

## *Motivación en crisis, líder al rescate*

*De la Cruz Esther, Hurtado Virgilio, Quintero Odilis  
Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional  
Universidad Latina de Panamá*

*Email: edelacruz0991@gmail.com; virgilio3112@gmail.com; exito1126@gmail.com*

*Recibido: 08 de mayo de 2017*

*Aceptado: 15 de junio de 2017*

### Resumen

El comportamiento individual de un líder tiene gran importancia en la motivación de su equipo de trabajo y en la dependencia de sus integrantes. La comunicación es un proceso significativo en las relaciones laborales ya que, a través de ella el líder conoce sobre las recompensas con las que dispone y cuáles satisfarían al trabajador. A su vez, los empleados esperan sistemas salariales y políticas de ascenso justas, claras que cumplan sus expectativas. EL presente artículo refleja una visión exploratoria y teórica de la importancia del líder en los momentos donde la motivación de los colaboradores entra en crisis y cómo su rol juega un espacio importante en la recuperación de la satisfacción y la mejora de los aspectos organizacionales para el mejor desempeño de los equipos de trabajo, considerando la motivación es el esfuerzo necesario para la consecución de una meta, lo cual produce la sensación de satisfacción una vez alcanzado el objetivo.

*Palabras clave: Equipo, satisfacción, meta, comunicación, motivación.*

### Abstract

The individual behavior of a leader has great importance in the motivation of his team and the dependence of its members. Communication is a significant process in labor relations since through it the leader knows about the rewards which available and what would fulfill the worker. At the same time, employees expect wage systems and fair, clear promotion policies that meet their expectations. This article reflects an exploratory and theoretical vision of the importance of the leader in the moments where the motivation of employees enters into crisis and how their role play an important space in the recovery of the satisfaction and the improvement of aspects organizational for the best performance of the work teams, whereas the motivation is the effort required to achieve a goal, which produces the sense of satisfaction once achieved the goal.

*Key words: team communication, satisfaction, goal, motivation.*

Como citar el artículo: De la Cruz Esther, Hurtado Virgilio, Quintero Odilis. Motivación en crisis, líder al rescate. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá 1 (1), 62-70.

## Introducción

¿Qué debe hacer el nuevo líder para gestionar el cambio motivacional? ¿Qué instrumentos puede utilizar como redentor de la organización? ¿Es posible prever una crisis en un equipo de trabajo?

Estas y otras interrogantes se intentan abordar con mesura, realizando una revisión bibliográfica, desde los conceptos de motivación, las diversas teorías de la motivación, las premisas para la gestión del cambio motivacional, instrumentos como estímulos de motivación individual y colectivo, en el plano social y económico, el salario emocional como incentivo no monetario en el que se reconocen los logros alcanzados por el individuo al igual que un equipo de trabajo. En este sentido, consideran otros factores de respuesta más - allá de la primacía de los estímulos - económicos como salario y bonificaciones, - esto con el objetivo de interpretar o realzar otras estrategias para estimular las motivaciones que no sea la que redunde en el sentido común de las direcciones ortodoxas o desfasadas.

### I. Motivación y teorías

En singularidad o pluralidad el ser humano en sus acciones lo mueven los intereses, o como Aristóteles en la antigüedad denominó la volición inherente de las acciones humanas. Estos deseos, o en efecto la carencia o confrontación, no generan todas nuestras acciones bajo deliberaciones que guíen a decisiones correctas, ocasionalmente, bajo el impulso no mediato se cometen los errores que alimentan la incertidumbre y pesimismo.

Trasladar este escenario a la unidad y relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo, que definen su cohesión en base a intereses, deseos y objetivos en común. Ese impulso que provoca, alimenta y mantiene la conducta hacia una meta organizativa, se define como la motivación, lo contrario, definirá la desmotivación en un equipo de trabajo.

En este sentido, el reconocido gurú de la administración y recursos humanos, el profesor Idalberto Chiavenato (2007), desarrolla tres premisas que explican las acciones humanas que marcarían las aristas para la interpretación de las motivaciones personales o colectivas:

- El comportamiento es causado.
- El comportamiento es motivado.
- El comportamiento es orientado hacia objetivos.

En la primera, los estímulos externos o internos influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, de la misma forma que la ley de la causalidad, principio de acción y reacción o efecto boomerang. En el segundo principio establece el comportamiento alejado de la casualidad y la aleatoriedad, toda acción humana tiene una finalidad, la buena o la mala "suerte" es una falacia. En el tercer principio aborda el comportamiento existente por impulsos, deseo o necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. Estos dejan de ser espontáneos para convertirse en efectos de sus objetivos.

