

Motivación

Antiguos retos, nuevas herramientas

En la actualidad, para que una organización pueda crear valor, ésta debe descubrir, generar, distribuir y aplicar el conocimiento a través de su capital humano. En este entorno, los trabajadores del conocimiento, o en inglés *knowledge workers* (Drucker, 1959), se sitúan en el corazón productivo de las corporaciones. Si, como algunos autores identifican (Hauschild et al., 2001), gran parte del conocimiento clave para las organizaciones se encuentra en las mentes de sus empleados, la motivación de los *knowledge workers* representa un factor clave de éxito para estas organizaciones intensivas en conocimiento.

La motivación representa un ámbito de estudio fértil en la literatura relacionada con la gestión de personas. Así, autores tan reconocidos como Maslow (1943), McClelland (1971) o Herzberg (1968) han elaborado teorías clásicas de motivación. Sin embargo, las características novedosas de los entornos laborales dominados por el conocimiento representan un nuevo escenario que los gestores deben conocer para aplicar las modernas teorías de gestión de personas.

Atendiendo al diccionario de la Real Academia Española, motivar es disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. En las organizaciones, los gestores deben motivar a los empleados para alcanzar las metas empresariales. La necesidad de la conjunción entre metas y motivación ha estado presente en cualquier tarea grupal humana. Los trabajadores que construían la Gran Pirámide de Gizeh ya se organizaban en una estructura social compleja y convenientemente motivada. Además de gozar de unas condiciones laborales ventajosas para la época, incluyendo alojamiento y servicios sociales para sus familias, conjuntamente con días de descanso retribuidos, los grupos de 10 obreros, unidad de trabajo mínima, competían por recompensas basadas en su rendimiento laboral. Parece pues, que la motivación es un antiguo reto, sin embargo, en el entorno actual, ¿contamos con nuevas herramientas?

En la literatura de gestión de personas los investigadores han identificado tres herramientas motivacionales diferenciadas para los trabajadores de conocimiento:

1. Estructuras formales

Desde el punto de vista de la motivación, las compañías han adoptado estructuras que consideraban motivadoras para los *knowledge workers* como los planes de carrera duales (carrera gerencial y técnica), los colectivos de alto potencial (un gran ejemplo de su gestión es el Programa Star de Unión Fenosa que reconoce a los

profesionales de con mayor capacidad y potencial y que serán preparadas para ocupar los puestos clave de la organización a través de un Plan de Desarrollo Individual), organizaciones orientadas a proyectos que permiten a los trabajadores trabajar en entornos retadores, o la creación de grupos de prestigio (como la Victor Mills Society de Procter and Gamble que agrupa a la varias docenas de los profesionales con mayor trayectoria de la organización en tecnología e innovación).

2. Incentivos, recompensas y reconocimientos

Estos los podemos clasificarlos en dos grandes bloques:

- **Extrínsecos:** Son aquellas recompensas que proceden del exterior del trabajador: de su jefe, de su entorno, de la compañía, etc. Todas ellas pueden ser planificadas y si se utilizan diestramente pueden servir para modelar y motivar la conducta.
- **Intrínsecos:** Este grupo de recompensas están directamente disponibles para ser utilizadas, pero tienen un gran impacto en los profesionales. Son intangibles como el orgullo de pertenencia, la satisfacción por el trabajo bien hecho o el disfrutar del trabajo realizado.

Los estudios no llegan al consenso sobre su relación con la motivación de los trabajadores. Así, algunos estudios afirman que los reconocimientos extrínsecos son menos motivadores para los *knowledge workers* que los intrínsecos, aplicando la filosofía de que el dinero es más importante por lo que significa que por lo que se puede comprar con él. Sin embargo, otros autores afirman que los reconocimientos extrínsecos son motivadores en extremo e incrementan la creatividad. Los grandes entrenadores, como Lolo Sainz, recomiendan poner el foco en las recompensas intrínsecas, ya que se nutren así mismas. Es decir el orgullo o el disfrute provocan un mayor deseo de triunfar sin necesitar ningún premio externo. Los deportistas que han sido motivados siempre con recompensas externas, raramente mantienen la motivación a largo plazo, ya que siempre quieren más y llega un momento en el que la expectativa no se puede satisfacer, y entonces llega la "desmotivación". Los deportistas que disfrutaban de su actividad y sobresalen de forma sostenida en el tiempo obtienen su motivación principalmente de elementos intrínsecos, sirva como ejemplo la actual Selección Española de Baloncesto (www.basuketoboru.com).

