

Motivar al Personal Fijo y Voluntario Empleado en ONG en el Sur

Informe Elaborado para People In Aid

Por

FRONTERA, una organización internacional de consultoría
de gestión y desarrollo

Enero 2007

www.peopleinaid.org

© People In Aid 2007

People In Aid es una red global de agencias de desarrollo y ayuda humanitaria. Ayudamos a aquellas organizaciones cuyo objetivo es aliviar la pobreza y el sufrimiento a mejorar su impacto mediante una gestión más eficaz y el apoyo al personal fijo y voluntario.

Advertencia preliminar:

People in Aid y Frontera han puesto considerable cuidado en la elaboración y producción de este informe y de su contenido. Las opiniones y criterios expresados en el mismo son fruto exclusivo de sus autores y no reflejan necesariamente el parecer de People in Aid o de sus afiliados. Toda la información ha sido aportada de buena fe y con fines informativos y no como asesoramiento. People in Aid, la consultoría y las organizaciones contribuidoras declinan toda responsabilidad sobre el uso que se pueda hacer de esta información y recomiendan encarecidamente que sea utilizada para complementar otras medidas que se adopten en el desarrollo de políticas y procedimientos, dado que estas sugerencias y recomendaciones pueden no ser suficientes o adecuadas a los fines, la misión, el estatus jurídico o los presupuestos de su organización.

El informe puede bajarse desde el sitio web de People In Aid:

www.peopleinaid.org/resources/publications.aspx

También está disponible en Francés y en Español.

Índice

Sumario.....	2
Prólogo.....	5
Antecedentes.....	7
Objetivos y Ámbito.....	8
Metodología.....	8
Conceptos y Teorías de la Motivación.....	9
Diagrama 1: Jerarquía de las Necesidades, de Maslow.....	10
Tabla 1: Teoría X y Teoría Y.....	11
Implicaciones Culturales de las Teorías de la Motivación.....	13
Resultados y Reflexiones.....	16
Diagrama 2: Resolver las necesidades personales y profesionales de los empleados.....	30
Discusión y Conclusión.....	31
Diagrama 3: Motivación de los Empleados – Esferas de Influencia.....	32
Recomendaciones.....	33
Anexo 1: Incentivos No Económicos (Ejemplos Corporativos).....	36
Anexo 2: Monografías por Países.....	39
Bibliografía.....	55

Sumario

La elevada tasa de renovación y la baja productividad del personal han sido problemas persistentes para las organizaciones no gubernamentales (ONG), tanto nacionales como internacionales. A menudo, estos problemas han sido consecuencia de las dificultades encontradas a la hora de motivar al personal fijo y voluntario. Las restricciones económicas de las ONG, que en muchos casos incluyen entornos multiculturales, han hecho la situación más compleja y difícil de resolver. Por ello, People in Aid ha encargado un programa de investigación para estudiar el modo en que estas organizaciones motivan y pueden motivar a sus empleados fijos y voluntarios. Su objetivo era identificar los varios incentivos no económicos utilizados por las ONG que operan en el Sur. La tarea fue encomendada a FRONTERA, una organización internacional de consultoría de gestión y desarrollo, que trabajó en colaboración con consultores basados en los diferentes países.

Se recopiló información primaria a través de entrevistas con personal de RH o directores principales en 28 ONG de cuatro países – Honduras, India, Kenia y Pakistán –, realizadas por consultores residentes y empleados en la zona. En el informe sobre la investigación se incluyen varias monografías, sugerencias y recomendaciones que servirán de ayuda práctica para directores y profesionales de RH en ONG del Sur y para las ONG internacionales con operaciones o socios en la zona meridional. El informe proporciona nuevas percepciones sobre los factores que son clave para la motivación del personal fijo y voluntario, los incentivos no económicos utilizados por las organizaciones, y recomendaciones y normas para los empleadores.

Independientemente de su afiliación, su misión, su tamaño o del alcance de sus operaciones, los problemas de baja moral y baja motivación del personal fijo y voluntario estaban presentes, en grados diversos, en las ONG. La cultura de una organización, su estructura, liderazgo, su visión y su misión, así como los procesos de gestión, influyen directamente en la motivación del empleado. Asimismo, la influencia global, nacional y comunitaria desempeña un papel significativo en la motivación del personal. La organización y los empleados deben resolver la interacción y la tensión entre las diferentes esferas de influencia que les afectan.

Los factores causantes de las altas tasas de renovación y de la baja motivación del personal, revelados por la investigación, son salarios bajos, reestructuración e inseguridad de empleo, aumento en el número de oportunidades en otros sitios, cuestiones sobre seguridad y protección personales, falta de apreciación y respeto, subempleo, falta de oportunidades de desarrollo profesional, la cultura de trabajo en el lugar de empleo y valores no alineados.

Un análisis de las soluciones adoptadas por las ONG en Honduras, India, Kenia y Pakistán pone de relieve amplias variaciones. Entre las soluciones prácticas que se ofrecen cabe incluir actividades e incentivos que son aplicables culturalmente, la participación proactiva del personal

fijo y voluntario en las discusiones, además de emplear una mezcla de incentivos. Sin embargo, la naturaleza de las soluciones sugiere que están todas encaminadas a un mismo fin: abordar las necesidades personales y profesionales del personal.

En base a las conclusiones de la investigación, he aquí algunas recomendaciones de utilidad para líderes y gestores de ONG que operan en países en vías de desarrollo:

- Facilitar un entorno organizativo en el que los empleados se sientan valorados y reciban el apoyo necesario que les permita desarrollar al máximo su potencial contribuyendo al desarrollo de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización a fin de mejorar su eficacia.
- Hacer seguro que las organizaciones cuentan con estrategias, políticas, procesos y procedimientos de RH dirigidos a alinear los objetivos de los empleados con las metas de la organización.
- Adoptar actividades, incentivos y procesos organizativos apropiados culturalmente para motivar a los empleados.
- Involucrarse de forma proactiva en un diálogo con los empleados para conocer y gestionar sus expectativas, sin perder de vista los objetivos de la organización.
- Considerar la introducción de una mezcla de incentivos no económicos apropiados para mejorar la motivación de los empleados y la eficacia organizativa.

Incentivos No Económicos

- > Gestión y Desarrollo del Personal
- > Estudios Profesionales y Académicos
- > Rotación Empleos Mediante Comisiones de Servicio
- > Proyectos y Tareas Especiales
- > Centro de Evaluación y Desarrollo
- > Promoción y Traslado
- > Planes para Reconocer Productividad del Empleado
- > Gestión del Rendimiento
- > Mecanismos y Procesos de Participación
- > Desarrollo de Redes
- > Desarrollo Profesional

Cada ONG vive su propia situación organizativa aunque tenga algunas características en común con otras. ONG distintas se hallan en etapas diferentes de madurez en cuanto a su capacidad estratégica y operativa de RH, y difieren también en su ámbito de actividades, la escala de sus operaciones y su capacidad económica. Asimismo, cada individuo dentro de una organización es diferente de los demás. Esta singularidad requeriría soluciones individuales a la hora de enfrentar los problemas de motivación del personal en función de las exigencias de cada circunstancia particular. Esta investigación ofrece al lector perspectivas sobre una serie de ideas exitosas, desde

lo que se debe o no se debe hacer hasta algunas de las soluciones prácticas actualmente en uso en el Sur.