Es menester en este artículo ir al encuentro de la motivación desde su concepto hasta sus variables de incidencia dentro de los equipos de trabajo, para esto, se abordará un selecto grupo de teorías, entre incontables, para

ahondar en los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo.

Estos factores de motivación los esboza Frederick Herzberg, en su *Teoría de la Motivación-Higiene (1959)*, señalándolos como el logro, el reconocimiento, el trabajo per se, la responsabilidad, el progreso y crecimiento. De la misma forma indica los factores de higiene, es decir los de insatisfacción, propuestos como la supervisión, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, sueldo, políticas y procedimientos y seguridad en el empleo.

Interesante acotar que Herzberg (1959) no establece una relación directamente proporcional entre mayores esfuerzos dirigidos a los factores de higiene que incida en la mejora de los factores de motivación.

Aún más revelador que el sueldo, la preciosa presea del trabajador o el elixir de la motivación, en lo contrario solo es un factor de insatisfacción no tan significativo como el pensamiento vulgar lo valora.

Se aborda la posición de Ouchi (1981) con el método japonés de la motivación intrínseca en una organización que tiene una cultura con escala de valores, creencias y actitudes alineadas a los fines de la empresa.

La motivación será el resultado “obligante” en el buen sentido de la palabra, siempre y cuando la vivencia organizacional se base en: la confianza, la intimidad y la sutileza; sumados como los valores que impulsaría y mantendría en la cúspide la motivación de los equipos de trabajo. En menor preeminencia de estos valores mayor será el clima cultura de insatisfacción o desmotivación.

La Teoría Ouchi, (1981) recuerda los aportes de Ken Blanchard enunciado en su libro

“Administración por valores” y la pregunta cumbre: ¿Cómo lograr el éxito empresarial? Desenvuelve la respuesta estableciendo una de sus principales máximas: “la organización gerencial con valores es imperante no optativa”.

Concibiendo así, la cultura organizacional en arraigo a una vía en la misión y declaración de principios y valores consensuados entre todos los protagonistas de una organización, tomando distancia de la tradicional evaluación administrativa y financiera con la cual se rigen las empresas y sus equipos de trabajo.

Clara cosmovisión posmodernista de la humanización empresarial frente a la vetusta consagración e innegable imperio de la tecnología, el pragmatismo resultadista y la automatización en los procesos productivos; es decir, la eficiencia de los grupos de trabajo medidos en resultados tangibles. Lo tangible aquí, no es medida para establecer la motivación en los procesos productivos, podrás tener un resultado esperado financieramente, pero con el menoscabo del factor humano.

Importante argumento desarrolla otro intelectual como lo fue McClelland (1989), en su teoría de las necesidades, ampliando 3 premisas del comportamiento organizacional que todos los individuos desean cumplir dentro de una organización: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de filiación.

Todo individuo o grupo humano necesita alcanzar logros y metas, experiencias de éxito, donde se destaque el esfuerzo realizado en la consecución de los objetivos, donde lo significativo sea el proceso sobre el resultado. Esta es la primera necesidad de realización, se distingue el trabajo eficiente,

se valora el hacer bien las cosas y se reconoce por los líderes y la organización ese esfuerzo.

En el segundo cuadrante, se subraya la necesidad de ser influyente, de tener espacios de control, donde el individuo muestra su potencial y capacidad de huella en la consecución de los objetivos del equipo o la organización.

La necesidad de aceptación señala la importancia de ser apreciado por sus pares, manifestando la naturaleza de socializarse o pertenencia a un grupo. Tal como propone McClelland la amistad en lugar del enfrentamiento, la cooperación en lugar de la lucha, la comprensión en lugar del desentendimiento y las valiosas relaciones en vez de las ruines relaciones.

Partiendo de la presentación de McClelland se distingue la motivación y su presencia continua en factores humanos sobre los materiales, en el sentido de importancia, participación y cohesión de grupo como los pilares de los equipos de trabajo eficientes y de altos rendimientos.

## II. Incidencias en la falta de motivación de un equipo de trabajo

Es necesario definir conceptualmente los que es una crisis como una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, con la particularidad de inestabilidad, duda de la continuidad de la organización, modificación o cese.

