; sin embargo, es un aspecto al cual se le debe prestar atención para evitar que se convierta en una fuente de desmotivación.

Como otro factor importante de desmotivación, el equipo señala que existen reprocesos en algunas funciones, lo cual les impide trabajar a un ritmo más fluido y tener mejores tiempos de respuesta en sus tareas. Algunos procesos son muy manuales todavía y esto podría afectar también la exactitud en la información. Esto se relaciona más que todo con una limitación importante de la empresa a nivel de sistemas de información adecuados que permitan organizar y automatizar los diferentes procesos que se realizan.

Por último, algunos miembros perciben cierto desnivel en los salarios de los diferentes puestos, es decir, consideran que algunos deberían tener una mejor remuneración. Es importante recordar que el sentimiento de justicia en el tema de la compensación, asociado a la percepción de que se obtiene un salario adecuado para el

esfuerzo que se está dando, es un factor importante en el tema de la motivación, por lo tanto, sería adecuado analizar este punto para evitar que se convierta en un factor que desestime al equipo.

### **Los estudios de clima organizacional en las empresas**

Como parte de los métodos utilizados para evaluar la motivación del personal, la empresa seleccionada aplica anualmente un estudio de clima organizacional. Este tipo de estudios permite conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de la forma en que se están manejando las cosas en la empresa y ayuda a identificar aquellos aspectos que deben cambiar para que el personal se sienta cada vez más satisfecho y motivado al ser parte de la compañía.

Con este objetivo, se contrata una empresa consultora que se encarga de aplicar un cuestionario al 100% del personal, con excepción de aquellos funcionarios con menos de tres meses de laborar en la empresa. Esta herramienta, evalúa diez variables, a saber: trato interpersonal; apoyo del jefe; sentido de pertenencia; retribución; disponibilidad de recursos; estabilidad de la empresa; claridad organizacional; coherencia; trabajo en equipo; y tres valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto.

El clima organizacional del departamento evaluado ha sido calificado como satisfactorio en los dos últimos años y ha venido en ascenso. Para el 2007, se obtuvo un puntaje de un 83% y para el 2008 subió a un 84%. Las variables en las que el personal tiene una percepción más positiva son el apoyo del jefe, la retribución y la estabilidad de la empresa. El apoyo del jefe, tal y como se ha señalado anteriormente, es un elemento vital en el tema de la motivación. El jefe es el modelo por seguir para los colaboradores y si

estos perciben que ese liderazgo está teniendo un papel importante en la estimulación del equipo, se impactarán positivamente otras variables relacionadas con el tema de la motivación. No obstante, podría decirse que variables tales como la retribución y la estabilidad de la empresa se podrían agrupar dentro de los factores higiénicos que establece Herzberg, los cuales si no están, desmotivan al colaborador; pero si están, no aportan mayor impacto en la motivación del equipo.

Por otra parte, los factores en los cuales se tiene una percepción menos positiva son el trato interpersonal, los valores colectivos y el trabajo en equipo. Estos tres factores son vitales en temas de motivación, ya que entre ellos construyen ese ambiente amigable que buscan los colaboradores en las mejores empresas. Al consultar al equipo acerca de las causas que podrían estar afectando estas variables, señalan que el ritmo actual de trabajo le ha restado tiempo a los espacios de interacción que les permitían compartir aspectos extralaborales, lo cual ha minado la confianza existente entre los compañeros y también el trabajo en equipo, ya que cada uno está concentrado en sus propias tareas, sin importar la ayuda que puedan brindarle a los demás. A su vez, consideran que la comunicación podría ser más fluida y llegar a todos los niveles del departamento, pues en ocasiones se limita al dominio de las jefaturas.

Ante estos resultados, el equipo en conjunto realizó un plan de acción al que darán seguimiento durante el año. La idea es plantear una serie de acciones sobre las cuales todos los colaboradores del departamento tengan responsabilidad y no dejar esta tarea en manos únicamente de las jefaturas. Dentro de las acciones planteadas se encuentran las siguientes:

1. Propiciar reuniones quincenales entre todo el departamento que generen un mayor conocimiento del negocio y específicamente de los proyectos que se están desarrollando en el área.
2. Durante estas reuniones, dedicar los primeros minutos a compartir temas extralaborales, tales como celebraciones de cumpleaños, dinámicas y reflexiones, entre otras actividades que les permita interactuar con los compañeros en un ámbito más informal.
3. Mejorar las relaciones interpersonales empezando con el saludo diario y una comunicación más fluida con respecto a las novedades en el área.
4. Ser más puntuales en las horas de inicio y cierre de las reuniones y en los tiempos de entrega pactados.
5. Realizar “pasantías” breves en los diferentes puestos del departamento, que permitan conocer con detalle la labor que realizan los compañeros y poder fortalecer de esta forma el trabajo en equipo.

El objetivo es que con estas acciones se pueda mejorar la interacción entre los miembros del equipo y, más que obtener una mejor calificación en la próxima evaluación, generar un ambiente de trabajo cada vez más comfortable para todos.