“La motivación del empleado es un desafío continuo en el que quedarse atrás podría suponer la muerte de la organización”.

El Director Ejecutivo de una ONG Internacional que busca reducir la pobreza mediante el desarrollo de planteamientos innovadores para gestionar productivamente los recursos naturales en África.

Prólogo

“Un empleado motivado permanece generalmente más tiempo en la misma organización, y si reducimos el desgaste del personal, podremos dedicar los recursos de la organización al programa y al mejoramiento de las comunidades”.

El Jefe de RH de una Organización Internacional de Desarrollo basada en Honduras

Muchos de nosotros estaríamos de acuerdo con los sentimientos expresados por este director de RH, y la reciente investigación de People in Aid ha mostrado que la motivación, el compromiso del empleado, la gestión del rendimiento y la retención de personal están inextricablemente vinculados entre sí, y ocupan un lugar alto en la lista de prioridades de las ONG. Este trabajo se centra específicamente en cómo las ONG enfrentan el problema de la motivación.

Entre octubre y diciembre de 2006, People in Aid encargó a FRONTERA, una consultoría internacional basada en el Reino Unido, y a varios consultores individuales en India, Honduras, Kenia y Pakistán que investigaran las formas en que ONG que operan en el “Sur” pueden motivar y motivan a su personal fijo y voluntario. El informe resultante reúne monografías de 28 agencias y ofrece al lector perspectivas sobre una gama de experiencias prácticas, y orientación constructiva allí dónde es apropiado.

Una de las conclusiones clave derivadas de esta investigación indica que, aunque hay una amplia variación entre los incentivos y actividades utilizados para motivar al personal, hay también una característica distintiva que se repite continuamente: las intervenciones exitosas son aquellas que atienden a las necesidades personales y profesionales de los empleados. El papel del personal y su centralidad para la eficacia organizativa y el logro de la misión son de la máxima importancia y reflejan los principios rectores del Código de Buenas Prácticas de People in Aid: *“El personal es fundamental para el logro de nuestra misión”.*

Le recomendamos este informe y confiamos en que lo encontrará interesante y le aportará ayuda práctica en su empeño de hacer realidad la misión de su organización.

People In Aid, Londres, enero de 2007

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestra gratitud a los muchos individuos y organizaciones que han contribuido en la elaboración de este informe. A todos ellos nuestro reconocimiento.

HONDURAS: Instituto Hondureño de Desarrollo Rural (IHDER), Instituto Hondureño de Educación por Radio (IHER), Save the Children, Honduras, The Danish Association, World Relief of Honduras, SNV – Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, World Vision Honduras,
INDIA: Antara, Paripurnata, Institute of Psychological and Educational Research (IPER), Noble Mission, Action Aid-India (AAI), HOPE Foundation, India, YMCA. CARE India,

KENIA: ADRA Kenya, Farm Africa Kenya, Kenya Association for the Welfare of People With Epilepsy, Terre des Hommes East Africa, World Wildlife Fund Kenya, Nature Kenya, The East African Network for Monitoring Anti-malarial Treatment (EANMAT),

PAKISTÁN: Aurat Foundation, Orangi Pilot Project (OPP) Organisation, Rozan, Sungi Development Foundation (SDF), Voluntary Services Overseas (VSO), Islamic Relief

01 Antecedentes

Dos de los temas que, de manera continua, aparecen en lugar prominente en la lista de prioridades de las organizaciones no gubernamentales son la productividad y la retención del personal. En el curso de sus conversaciones con diversas agencias de varios países en vías de desarrollo, People in Aid ha oído frecuentemente comentar que no pueden motivar de modo suficiente al personal fijo o voluntario para obtener de ellos el rendimiento requerido o retenerles en la organización.

Puede haber muchas razones que expliquen el bajo rendimiento, el abandono del empleo o la renuncia a un puesto voluntario entre el personal de las ONG, incluida la precariedad salarial.

La expansión del sector de las ONG en países desarrollados y en vías de desarrollo exige mayor dedicación de los gestores a estimular a sus empleados hacia una mayor productividad. La tendencia actual muestra un número creciente de personal nacional empleado en ONG nacionales e internacionales en países en desarrollo. Se evidencia también una continua migración de personal dentro de los mismos países debido a la necesidad de responder a emergencias, la ampliación de las actividades de las ONG, la mayor necesidad de personal experimentado y competente y las cambiantes aspiraciones profesionales de los empleados.

Un problema clave que enfrentan muchas agencias es la provisión de recursos económicos, particularmente las ONG en el Sur. Hay indicaciones claras de que los incentivos económicos no bastan para motivar a los empleados y son cada vez más las agencias que se inclinan por incentivos no económicos para mejorar la motivación de su personal. Sin embargo, este aspecto no había sido estudiado profundamente en el sector de la cooperación en el Sur, y había una evidente necesidad de investigar cómo motivar y retener al personal cuando se opera con presupuestos bajos.

Con esta idea, People in Aid encargó un trabajo de investigación para examinar las formas en que estas organizaciones pueden motivar y motivan a su personal fijo y voluntario, empleando soluciones que no incluyen remuneraciones altas y beneficios generosos.

Las ONG que operan en países en desarrollo enfrentan el desafío de motivar a su personal fijo y voluntario a ofrecer un mayor rendimiento y a no abandonar su empleo prematuramente. El objeto de esta investigación era identificar los diversos incentivos no económicos utilizados por las ONG que trabajan en países en vías de desarrollo.

FRONTERA, una empresa internacional de consultoría de gestión y desarrollo, basada en el Reino Unido, recibió el encargo de gestionar la investigación en diversos países, siguiendo los objetivos marcados por People in Aid. Se espera que los resultados de esta investigación sirvan de ayuda práctica a las ONG del Sur y a las ONG internacionales que operan en países en desarrollo, así como a los directores de RH, especialistas y gestores en todos los niveles de estas organizaciones.

02 Objetivos y Ámbito

El objetivo de la investigación, según las instrucciones recibidas, fue estudiar por qué y cómo el personal se siente motivado a mejorar su rendimiento y a permanecer con organizaciones no gubernamentales basadas en países en vías de desarrollo.

El ámbito incluyó investigar:

- Las causas de la baja motivación del personal de ONG basadas en Honduras, India, Kenia y Pakistán. Se seleccionaron monografías de 7 u 8 agencias por cada país, con sólo una agencia de inspiración religiosa por país para evitar distorsionar los resultados.
- El impacto de la baja motivación según las experiencias de estas ONG.
- ¿Cómo abordaron estas ONG el problema de la baja motivación? Monografías, sugerencias y recomendaciones.

El ámbito incluyó también trabajos de otros autores y análisis de teorías postuladas por pensadores y especialistas de reconocido prestigio, además de investigación de las prácticas vigentes en materia de motivación y reconocimiento del personal en varias organizaciones, por ejemplo: empresas privadas y ONG internacionales.

Metodología

Briefings ofrecidos por People in Aid sobre su trabajo y sus conocimientos en materia de personal proporcionaron los antecedentes requeridos para realizar el estudio

La investigación se llevó a cabo en cuatro países – Honduras, India, Kenia y Pakistán – según lo requerido por People in Aid. Participaron en la investigación siete organizaciones no

gubernamentales en Honduras y Kenia, seis en Pakistán y ocho en India, todas trabajando en misiones de desarrollo o de alivio de la pobreza

Consultores nacionales basados en Honduras, India, Kenia y Pakistán se encargaron de la investigación en cada país, estando ya familiarizados con las organizaciones y con algunas de las prácticas y culturas nacionales.