Con estas anotaciones no se puede alejarse de las teorías y aportes sobre los temas de gestión del cambio, mismas que son parte del marco para atender un contexto de crisis motivacional en los equipos de trabajo.

Se puntualiza algunos perfiles que dibujan las crisis motivacionales en los equipos de trabajo:

- No son novedad, son parte de las vivencias de un equipo en todas las geografías, culturas o áreas de trabajo.
- Las crisis son cíclicas, como lo son las economías, los fenómenos geológicos o climáticos, la naturaleza del entorno natural y humano es dinámico y cambiante, las situaciones turbulentas, modificaciones radicales y a veces imprevistas, son parte inherente de las organizaciones.
- Pueden responder a situaciones contextuales, así como también a realidades propias de las compañías y por consiguiente de sus equipos de trabajo.
- Las experiencias, luego de subsanar los periodos de crisis, construyen equipos aptos para manejar los futuros desafíos de una crisis o un cambio significativo.

¿Es posible prever una crisis en un equipo de trabajo?

Si se utilizan las teorías estudiadas, se tendría que colocar en crisis los factores de higiene de Herzberg: una mala supervisión o en otras palabras un mal liderazgo, condiciones de trabajo desfavorables para cumplir las tareas productivas con eficiencia, relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo en términos de contienda y desconfianza, un sueldo que no logra complacer las aspiraciones salariales y en términos de un equipo un escala salarial incoherente y desproporcional entre iguales puestos y responsabilidades de sus miembros.

El tema del salario como causal de falta de motivación es para muchos de forzosa aparición en este tipo de estudios; la teoría de Stacey Adams (1965), se enfoca en que el

salario es causal de insatisfacción laboral siempre y cuando los criterios sean subjetivos en la relación esfuerzo-recompensa entre los empleados en situaciones similares. Situación propicia para germinar las relaciones tensas entre obrero-empresa y entre obrero-obrero. Se adicionan los malos procesos de trabajo y el desorden desde las altas esferas estratégicas y tácticas en cuanto a las directrices de la empresa, que permean en el ambiente desfavorable para una producción y un clima cultura organizacional eficiente.

III. Labor de un nuevo líder en un equipo de trabajo e instrumentos para motivar en tiempos de crisis

Las ocupaciones de un líder son tan variadas y tan alternas que difícilmente pueden ser delimitadas, en otras palabras, sería una enorme empresa definir con exactitud en donde inicia y acaba el trabajo de un líder, pero una función inherente del cual no puede desligarse es la de motivar a los integrantes de su equipo de trabajo.

El líder debe tener presente el contar con los instrumentos necesarios para que la motivación de los colaboradores siempre se mantenga en lo más alto. En la falta de motivación o insatisfacción es común atribuirlos a factores negativos que ejercen los líderes o la organización, lo cual no es falso, pero, no siempre se presenta de esta manera, en ocasiones la rutina, la falta de retos, el ocio y la poca visión de desarrollo como colaborador coloca al individuo en una cumbre donde los retos son imperceptibles y por ende presentan dos actitudes muy diferentes:

Guitart, de la Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac en México, sugiere 6 técnicas descomplicadas para motivar un

equipo de trabajo, las cuales se alude a continuación:

1. *Cada quien en su lugar:* asegúrate que cada empleado se encuentre desempeñando el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.

Se ha comprobado que una persona que no está capacitada o sobre evaluada para realizar las actividades de cierto puesto, pronto se va a desmotivar.

Es menester de la organización y del líder hacer valer las cualidades del trabajador para el proceso productivo y no subestimarlos en sus posibilidades de desarrollo, pero, en esa misma línea también, no encasillarlos en un mal trabajador si se le está pidiendo competencias por las cuales no fue contratado y no tiene por estudios o experiencia dentro de su perfil. Es común en las empresas realizar rotaciones de puestos con los empleados de confianza, esto puede presentar un arma de doble filo en detrimento del buen empleado motivado y confiado cuando se le ponga en un puesto que no tiene las competencias y su permanencia en la organización se vea amenazada a raíz del bajo rendimiento que presenta. Desde la frustración por el paso de las desmotivaciones hasta las inseguridades en toda gestión que realice comenzaran hacerse más evidentes.

2. *Tómala en cuenta:* es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo. Asimismo, cada empleado debe tener objetivos personales y

de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

3. *Reconócelos*: brinda realimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena. Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

Aquí el momento de reconocer por méritos las labores extraordinarias que dan resultados halagadores para el empleado, el equipo y la empresa. No basta alabar el resultado, es necesario ratificar la importancia del esfuerzo, destacar las “*best practice*” de la organización para que sean modelos de acciones a imitar.