3. Técnicas informales

Por último, encontramos las técnicas informales (Petroni, Et Colacino, 2008) que están constituidas por aquellos mecanismos motivacionales que no forman parte de la política de la compañía, pero que son aplicados por los gestores para motivar a los empleados en función del desempeño (tiempo libre, flexibilidad horaria, etc.). De acuerdo con los estudios particularizados para los knowledge workers, este tipo de mecanismos no supone un elemento motivador para este tipo de trabajadores, más motivados por la disponibilidad de recursos, la libertad o el atractivo del proyecto que por las recompensas a corto plazo.

Hacia una Cultura de Compromiso

En la actualidad, las organizaciones tienen una visión de sus trabajadores similar a la de un iceberg, siendo la punta su dimensión profesional.

Toda la relación y los esfuerzos se centran sobre esa pequeña parte visible, muy importante para la organización, pero sólo una parte de la persona.

Bajo la línea de flotación se encuentran, ocultas para la empresa, el resto de sus dimensiones: la familiar, la de pareja y la personal, donde la persona guarda sus anhelos y preocupaciones más íntimas. Estas dimensiones sumergidas, al ser parte inseparable de la persona hacen que el iceberg esté más o menos hundido según el momento, hacen que el profesional sea más o menos productivo, que esté más o menos motivado según la situación, ofreciendo una mayor entrega cuando las cosas van bien, o lastrando la eficiencia cuando las cosas no van tan bien.

Es por tanto necesario que la empresa (sus directivos), cambie su visión sobre las personas que trabajan en ellas, contemplando su pirámide completa (www.lapiramidehueca.com) en lugar de una sola de las caras (la profesional), y de esta forma se dará el primer paso para poder:

- Alinear a las personas con la organización.
- Motivar e implicar a las personas
- Mejorar los resultados.

Para poder motivar realmente a los profesionales hay que conseguir **integrar sus objetivos personales con los objetivos de la empresa**, y para ello es necesario disponer de una **visión multidimensional**.

Incorporando una visión multidimensional de los profesionales, la conciliación de la vida profesional y personal se convierte en una potente herramienta de RRHH que permite construir empresa partiendo de las necesidades y deseos de las personas. Para poder llevarlo a la práctica es fundamental el cambio en el modelo de dirección de personas en toda la organización. Como en cualquier cambio cultural en las organizaciones, la dirección general juega un rol clave, teniendo que abanderar el modelo como suyo,

implicándose en su puesta en práctica, y ayudando a sensibilizar a los diferentes niveles directivos. El papel de RRHH debe ser un dinamizador del proceso desarrollando los elementos necesarios y creando las bases del estilo del nuevo estilo de dirección.

Modelo de Dirección V.I.P.

El nuevo modelo de dirección de personas al que deben evolucionar las organizaciones para conseguir crear un entorno atractivo y motivador para el talento profesional y que al mismo tiempo garantice la consecución de los objetivos de negocio de forma sostenida, es un modelo que podríamos denominar: **Dirección VIP**.

El **Modelo de Dirección VIP** tiene una primera acepción, que es "Very Important Person", factor que es indiscutible en una organización moderna en la que su principal activo está compuesto de sus profesionales.

Su segunda acepción es "Visión Integral de las Personas", que hace referencia al concepto del **Profesional Multidisciplinar** y la necesidad de contemplar las diferentes facetas de la persona, y de integrarlas dentro de la estrategia de dirección de personas.