Se recopiló información primaria mediante entrevistas con contactos de RH en las ONG seleccionadas o con otras personas relevantes que ocupaban cargos de importancia en cada uno de los países, realizadas por los consultores nacionales.

Otras aportaciones clave para la investigación incluyeron:

- Debates actuales sobre RH en materia de moral, bienestar y motivación del personal
- El Código de Buenas Prácticas de People in Aid
- Revisar investigaciones, material publicado, herramientas y técnicas relevantes
- La experiencia y los conocimientos de los propios consultores

La información de todas estas fuentes proporcionó material para abordar los objetivos de este estudio.

04 Conceptos y Teorías de la Motivación

Antes de acometer la investigación en campo, en Honduras, Kenia, Pakistán e India, se revisó el material publicado relacionado con los conceptos y teorías de la motivación, a fin de compararlos y contrastarlos con las prácticas vigentes sobre la motivación y retención de personal en las ONG.

La visión negativa de las personas, fruto de la desconfianza y de la actitud tradicional de “orden y mando” (“*command and control mindset*” Teoría X, Douglas McGregor, 1960) ha influido sobre la estrategia organizativa durante muchos años porque parecía funcionar bien en ciertas circunstancias. Los gestores que mantenían esta actitud ni siquiera podían imaginar cuánto hubiera beneficiado a su organización el que los empleados pudieran ser motivados a contribuir por su propia iniciativa.

Los experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo entre 1924 y 1932, estudiaron los efectos de la fatiga y la monotonía sobre la productividad de los empleados. Y demostraron que las personas respondían positivamente al buen trato lo que se traducía en una mayor motivación y una productividad más alta. Esto fue lo que inició el planteamiento humanista en la gestión de personal.

La teoría de Abraham Maslow proponía que los seres humanos tienen diferentes niveles de necesidades en un orden particular. Maslow identificó cinco niveles de necesidades según un orden jerárquico. Las necesidades más básicas son las de carácter biológico y fisiológico. En la cima de la pirámide sitúa la "Autorrealización" (*Self-Actualisation*), que Maslow define como la motivación de desarrollarse y a la que denomina como la "Necesidad de Ser" (*Beign Need*).

Maslow identifica los cuatro tipos diferentes de necesidades por debajo de la autorrealización como "Necesidades de Déficit" (*Deficit Needs*). El autor explica que si alguien no satisface alguna de estas cuatro necesidades sentirá esa deficiencia, pero que si la necesidad está satisfecha, apenas se percibiría de ello.



Diagrama 1: Jerarquía de las Necesidades, de Maslow

Según Maslow, estas necesidades son insaciables, lo que se traduce en una petición de mejoras inagotable. Una vez satisfechas las necesidades de un nivel, surge el deseo de

alcanzar el nivel siguiente. La teoría de Maslow ayuda a entender los diferentes tipos de necesidades de las personas.

Los supuestos de la Teoría Y (Douglas McGregor, 1960) sobre las personas y su trabajo, facilitaron la creación de un entorno en el que los empleados se sienten motivados a dar lo mejor de sí mismos (Tabla 1).

La motivación de los empleados depende, a menudo, del estilo de gestión de sus jefes. Los gestores con los supuestos de la Teoría X se distinguen por ciertas características, por ejemplo: un estilo autoritario y un control rígido. No parecen promover el desarrollo personal y crean una cultura restrictiva. Este tipo de liderazgo difícilmente motiva a nadie.

Los gestores más cercanos a los supuestos de la Teoría Y practican un estilo diferente de liderazgo, que es liberador, delega en sus empleados y propicia el desarrollo personal. Fomentan el sentido de responsabilidad entre sus empleados delegando en ellos y dándoles responsabilidades. Los empleados que trabajan con jefes así se sienten más motivados.

Teoría X	Teoría Y
<p>1. La aversión al trabajo es inherente al ser humano, que lo evitará si puede.</p> <p>2. Debido a esta característica de aborrecer el trabajo, la mayoría de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para que pongan su esfuerzo en alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>3. El ser humano en general prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y, sobre todo, quiere seguridad.</p>	<p>1. El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.</p> <p>2. La imposición de controles o la amenaza de medidas punitivas no son los únicos medios para conseguir que el empleado se esfuerce por alcanzar los objetivos de la organización. El ser humano empleará autogestión y autocontrol para lograr los objetivos con los que está comprometido.</p> <p>3. El compromiso con los objetivos es una medida de satisfacción del logro personal.</p> <p>4. El hombre (mujer) medio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.</p> <p>5 La capacidad de usar un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizativos es algo, no raro, sino bastante común entre la población.</p> <p>6. En las condiciones de la vida laboral de hoy en día, el potencial intelectual de la persona sólo se utiliza parcialmente.</p>

Tabla 1: Teoría X y Teoría Y

En su "*Hygiene / Motivation Theory*" Frederick Herzberg (1959) propone que las personas tienen dos tipos de necesidades.

Herzberg identifica el tipo al que llama "Factores de Higiene" como aquél que incluye:

- Supervisión
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo
- Salario

El segundo tipo, al que llama "Motivadores", incluye:

- Reconocimiento
- Trabajo
- Responsabilidad
- Ascensos

Herzberg sugiere que si no se satisfacen las necesidades relativas a los Factores de Higiene, los empleados se sienten desmotivados. Si son satisfechas, el efecto en la motivación del empleado es limitado. Los Motivadores están asociados con efectos positivos a largo plazo sobre el rendimiento en el trabajo; mientras que los Factores de Higiene producen, de forma consistente, sólo cambios a corto plazo en las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento, que no tardan en volver a sus niveles previos.

Muchos pensadores han propuesto otros conceptos, cuya síntesis puede ayudar a comprender las dinámicas de la motivación de los empleados en un contexto organizativo. He aquí algunos ejemplos:

Burrhus Frederic Skinner (1953) cree que los comportamientos de los empleados que conducen a resultados positivos se repiten y aquellos con resultados negativos no se repiten. Los gestores deberían aprender esta lección y reforzar los comportamientos que producen resultados positivos.

Victor Vroom (1964) declara que la motivación de los empleados es directamente proporcional a sus recompensas

En su Teoría de la Equidad, John Stacey Adams (1965) propone que los empleados esperan que haya equidad entre lo que contribuyen a la organización y lo que reciben a cambio. Si el empleado siente que su contribución – en forma de esfuerzo, compromiso, lealtad, confianza y entusiasmo - a la organización, es recompensada justa y adecuadamente por lo que recibe, en forma de incentivos o beneficios económicos y no económicos, se seguirá sintiendo motivado y continuará contribuyendo hacia una mayor productividad. La percepción de que esa equidad no existe, desmotivará al empleado.

A lo largo del tiempo muchos pensadores, entre ellos Chris Argyris y algunos otros recientemente, postularon la idea de que el estilo participativo de gestión estimula la motivación del empleado. Para asegurar la motivación del empleado, Argyris sugiere que la estructura organizativa debe ajustarse a fin de promover la toma de decisiones a nivel de equipo. También apunta que el trabajo debería reorganizarse para ayudar al empleado a realizar su potencial.