Una palmada, un brindis, un almuerzo gratifica estos rendimientos importantes.

4. *Diles que esperas de ellos*: planea a futuro haciendo del conocimiento de tus colaboradores las expectativas que tienes de su trabajo para un período.

En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Esto es estimulante para las personas ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad. Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo. Ésta es una de las formas más directas de reconocer su trabajo.

5. *Implementa políticas flexibles*: se ha comprobado que el trabajo flexible

contribuye a que se tenga mayor productividad, se reduzcan costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos. Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual, este acercamiento te permitirá tener información valiosa para motivar a tu equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad dónde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida, etc.

Hace sentido la confianza el concepto de la “intimidad” en el método japonés de gestión del recurso humano, cada empleado es una historia diferente, tienen problemas que, aunque tuvieran la voluntad de apartarse de ellos en sus labores no lo pueden obviar y le son contraproducentes en su rendimiento. No debe interpretarse la flexibilidad con la permisividad con el empleado, pero, deben ser evaluados en su momento en su dimensión humana en su totalidad.

Es importante que seas creativo para encontrar las políticas que mejor funcionan para tu equipo.

6. *Cuida su lugar de trabajo*: busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo. En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, goma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.

Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo.

En otro aporte, se establece el baluarte de las “retribuciones no dinerarias” como otra herramienta que la organización y el nuevo líder pueden valerse para elevar la motivación de un equipo de trabajo.

Mediante este instrumento se pueden alcanzar que los miembros de una organización incrementen su calidad de vida, aumente el buen clima de trabajo y se logre involucrar a las personas haciéndolas pertinentes con los resultados del equipo. Para alcanzar este objetivo las medidas motivadoras que adopte la organización han de ser adecuadas al perfil de los trabajadores y coherentes con la cultura y valores que predica la organización.

Adicional se ha de tener en importancia que los programas “no dinerarios” deben ser dinámicos, evolutivos y con un ciclo de vigencia, de tal forma que el incentivo motivacional no se perciba como un beneficio obligado de la empresa al trabajador y pierda el efecto de un “plus” para la satisfacción del colaborador.

Entre algunos de los ejemplos de motivación no metálica se tiene:

- Acuerdos promocionales para empleados como gimnasios, ligas deportivas y actividades recreativas con las familias de los trabajadores.
- Mejoras en la seguridad y la salud laboral, clínicas médicas periódicas dentro de la empresa,
- Convenios de descuentos con restaurantes afines al trabajador por cercanía.
- Acuerdos de guardería cercana a la ubicación de la empresa.

- Preferencia a la hora de solicitar vacaciones coincidentemente con la de los hijos.

- Flex time.
- Subvención de seguros privados y familiares.

Como se observa, estos y muchos otros más, son el aspecto creativo de la motivación social que la empresa pueda generar para mantener en el colaborador un perfil de satisfacción, pertenencia y en efecto, responsabilidad con los resultados de la empresa.

La otra arista de las motivaciones no metálicas es el nuevo concepto de salario emocional, es un nuevo enfoque de instrumentación motivacional que comienza a tomar mayor relevancia en el manejo de equipos de trabajo de alto rendimiento. Se incluye dentro de los incentivos al reconocimiento de logros alcanzados.

Entre las nuevas proposiciones para mejorar la política de incentivos se tiene:

- Predicar la transparencia.
- Mantener un sistema de comunicación fluida.
- Identificar las verdaderas necesidades de los empleados.
- Oportuno reconocimiento adecuando la recompensa en el tiempo correcto.
- No descuidar la supervisión.
- Valorar adecuadamente las aportaciones.
- Tener en consideración que las aportaciones monetarias no permanecen en la memoria.

La nueva forma de promover los estímulos motivacionales con el salario emocional se concreta entre algunas estrategias como:

prestamos de la empresa, vales de comida, planes de pensiones, teléfonos móviles y tarjeta de combustible, entre otros.

Los impactos de estos nuevos instrumentos de motivación no metálica son mayores por la recurrencia y la elasticidad que se percibe con el beneficio a largo plazo. Las mejoras son apreciables no solo por el empleado directo, también por los miembros de la familia, quienes son por mucho los grandes influyentes en el entorno emocional del trabajador. Esto termina traduciendo un empleado conectado a la empresa, su responsabilidad individual y la consecución de los objetivos organizacionales.