### **Conclusiones: ¿Qué quieren nuestros colaboradores?**

De acuerdo con los planteamientos expuestos anteriormente, se puede establecer una serie de conclusiones:



- 1- El tema de la motivación es un asunto personal. Si bien hay ciertas categorías de estímulos que no pueden estar ausentes del ámbito laboral, como aquellas condiciones que permiten cubrir las necesidades básicas del individuo, es importante tener en cuenta que a las personas las motivan aspectos diferentes, según sus necesidades e intereses. La motivación que produce una recompensa específica varía para cada persona e, inclusive, a una misma persona no la motivará lo mismo hoy, que lo que la motive en un futuro, ya que una necesidad satisfecha pierde su efecto motivador.
- 2- Las empresas deben preguntarse constantemente qué motiva a sus colaboradores. No basta con establecer planes de motivación, sino que estos deben ser evaluados periódicamente para determinar si están cumpliendo el objetivo para el cual fueron formulados. Dado que es un factor que influye en el nivel de productividad, de rentabilidad y de cumplimiento de los objetivos en las empresas, es importante que se le dé un seguimiento adecuado al tema de la motivación del personal.
- 3- Los autores estudiados señalan una serie de factores que propician un ambiente de trabajo con un adecuado nivel de motivación. El apoyo, la credibilidad, el reconocimiento, la comunicación y la calidez de las relaciones que mantienen los líderes con el personal; la camaradería y el trabajo en equipo; el orgullo por pertenecer a la empresa; el nivel de importancia asignado a las labores que se realizan; y el reto permanente son parte de estos factores.
- 4- Contar con estos motivadores en una empresa no se consigue de la noche a la mañana, sino que se debe atravesar todo un proceso de cultura organizacional en donde se premien ciertas conductas —tanto de parte de los líderes como del

personal—, y se conduzca claramente, por medio de políticas y procedimientos, el actuar de los colaboradores, empezando por los directivos del negocio.

- 5- Con respecto a la empresa evaluada, se podría concluir que factores como el liderazgo y la estabilidad de la compañía, su posicionamiento en el mercado, el trato al personal y la forma de trabajar bajo un esquema de enfoque por resultados, generan motivación en los colaboradores que allí laboran. Este orgullo y sentido de pertenencia fomentan la retención del talento, tema que es vital en toda compañía.
- 6- Dentro del paquete de beneficios al cual tienen acceso los colaboradores, los que más les motivan son los que están relacionados con algún tipo de reconocimiento a su esfuerzo o apoyo de parte de la compañía como, por ejemplo, la remuneración variable, los beneficios por antigüedad o aquellos que se obtienen en alguna situación personal tal como nacimiento de un hijo o defunción de un familiar.
- 7- Como factores de motivación a lo interno del departamento, se debe rescatar el apoyo de los líderes, el trabajo en equipo y las opciones de aprendizaje y crecimiento que les permiten encontrar retos continuos en los diferentes puestos de trabajo.
- 8- Es importante que se le dé seguimiento a lo interno del departamento, a la percepción de falta de comunicación asertiva entre los miembros y que se generen espacios para poder expresar aquellos aspectos que les molestan de los demás o que limitan el desarrollo adecuado de los procesos. Estos espacios permitirán ir creando un ambiente de trabajo cada vez más satisfactorio para cada uno de los miembros.
- 9- Para esta empresa, el tema de medición del clima organizacional es una herramienta valiosa en el diagnóstico del nivel de motivación del personal. Esto les ha permitido contar con una idea más amplia de los aspectos que deben mejorar en la

empresa y definir planes de acción en los cuales se involucra a todo el personal, de forma que no se vuelve una responsabilidad exclusiva de las jefaturas. Brindarle al personal un medio para que pueda expresar su conformidad o inconformidad con aspectos generales de la empresa o del departamento en el que laboran es de gran relevancia, pero son aún más importantes las medidas que se toman una vez que se conocen los resultados, ya que, de esta forma, el personal percibe que sus opiniones son tomadas en cuenta y permiten ir mejorando poco a poco el clima en la organización.

Para concluir este artículo, se plantea el punto de vista de Gellerman, citado por Dessler (1991), que señala que

La motivación final es hacer que el concepto propio sea real: vivir apropiadamente el papel que se prefiere, ser tratado en una forma que corresponda al rango preferido y ser recompensado de manera que refleje la búsqueda perpetua de lo que consideramos como nuestro papel adecuado, tratando de convertir nuestras ideas subjetivas sobre nosotros mismos en verdades objetivas (p. 356).

Es decir, el ser humano en su ambiente laboral busca su autorrealización y llegar a convertirse en un mejor profesional y una mejor persona según sus anhelos y expectativas de vida. El papel de la empresa y de sus líderes consistirá en hacer de esto una realidad.

## Bibliografía

- Bedodo, V. y Giglio C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile. Extraído el 29 de julio de 2009 desde [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/sources/bedodo\\_v.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf)
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Cuarta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Great place to Work Institute (n.d). *What makes a great place to work?*. Extraído el 28 de Julio de 2009 desde <http://www.greatplacetowork.com/great/>
- Great Place to Work Institute (2009). *Las Mejores Empresas para Trabajar en Centroamérica y Caribe*. Extraído el 27 de Julio de 2009 desde <http://www.greatplacetowork.com/best/lists.php?year=current&idListName=centralamericacaribbean&detail=1&order=rank>
- Haasen, A. & Shea, G. (1997). *A Better Place to Work: A New Sense of Motivation Leading to High Productivity*. New York: AMA Management Briefing
- Levering, R. (n.d.). *Creating a Great Place to Work: How it is important and how it is done*. Extraído el 21 de Julio de 2009 desde [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/levering\\_web.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/levering_web.pdf)
- Parera I. y González, A. (2005). La motivación y su influencia en las organizaciones laborales. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25, 37-40. La Habana, Cuba.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Sharp, I. (2006). How to creat a great workplace anywhere in the world. Extraído el 1 de agosto de 2009 desde

[http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/final\\_2006\\_conference\\_sharp\\_keynote\\_transcript\\_90406.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/final_2006_conference_sharp_keynote_transcript_90406.pdf)

Torres, Y. y Chacón, K. (2004). *Condiciones del ambiente laboral que inciden en la motivación del personal administrativo del Tribunal Supremo de Elecciones*. Tesis de Licenciatura No Publicada, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Werther, W. y Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.