David McClelland (1988) identificó tres tipos de necesidades motivadoras que ya se dan en varios grados en todos los empleados, a saber: logro, poder y afiliación. Sus ideas están estrechamente vinculadas a la teoría de Herzberg.

Evidentemente, estas teorías no proporcionan una fórmula estándar o una dirección concluyente para motivar a los empleados. Las teorías, sin embargo, indican que la motivación del personal es un asunto de gran complejidad pues se relaciona totalmente con el complicado comportamiento humano.

Las teorías, no obstante, pueden no ser completamente válidas en ciertos países debido a las peculiaridades del contexto cultural, lo que añade una dimensión más al ya de por sí complejo asunto de la motivación de los empleados.

05 Implicaciones Culturales de las Teorías de la Motivación

Las teorías de la motivación discutidas previamente y las estrategias comunes sugeridas para mejorar la motivación de los empleados mediante el refuerzo positivo, la disciplina eficaz, recompensas y castigos, el trato equitativo, la satisfacción de sus necesidades, el establecimiento de metas y objetivos, la gestión del rendimiento y la reestructuración

organizativa han sido aplicadas a la gestión de recursos humanos en el ámbito empresarial, en el mundo occidental.

Muchas de estas teorías fueron desarrolladas sobre la base de investigaciones y experimentos en los Estados Unidos. El fuerte énfasis en el individualismo que caracteriza a la sociedad norteamericana fue lo que dio pie a las teorías de la motivación basadas en las expectativas y la equidad: teorías que promueven el pensamiento racional e individual como base primaria del comportamiento humano.

El énfasis puesto sobre el logro personal no es sorprendente dada la voluntad de la población occidental de aceptar riesgos y su alta preocupación por el rendimiento. Las teorías no ofrecen necesariamente una explicación universal de la motivación; más bien, reflejan los sistemas de valores respectivos.

La Jerarquía de las Necesidades, de Maslow, arguye que la persona comienza en el nivel fisiológico y luego asciende progresivamente la jerarquía de necesidades. En países como Honduras, Kenia, India y Pakistán, donde las características de evitación de la incertidumbre son más marcadas, las necesidades de supervivencia y seguridad ocupan el primer lugar entre las jerarquías. En estos países el nivel de desempleo es todavía muy alto. Por ello, la gente prefiere empleo seguro a largo plazo. Mientras que en el Reino Unido la seguridad de empleo tiene una prioridad menor debido al más bajo nivel de paro y a que las expectativas y aspiraciones personales están vinculadas al cambio frecuente de empleo, de acuerdo con las ideas de Maslow sobre la naturaleza insaciable de las necesidades...

Otro concepto motivador, característico de la cultura occidental, es la necesidad de logro. La idea de que una necesidad alta de logro actúa como motivador interno presupone dos características culturales: la voluntad de aceptar un grado moderado de riesgo (que no se da en países con características de evitación de incertidumbre más acusadas) y preocupación por conseguir un alto rendimiento (que es aplicable casi únicamente a los países con características de buscar la calidad de vida más fuertes). Estas características se dan entre la población de los países occidentales y son más infrecuentes o inexistentes en la mayoría de los países en desarrollo, donde la vida gira en torno a lazos familiares o relaciones comunitarias sólidas y a tradiciones y normas socioculturales. Hay una mayor necesidad de afiliación en las culturas orientales, donde se valora el trabajo de equipo y el desarrollo de buenas relaciones es un factor motivador.

Los componentes fundamentales de la Fijación de Metas asumen que el subordinado es razonablemente independiente, que jefes y subordinados buscarán retos y que ambos

consideran importante el rendimiento. Esto está en línea con la cultura occidental que tiende a mantener escasa distancia del poder, bajo nivel de evitación de incertidumbre y mayor preocupación por la calidad de vida. En consecuencia, esto puede aumentar o no la motivación en muchos países en vías de desarrollo.

En ciertas culturas orientales, como es el caso de Japón, las necesidades de afecto y seguridad son más acusadas que la necesidad de autorrealización, según evidencian las investigaciones (Haire, Ghiselli y Porter (1966). Edwin C Nevis (1983) propuso que, en China, la pertenencia a un grupo social es la necesidad básica más importante y precede a las necesidades fisiológicas. También descubrió que la autorrealización en China se consigue mediante el compromiso con el bienestar de la sociedad más que de manera individual. Estas cuestiones dan pie a una pregunta válida ¿Cómo pueden estas teorías de la motivación y prácticas modernas de gestión, desarrolladas para el mundo empresarial en occidente, hacerse relevantes para organizaciones no lucrativas en África, Asia y América Latina?

Hay otras escuelas de pensamiento en países y culturas del mundo en vías de desarrollo que pueden arrojar luz sobre el tema de la motivación.

El taoísmo es una filosofía oriental que se centra en la interrelación entre las cosas. Dice que elementos aparentemente opuestos pueden relacionarse íntimamente e influirse mutuamente. Esto proporciona una indicación de por qué un individuo no motivado es *incapaz* de motivar a otros, y por qué alguien que consigue motivar a otros puede sentirse igualmente motivado.

Los valores cristianos han inspirado a muchos empleados a trabajar con una motivación más alta. La idea de tener una misión organizativa se deriva de la ética cristiana del trabajo misionero por todo el mundo.

La filosofía del Islam subraya el deber de acometer el trabajo con un espíritu de ayudar a otros. Hay sistemas (como *Zakat*) en los que se motiva a la gente a donar una parte de sus ingresos para fines benéficos.

El concepto, tomado de Gita, que dice contener valiosos consejos de Lord Krishna sobre asuntos mundanos también invita a la reflexión: “*Sólo tienes derecho a la acción pero nunca a sus frutos.*”

Subraya el servicio altruista y el “*Karma Yoga*”, el cual sugiere que el *Karma* (Trabajo) debería ser la meta de todos los humanos. Este pensamiento inspira a muchos empleados en India a trabajar con mayor motivación.

06 Resultados y Reflexiones

6.1 Honduras – Latinoamérica

Siete organizaciones participaron en la investigación en Honduras de las que dos eran organizaciones nacionales, cuatro internacionales y una de inspiración religiosa.

Una de las organizaciones nacionales que empleaba a 48 cooperantes fijos y a 1600 voluntarios a lo largo y lo ancho del país no registró ningún problema de motivación e indicó que mantenía la actitud positiva de sus empleados proporcionándoles oportunidades de formación y de desarrollo profesional.

“Debe haber un saludable equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje y dado que el nivel de motivación de cada estudiante es distinto, debería prestarse atención a la evolución educativa y emocional, basándose en las experiencias, los valores y el potencial de cada estudiante”. El Director Ejecutivo de una ONG hondureña de Educación a Distancia.

Organizaron viajes a otros países para aprender de sus programas de actividades y visitas en campo, y proporcionaron a los voluntarios oportunidades similares al tiempo que se reconocían y estimulaban su automotivación y su compromiso.

Otra organización nacional señaló que la baja motivación de su personal era consecuencia de un estilo de gestión autocrático y poco cooperativo en el pasado, que se manifestó en falta de respeto hacia los empleados, nepotismo, indiferencia hacia los problemas del personal, falta de atención a sus opiniones, imposición de políticas y procedimientos sin consultarles, incluida la precariedad salarial. Varios empleados abandonaron la organización.