#### Resultados

Tanto el liderazgo como la motivación constituyen un conjunto de acciones orientadas a lograr que las personas alcancen los resultados esperados dentro de la organización, y asimismo, conseguir un equilibrio o balance entre calidad de vida y trabajo.

Las teorías revelan la importancia que se ha convertido para las empresas, la motivación y necesidades de sus equipos de trabajos, y la importancia que tiene el líder para la organización.

Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, motivando los colaboradores y contribuyendo para una mejor productividad. Con eso, se llega al siguiente interrogante: ¿realmente el liderazgo influye en la motivación de un grupo?, sería interesante seguir explorando y revisar si existe una correlación directa entre el liderazgo y la motivación, más allá que el sistema de compensaciones directas o indirectas.

No hay que olvidarse de que la motivación nace de cada persona, y cuando los equipos se sienten motivados, procuran motivar a todos para que las respuestas laborales sean exitosas.

Se ha adquirido el conocimiento y la importancia que tiene la motivación en los equipos laborales y el rol que tiene el líder para las organizaciones.

El líder puede ser un catalizador en momentos de crisis, donde el sistema de compensaciones no ayuda al colaborador o pen de manifiesto una mayor orientación a la tarea y el resultado, que a los procesos en sí, en este sentido, el salario emocional representado por el buen trato entre líder y colaborador y el reconocimiento sincero se convierten en poderosas herramientas para hacer que las organizaciones y sus colaboradores se sientan verdaderamente satisfechos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bruce, J. A., & Ricketts, K. G. (2008). Where's all the teamwork gone? A qualitative analysis of cooperation between members of two interdisciplinary teams. *Journal of Leadership Education*

Choquehuanca, S. W. (2009). *Calidad y productividad - el alcance significativo del factor humano*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.

Fernández Terreros, J. (1995). Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo. En L. González, A. De La Torre y J. De Elena, "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías". Sevilla: Eudema.

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). La identificación del potencial y la promoción interna. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Guitart, Anáhuac. Alejandra Apiquián 6 técnicas para motivar a tu equipo de trabajo. Escuela de Psicología Universidad Anáhuac México Norte.
- Gallardo Velásquez, Anahí. El diseño organizacional y la organización que aprende. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 29 April 2017.
- Huey, John. "The New Post-Heroic Leadership". Fortune Magazine. February 21, 1994.
- Goñi Zabala, Juan José. "El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio". Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1999. ProQuest ebrary. Web. 5 May 2017.
- Katzenbach, Jon R., and Smith, Douglas K.. "Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento". Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1996. ProQuest ebrary. Web. 2 May 2017.
- Naranjo, B.F.J(2009) Ulises volvió solo a Ítaca: la desmotivación en el trabajo y sus consecuencias. Madrid, ES: editorial Tébar Flores.
- Malaret, J (2010) Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico. Madrid, ES:
- Perilla Toro, Lyria Esperanza; (1998).ñ David C. MacClelland (1917-1998). Revista Latinoamericana de Psicología, 529-532.
- Sánchez Fernández, Maria Dolores. "Comunicación efectiva y trabajo en equipo". Madrid, ESPAÑA: Editorial CEP, S.L, 2014 ProQuest ebrary. Web. 2 May 2017
- Velasco Lince, Elva Monserrat, Bautista
- Santos, Horacio, and Sánchez Galván, Fabiola "la motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA". México, D.F., Mx: B- Instituto tecnológico Superior de tantocuya, 2012. ProQuest ebrary.



*Universidad*  
**LATINA** *de Panamá*  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

Panamá 230-8606. [mercadeo@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeo@ulatina.edu.pa) | Facultad de Salud 207-6711/12. [mercadeomed@ulatina.edu.pa](mailto:mercadeomed@ulatina.edu.pa)  
David 774-3737 | Santiago 998-5412 | Azuero 996-1155 | Penonomé 997-8034

Centro de Estudios de Postgrado 230-8688. [cep@ulatina.edu.pa](mailto:cep@ulatina.edu.pa)  
Educación Continua 230-8601. [educacioncontinua@ulatina.edu.pa](mailto:educacioncontinua@ulatina.edu.pa)  
[www.ulat.ac.pa](http://www.ulat.ac.pa)



**100% ACREDITADA**



Universidad Latina de Panamá, Avenida Ricardo J. Alfaro, Panamá