El **Modelo de Dirección VIP** se apoya en tres grandes pilares para poder ser verdaderamente efectivo en las organizaciones:

1. Visión Global: Como hemos hablado es fundamental incorporar la visión global de la persona. Para ello hay que implementar mecanismos que permitan conocer sus circunstancias y preocupaciones. Es importante que estos mecanismos no sean

V.ERY
I
S
I
Ó
N

I.MPORTANT
T
G
R
A
L

P.ERSONS
E
R
S
O
N
A
S

intrusitos para que no provoquen un efecto de rechazo. La clave es desarrollar una cultura de implicación de la empresa con las personas y sus realidades, de esta forma el hecho de conocerlas será visto como un acto natural.

2. Dirección Personalizada: Una vez que se tiene la base sobre la que construir, el conocimiento, el siguiente paso es integrarlo en el modelo de dirección de personas. Para conseguirlo, además de sensibilizar y formar a los responsables de personas (directivos, mandos intermedios, etc.), hay que dotarles de herramientas que puedan utilizar, en base a la política de la compañía, de forma personalizada con cada miembro de sus equipos, por ejemplo: flexibilidad en la entrada o la salida, tickets guardería, apoyo para realizar gestiones, etc. Una vez elaborado el catálogo de "herramientas", acorde a las necesidades de las personas, cada uno de los responsables de personas, en reuniones individuales trata de buscar un compromiso de la persona con los objetivos de la empresa, ofreciéndole, de forma consensuada, las soluciones que más le pueden ayudar a conciliar sus diferentes facetas. Este modelo, a diferencia de otras herramientas de RRHH, permite entablar un diálogo con las personas, más allá de la dimensión profesional, ofreciendo los mimbres necesarios para poder conectar con ellas y conseguir una verdadera implicación mutua.

Eficiencia Global: El tercer pilar, y no por ello el menos importante está íntimamente ligado con la consecución de los objetivos de la empresa. Es el factor que garantiza que el modelo es sólido, dando a la empresa la tranquilidad que necesita para abordar un cambio cultural. La conciliación no debe entenderse como una medida altruista que se implanta para ayudar a los empleados. No. La conciliación es un modelo de dirección de personas interesante para la empresa y para sus personas, porque sus empleados viven más plenamente y al mismo tiempo sus costes de rotación se reducen y sus resultados crecen proporcionales a la vinculación de sus mejores profesionales. Con este planteamiento, el pilar de la eficiencia es

fundamental, es el que implica que el nivel de vigencia y autoexigencia debe subir al mismo tiempo que se implanta el modelo.

Compromiso y exigencia son variables que deben evolucionar parejas, permitiendo compatibilizar los objetivos de la empresa con los de sus personas.

Cuando se integran una **Visión Global**, una **Dirección Personalizada** y un enfoque de **Eficiencia Global**, se puede alcanzar un **compromiso sostenible** entre la persona y la empresa, logrando profesionales motivados y objetivos alcanzados. **M**

Referencias

- DRUCKER, P. (1959), Landmarks of tomorrow. Harper, New York.
- HAUSCHILD, S., LICHT, T. & STEIN, W. (2001), Creating a knowledge culture, The McKinsey Quarterly, 1, 74-81.
- HERZBERG, F. (1968), How do you motivate your employees, Harvard Business Review, 46, 53-62.
- MASLOW, A.H. (1943), A theory of human motivation, Psychological Review, 50, 370-96.
- McCLELLAND, D.C. (1971), Motivational Trends in Society, General Learning Press, Morristown, New Jersey.
- PETRONI, A. & COLACINO, P. (2008), Motivation strategies for knowledge workers: evidences and challenges, Journal of Technology Management & Innovation, 3(3), 21-32.
- Basuketoboru (Editorial ESIC 2008) Eduardo Schell y Eugenio de Andrés.
- La Pirámide Hueca (Editorial ESIC 2006) María de Andrés y Eugenio de Andrés.

Ricardo Colomo Palacios
Profesor de la Universidad Carlos III de Madrid

Eugenio de Andrés Rivero
Socio Director de Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas, y miembro del Top Ten HRS
www.tatum.es