Esta es una organización nacional sin fines de lucro, fundada en 1978, dedicada a mejorar el nivel de vida y a aumentar la participación social entre familias de ingresos bajos. La organización cuenta con 28 empleados.

Hace aproximadamente cinco años el nivel de motivación del personal se hallaba bajo mínimos a causa de la ignorancia y la tozudez de la alta dirección. Muchos empleados abandonaron la organización ante la flagrante violación de sus derechos básicos (incluyendo, aunque no únicamente, trato poco respetuoso, salarios bajos, nepotismo, indiferencia hacia los problemas del personal, falta de atención a sus opiniones e imposición de políticas y procedimientos sin ningún tipo de consulta). El consiguiente descenso en la moral de los empleados se reflejó en el rendimiento de la organización en su totalidad. Pese a ello, una mayoría de los empleados continuaron en sus puestos movidos por su profundo compromiso con el desarrollo rural.

El consejo ejecutivo decidió reemplazar al director ejecutivo y procedió a realinear la organización con una nueva estrategia.

- Generar mayor participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones
- Establecer una política de "Puertas Abiertas"
- Proveer formación y desarrollo continuos
- Hacer que el empleado se sienta parte de la familia organizativa
- Generar compromiso con la institución y la población en la comunidad rural
- Orientar a los empleados sobre las realidades del escenario de desarrollo en el país
- Beneficios de seguro de vida y accidentes
- Reconocimiento mediante la circulación de documentos de servicio interno entre los empleados

Las acciones de la alta dirección influyen directamente sobre los niveles de motivación de los empleados y, en consecuencia, los incentivos salariales y económicos no son el único factor determinante de la motivación del personal.

Las medidas adoptadas han mejorado sensiblemente el rendimiento de la organización, como han verificado las comunidades y el público en general. La motivación entre los empleados es alta y los niveles de desgaste bajos. En los últimos tres años ni un sólo empleado ha abandonado la organización.

Encontrará más monografías en el Anexo 2

La baja motivación y la resultante "fuga de cerebros" se estaban convirtiendo en un problema crónico, y ninguna medida de la alta dirección parecía encontrar el remedio. El distanciamiento entre la dirección y el personal aumentaba a un ritmo alarmante y los empleados que continuaron en la organización sentían crecer su aislamiento día a día, pero no podían abandonar sus puestos debido a la falta de oportunidades en el mercado de trabajo o por su lealtad hacia la organización.

Finalmente, el consejo tuvo que intervenir para cambiar al equipo directivo. Se adoptaron varias medidas, entre ellas la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, ofrecerles formación y desarrollo continuos, una política de puertas abiertas, reconocimiento escrito del rendimiento personal, además de otros beneficios tales como seguros de vida y riesgo para los empleados. Estas medidas aumentaron el rendimiento de los empleados de manera espectacular y sirvieron para demostrar que los incentivos no económicos, tales como el respeto, la capacidad de escuchar y el estilo consultivo de gestión juegan un papel importante en la mejora de la motivación.

Tres organizaciones internacionales no hallaron grandes problemas para motivar a su personal. La permanencia de los empleados en sus puestos era de unos cinco años en dos organizaciones. La otra organización ofrecía contratos por periodos fijos a su personal y a sus colaboradores. Las tres organizaciones internacionales mantenían buena comunicación con sus empleados, ofrecían oportunidades para el desarrollo profesional, buen liderazgo y contaban con un mecanismo permanente para atender los problemas de los empleados.

“desarrollar una relación basada en la confianza y en estar atento a las necesidades del individuo es lo que ayuda a mantener la moral” - Director de una ONG Internacional basada en Honduras.

Una organización de inspiración religiosa había tenido problemas en el pasado para motivar a sus empleados, pese a que sus valores cristianos atraían a personal ya motivado a trabajar mejor por compartir esos mismos valores. La baja motivación resultó ser consecuencia de unos paquetes salariales inadecuados. Se abordó el problema y se introdujeron varios otros beneficios como seguro médico de bajo coste, afiliación a gimnasios, etc.

“... con un poco de creatividad y una actitud abierta podríamos conseguir un equilibrio de incentivos y beneficios personales en relación a la productividad ...”

“Creemos ... (que) cada miembro de la organización debe sentirse valorado y apreciado por su contribución y que sus logros individuales deben ponerse siempre en perspectiva con las metas de la organización” - Director de una ONG Internacional basada en Honduras.

La alta dirección implementó otras medidas encaminadas a mejorar la moral del personal y a aumentar el rendimiento de la organización en general. Un proceso transparente de gestión del rendimiento, un entorno de trabajo mejorado y una mejor valoración de la contribución de los empleados contribuyeron a mejorar la moral y la productividad.

6.1.1 Principales sugerencias: “Qué Hacer y Qué No Hacer” (Honduras)

Qué hacer

- Respetar a cada individuo y ser amable con el personal
- Mantener buena comunicación con el personal
- Clarificar el papel de cada individuo en relación con el objetivo de la organización
- Proporcionar desarrollo profesional continuo
- Hacer que el empleado se sienta parte de la organización
- Recordar las fechas especiales (cumpleaños, aniversarios) y felicitar al empleado
- Mantener un entorno de trabajo ordenado, saludable y abierto
- Estimular al personal con viajes internacionales para familiarizarle con otros proyectos
- Entender la política interna organizativa y usarla en beneficio de la organización
- Solucionar rápidamente los problemas de los empleados
- Estimular la contribución de los empleados en el desarrollo de proyectos y misiones
- Mantener una política de “puertas abiertas”
- Hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos desde el principio
- Reconocer formalmente el buen trabajo
- Cumplir los compromisos con los empleados
- Mantener reglas justas en toda la organización, para todos
- Organizar ocasionalmente excursiones, viajes en campo y reuniones sociales para el personal
- Realizar chequeos de salud de la organización periódicamente
- Establecer metas realistas para los empleados en base a su experiencia, capacidades y rendimiento previo

HONDURAS

Qué no hacer

- No practicar el nepotismo
- No criticar a los empleados en público
- No comparar a los empleados entre sí
- No desatender las necesidades de los empleados
- No promover la gestión autoritaria

HONDURAS

6.2 India – Asia

En India participaron ocho organizaciones de las que cuatro eran ONG nacionales y las otras cuatro ONG internacionales, incluida una de inspiración religiosa. Tres de las organizaciones nacionales reportaron tasas de renovación de personal del 34%, el 20% y el 30%. Una organización informó que en el último año ninguno de sus empleados había abandonado su empleo.

	Delegación de una ONG Internacional- INDIA	<i>Monografía</i>
<p>Esta es una organización internacional de desarrollo que actualmente lucha contra la pobreza y la injusticia en 43 países. Fue fundada en 1972 con la visión de conseguir una India y un mundo libres de pobreza e injusticia, donde cada mujer, hombre, niño y niña pueda disfrutar del derecho a vivir con dignidad.</p> <p>Su Misión es trabajar con mujeres, hombres, niños y niñas marginados para combatir la pobreza y la injusticia. Durante tres décadas de trabajo en India ha formado asociaciones con cerca de 400 ONG y organizaciones basadas en la comunidad (OBC) para ayudar a más de 5 millones de las personas más marginadas a participar en el proceso de desarrollo y a acceder a sus derechos humanos y sociales.</p> <p>Consideran que cualquier brecha en el escenario de pobreza e injusticia permanentes requerirá enfrentar las causas fundamentales de la pobreza, y no solamente sus síntomas. Su tarea se basa en este principio general, que requiere lo que se describe como un planteamiento del desarrollo basado en los derechos.</p> <p>Cuenta sólo con cinco empleados por lo que no se han planteado problemas de envergadura. En el curso de los tres últimos años, dos empleados abandonaron la organización.</p> <p>Según la organización, disponen de las estrategias y los procesos apropiados y no ha sido necesario desarrollar estrategias especiales para motivar a sus empleados. Aunque la renovación de personal es alta, la organización no lo considera motivo de preocupación.</p> <p>La productividad del personal fijo y voluntario aumenta una vez que los medios de difusión se fijan en ellos o participan en alguna campaña en defensa de su causa.</p>		

Encontrará más monografías en el Anexo 2

Una organización nacional dijo no haber tenido problemas relacionados con el rendimiento o la motivación. Informaron de que mantenían relaciones saludables con sus colegas, que operaban en una estructura organizativa relativamente plana, un entorno de trabajo informal y un ambiente de transparencia. Sin embargo, muchos empleados abandonaron la

organización debido a la disponibilidad de mejores oportunidades en otros sitios. Esto se tradujo en una tasa elevada de renovación de personal del 30%.

La cuarta organización nacional dijo no tener problemas con la tasa de renovación de personal, pero reportó ciertos problemas de motivación entre los empleados ocupados en atender a pacientes con inestabilidad mental como parte de sus obligaciones profesionales. El duro desafío psicológico de tratar con comportamientos violentos apagó su celo. El problema se abordó proporcionando apoyo continuo mediante orientación psicopedagógica, programas de concienciación, formación y desarrollo.

“Programas de concienciación, aprender sobre la naturaleza de las enfermedades y los síntomas nos ayudó a superar el problema. La formación y el desarrollo centrados principalmente en el tipo de trabajo realizado por el personal les ayudaron a recuperar la confianza y la motivación para tratar con sus sensibles pacientes” – El Jefe de una ONG india que trata a pacientes con problemas mentales.

De las cuatro ONG internacionales, una organización atribuyó la falta de motivación a la cultura de trabajo en India. Ninguna de las otras tres tuvo problemas para motivar a su personal. Entorno de trabajo abierto, el estimulante trabajo de intercesión, autonomía del personal, énfasis en el proceso de gestión del rendimiento, concentrarse en los resultados, transparencia y responsabilidad fueron algunos de los factores que contribuyeron a la alta motivación de los empleados.

“la orientación ... y la concienciación les ayudaron a ser más productivos. Hacerles conscientes de la misión de la organización les ayudó a incrementar su dedicación. Hacerles ver que “las personas, no los intereses personales, son lo primero” les ayudó a alcanzar su objetivo”.

“La evaluación del rendimiento y la orientación del personal son las dos áreas clave que nos llevaron al éxito” – Director de una ONG basada en India

La organización basada en la religión cristiana identificó “la satisfacción de cambiar las vidas de otros” y “la rotación de misiones” como los dos factores clave que contribuyeron al alto nivel de motivación entre sus empleados.

Dos de las organizaciones nacionales informaron que el cambio de empleo es típico entre el personal más cualificado, lo que contribuyó a la elevada tasa de renovación de personal (20% y 34%). (La tasa de movimiento de personal en el sector de las ONG en el Reino Unido, en 2005, fue del 15.9%¹).

Las organizaciones intentaron abordar este problema contratando a menos personal cualificado y situándolo en el camino de la gestión del talento, lo que inspiró en ellos una sensación de lealtad y de pertenecer a la organización.

“La motivación del personal es un problema importante para gestionar una organización. En India, debido a la escasez de empleos apropiados, personal altamente cualificado compite por puestos de más bajas cualificaciones... la administración debe optar por el mejor candidato. Pero, una vez conseguido el puesto, los excesivamente cualificados empleados pierden la motivación por su trabajo”. – Pedagogo y Autor, Jefe de una ONG india..

6.2.1 Principales sugerencias: “Qué Hacer y Qué No Hacer” (India)

Qué hacer

- Mostrar respeto hacia todos los miembros del personal
- Proporcionar amplio margen para el desarrollo del personal
- Involucrar al personal en el desarrollo de proyectos
- Tener un equipo de gestión responsable y transparente
- Hacer seguro que los empleados se sientan desafiados y tengan confianza en su labor
- Escuchar al personal y resolver sus problema con diligencia
- Delegar responsabilidad al personal de forma equitativa
- Organizar programas culturales y sociales para los empleados

¹ CIPD (2005) Informe del Estudio Anual, Reclutamiento, Retención y Renovación, RU.

- Proporcionar incentivos al personal para que trabaje mejor (no económicos)
- Adoptar una política de misiones rotatorias para ofrecer desafíos variados al personal

INDIA

Qué no hacer

- No criticar a los empleados en público
- No practicar el nepotismo
- No infringir la autonomía del personal
- No desatender al personal
- No dejar de cumplir los compromisos (con los empleados)
- No “cambiar las reglas del juego”

INDIA

6.3 Kenia - África

Cuatro ONG nacionales y tres internacionales participaron en la investigación en Kenia. De estas siete, una ONG internacional era de inspiración religiosa cristiana. Una organización nacional reportó no tener problemas relacionados con la motivación de sus empleados e indicó que las condiciones de sus contratos con el personal eran totalmente claras. La ONG proporciona beneficios económicos como bonos de transporte, planes de pensiones y seguro médico para los empleados y sus familias. También dijeron tener canales de comunicación claros entre el personal y la dirección.

	Organización No Gubernamental Nacional - KENIA	<i>Monografía</i>
<p>Esta es una sociedad dedicada a la conservación de la biodiversidad en Kenia. Cree en la sostenibilidad del medio ambiente mediante la conservación de la naturaleza. Cuenta con 33 empleados fijos y más de 130 cooperantes voluntarios.</p> <p>No tiene ningún problema de motivación. Esto se debe a que las condiciones de empleo son muy claras. Sin embargo, hay algunas personas con baja motivación. Se les admite en sus puestos siempre y cuando su situación no afecte al rendimiento. La tasa de renovación de personal ha sido del 20%.</p> <p>Para enfrentar los problemas de motivación es esencial que las condiciones de empleo sean claras. Es verdad que los salarios son algunas veces bajos. Sin embargo, todos los que se incorporan a la organización aceptan las condiciones de empleo, incluidos los salarios. Para evitar la baja motivación entre el personal se ofrecen varios incentivos, entre ellos, primas, planes de pensiones, seguro médico y una sociedad cooperativa.</p> <p>Dada la relativa precariedad salarial, la organización acepta que algunos empleados abandonen en busca de otros empleos. La organización estima que tener claridad de misión y de visión, transparencia en las relaciones y un entorno acogedor son los cimientos sobre las que construir una organización en la que los empleados trabajen con una motivación alta.</p>		

Encontrará más monografías en el Anexo 2

Tres organizaciones nacionales reportaron problemas relacionados con la motivación de los empleados. Todas registraron problemas similares. Los factores que contribuyeron a ello fueron falta de comunicación, falta de claridad en el proceso de toma de decisiones, falta de recursos adecuados, actividades inacabadas y preocupaciones salariales.

Una ONG internacional disponía de un plan estratégico, descripción de los puestos de trabajo, y calendarios claros que proporcionaban a los empleados un sentido diáfano de la dirección. Empleaban métodos participativos para mejorar el compromiso del personal. Aparte

de los salarios y anticipos, proporcionaban seguro médico, becas de estudios para los hijos de los empleados y permisos por motivos familiares. Otros incentivos incluían excursiones para fomentar el espíritu de equipo y varios procesos participativos que se podrían clasificar como incentivos no económicos. La tasa actual de renovación de personal es del 0%. Una organización internacional registró problemas de motivación debido al desajuste entre las cualificaciones de los empleados y los requisitos del trabajo, debido a la falta de procesos adecuados de RH.

“Es necesario poner cuidado en el reclutamiento y selección. No tiene objeto contratar a alguien con un Master cuando lo que el trabajo requiere es un licenciado”. – Ayudante del Director de RH de una ONG internacional basada en Kenia.

Los salarios bajos eran otra causa de la baja motivación de los empleados. Muchos de estos problemas se resolvieron mediante la adopción de prácticas de gestión participativa y reconocimiento del trabajo hecho. Debido, quizás, al problema de los salarios la tasa de renovación del personal era del 39%. La organización internacional de inspiración religiosa reportó problemas con un empleado particular que profesaba una religión distinta. Esto contribuyó a crear un problema grave que provocó tensión y falta de motivación entre los empleados en general. El problema se resolvió separando al empleado.

6.3.1 Principales Sugerencias: “Qué Hacer y Qué No Hacer” (Kenia)

Qué hacer

- Liderar con el ejemplo
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuas para los empleados
- Descripción clara del trabajo y matrices de evaluación
- Reconocer formalmente el buen rendimiento
- Confiar en la capacidad del empleado para realizar su misión. Muéstrole confianza
- Sentir empatía
- Involucrar al personal en el proceso de toma de decisiones
- Resolver los problemas del personal y las diferencias entre ellos diligentemente
- Hacer seguro que los empleados tienen acceso directo a los altos jefes
- Hacer que los empleados se sientan parte de la organización
- Proporcionar beneficios atractivos para los empleados (aparte de los salarios)
- Organizar excursiones y actos culturales y sociales para los empleados
- Mantener un buen entorno de trabajo

- Tener un proceso de evaluación justo para todos
- Escuchar con atención a los empleados

KENIA

Qué no hacer

- No mostrarse autoritario
- No desatender o hacer caso omiso de las contribuciones positivas
- No minar el trabajo de equipo
- No criticar abiertamente
- No emplear lenguaje ofensivo

KENIA

6.4 Pakistán – Asia

Seis ONG, entre ellas dos ONG internacionales basadas en Pakistán participaron en la investigación. También participó una organización internacional basada en la religión islámica.

	Organización Benéfica de Inspiración Religiosa - PAKISTÁN	Monografía
<p>Esta es una organización humanitaria de inspiración religiosa basada en la filosofía del Islam y en el principio coránico de que quien salva una vida salva a toda la humanidad. Por ello, promueve el humanitarismo en sus áreas de operaciones. Sin embargo, al ser una organización islámica, sus fondos provienen principalmente de donantes musulmanes y de otras fuentes como Zakat. Esencialmente, la identidad islámica es el factor que motiva que la generación de recursos esté dirigida a ayudar a los musulmanes antes que a motivar a los empleados.</p> <p>Tras el terremoto registrado en Pakistán en 2005, como muchas otras organizaciones humanitarias hubo de enfrentar dos tipos de desafíos. Uno era retener al personal existente debido a los cambios en el mercado de trabajo; muchas agencias de cooperación ofrecían salarios altos a corto plazo lo que perturbó el ritmo de trabajo. El otro desafío estaba relacionado con el reclutamiento de nuevo personal. Contrató, al menos, 200 empleados nuevos en las oficinas en campo de las zonas afectadas por el terremoto. Dada la naturaleza del trabajo de emergencia, la organización debe prestar más atención a los problemas de la comunidad que al personal. Por ello, resulta difícil para la organización establecer una clara división de funciones y responsabilidades entre sus empleados. Ante estos cambios, el personal se mostró sensible.</p> <p>Para abordar el problema de la baja motivación se adoptaron las estrategias siguientes: Actuar como una organización profesional, dietas temporales para el personal de campo, promoción de los empleados, descentralización de RH, comunicación eficaz y desarrollo del personal.</p>		

Aspectos de la cultura organizativa como el estilo democrático de gestión y los valores organizativos como la igualdad, el derecho y la intolerancia frente al abuso resultaron ser factores que contribuyeron a lograr la motivación y la retención del personal, y el alto rendimiento en la organización.

Encontrará más monografías en el Anexo 2

La organización internacional inspirada en el Islam pudo generar un alto nivel de motivación entre sus empleados debido a su identidad. La práctica de los valores islámicos de ayudar a otros mantuvo la moral alta. A causa del terremoto, los empleados tuvieron que responder a situaciones de emergencia y muchos de ellos tuvieron que ser trasladados según las necesidades, lo que provocó cierto descontento entre el personal. La organización abordó el problema creando oportunidades para la promoción, proporcionando apoyo oportuno de RH, fomentando la comunicación eficaz y creando un buen entorno de trabajo.

Una organización nacional de apoyo a la mujer declaró no haber tenido ningún problema particular para motivar a su personal. No obstante, el desafío de desarrollar los varios sistemas para mejorar el trabajo en todas sus oficinas regionales distribuidas por el país causó preocupación. Temían que la expansión de la organización pudiera afectar potencialmente a la motivación de los empleados, al interferir con valores fundamentales como el ambiente de familia, la actitud de afecto y la confianza.

Como medida preventiva, la organización desarrolló planes con objetivos claros y fomentó la comunicación fluida con los empleados. Se les pide que realicen sus propias descripciones del trabajo y se les da la oportunidad de trabajar en otras regiones como parte de su desarrollo profesional. La organización prefiere el reclutamiento de personal a largo plazo antes que el tipo de reclutamiento vinculado a cada proyecto, a fin de promover la lealtad y generar motivación más alta.

Una organización nacional reportó que no había tenido problemas relacionados con la motivación o la renovación de sus empleados. Otras dos organizaciones informaron que el terremoto de Pakistán provocó una mayor renovación de la plantilla debido al incremento en la demanda de personal formado y experimentado por parte de otras organizaciones dedicadas a las tareas de emergencia y rehabilitación.

Una dijo que la falta de oportunidades de promoción a más altos niveles también desmotivaba a algunos empleados profesionales con capacidades y experiencia. También había problemas con los salarios. Una vez que se incrementaron los emolumentos de una sección

del personal experimentado, los otros empleados se sintieron desmotivados. Más tarde, se dedicó atención individual caso por caso y se facilitó un servicio de orientación psicológica a los empleados para controlar el daño causado.

En una organización se adoptó un programa de aprendizaje para motivar a los empleados. Tres organizaciones internacionales dijeron no haber tenido problemas mayores de motivación porque se tomaban estas cuestiones muy en serio.

“El dinero no puede motivar. Las relaciones sí” – Director de RH de una ONG basada en Pakistán.

“Motivar al personal fijo y voluntario en un escenario de desarrollo cambiante en Pakistán requiere innovación y transparencia. No hay forma garantizada de motivar a todos al mismo tiempo. El planteamiento individual sería una opción mucho mejor para aquellas organizaciones que no enfrentan un problema crónico de motivación”. – El Director de Una Organización Internacional de Voluntariado basada en Pakistán.

Un estilo de gestión amistoso hacia el personal, procesos de reclutamiento racionalizados, comunicación interna fluida, compartir la información, foros de empleados, nombramientos a largo plazo de los empleados como estrategia, centrarse en el desarrollo del personal y un entorno sin discriminación de género ayudaron a una organización internacional (una de las dos organizaciones mencionadas) a desarrollar mayor motivación entre sus empleados.

6.4.1 Principales Sugerencias: “Qué Hacer y Qué No Hacer” (Pakistán)

Qué hacer

- Apreciar y reconocer el trabajo del personal
- Invertir en el desarrollo del personal
- Ofrecer contratos a relativo largo plazo/seguridad de empleo y evitar limitarse a cada proyecto
- Crear un ambiente en el que el personal sea consciente del valor de su trabajo y relacionarlo con los valores organizativos
- Promover la transparencia en los procesos de reclutamiento y promoción
- Crear la sensación de pertenencia entre el personal y promover la equidad

- Recabar regularmente *feedback* del personal y compartir los errores y las lecciones aprendidas
- Evitar cambios o crecimiento bruscos en la organización

PAKISTÁN

Qué no hacer

- No fomentar un ambiente de bromas y tomaduras de pelo
- No adoptar un estilo burocrático de gestión
- No ser hipócrita
- No hacer caso omiso de la violación de las normas
- No comparar a los empleados entre sí
- No humillar al personal
- No sobrecargar de trabajo al personal hasta desmotivarlo

PAKISTÁN

6.5 Análisis Combinado

Los problemas identificados en las monografías de Honduras, Kenia, India y Pakistán sugieren lo siguiente:

Independientemente de la afiliación, la misión, el tamaño o el ámbito de las operaciones de las organizaciones estudiadas, los problemas de baja moral, baja motivación y alta renovación de personal estaban presentes en diversos grados. Por ejemplo, dos organizaciones en Honduras, una nacional y otra internacional, registraban graves problemas relacionados con la baja motivación de sus empleados. Las otras cinco organizaciones estudiadas no revelaron problemas sistémicos de motivación.

En Kenia, el problema de la motivación estaba presente en todas menos una de las siete organizaciones estudiadas. En Pakistán, la renovación y la retención de personal, las tensiones entre los empleados leales más antiguos y los profesionales recién incorporados presentaban problemas graves. En India se daban problemas similares en al menos tres casos. En conclusión, la baja motivación del personal afecta a las organizaciones de cooperación en los países en desarrollo.

Entre los posibles factores causantes de la baja motivación y la renovación de personal, cabe incluir:

- Salarios bajos,
- Reestructuraciones e inseguridad de empleo,
- Aumento de las oportunidades de empleo,
- Seguridad y protección del personal,
- Falta de apreciación y respeto,
- Subempleo,
- Escasez de oportunidades de desarrollo,
- No existencia de una cultura de trabajo.

Todo lo anterior parece sugerir que la dinámica organizativa fruto de la interacción de las necesidades humanas y del entorno externo afectan por igual a la moral y la motivación del personal en países ricos y pobres y en organizaciones comerciales y de cooperación. Las variaciones socioeconómicas y culturales entre países sólo determinan el modo en que estos problemas se manifiestan, se abordan y se resuelven.

El análisis de las soluciones aplicadas por las organizaciones de cooperación en Honduras, India, Kenia y Pakistán para paliar la baja motivación y la renovación de personal indica amplias variaciones.

Sin embargo, un estudio más minucioso de estas soluciones apunta a que todas están encaminadas hacia un mismo fin: abordar las necesidades personales y profesionales de los empleados. Ver el Diagrama 2 que aparece a continuación:

Diagrama 2: Resolver las necesidades personales y profesionales de los empleados



07 Discusión y Conclusión

La investigación ha revelado que a pesar del esfuerzo para mejorar la eficacia organizativa en general, estrategia de RH, principios, políticas y procedimientos no han sido implementados en la mayoría de las organizaciones.

Aunque a menudo nos referimos a beneficios no económicos, la mayor parte de estos beneficios tienen repercusiones económicas². En cualquier caso, beneficios “no económicos” y políticas y procedimientos de RH orientados hacia el empleado parecen tener un impacto positivo en la productividad y la motivación del personal. Esta conclusión ha sido confirmada por un reciente estudio sobre la baja motivación de los trabajadores sanitarios en países en desarrollo³.

La motivación se puede definir como el afán natural de un individuo por trabajar a un nivel superior al normal. Esta simple definición puede ser relevante y aplicable a organizaciones a través de todas las culturas. El afán natural puede ser intenso y estar impulsado por una fuerza interior, pero depende también de muchos otros factores próximos o alejados, directos o indirectos y manifiestos o encubiertos incluido el entorno exterior.

La motivación de los empleados en el sector de las ONG está abierta a las mismas influencias que afectan al sector corporativo. La cultura de una organización, su estructura, liderazgo, visión y misión, así como la gestión del personal, todos tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados.

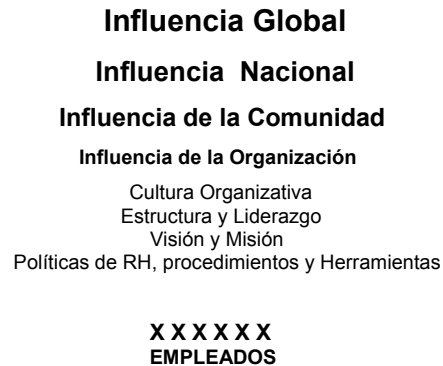
La influencia de la organización es el principal factor motivador de los empleados. Sin embargo, ninguna organización ni empleado es una isla, y ambos también están afectados por el entorno en que existen: familia, amistades, miembros de la comunidad y asuntos locales que inciden sobre la vida de las personas. Se podría decir que la influencia de la nación afecta por igual a la organización y a los empleados. De igual manera que la organización debe ajustarse a los requisitos sociales, políticos, económicos y jurídicos a nivel nacional, los empleados tienen que hacer lo mismo para poder existir. La influencia global lo abarca todo; en la aldea global de hoy en día se intercambian ideas en cuestión de momentos. Este intercambio abierto de conceptos y conocimientos marca el perímetro de lo

² Ver Anexo 1 – Ejemplos de beneficios “no económicos” aplicados en el sector corporativo

³ Motivación de los cooperantes sanitarios en África: el papel de los incentivos no económicos y de las herramientas de gestión de Recursos Humanos GTZ 2006.

que debemos esperar de nosotros mismos y de los demás. La influencia global moldea la influencia nacional que, a su vez, afecta a la comunidad. La organización y sus empleados deben resolver esta interacción y la tensión entre las diferentes esferas de influencia que les afectan.

Diagrama 3: Motivación de los Empleados – Esferas de Influencia⁴



La globalización del mercado ha creado una alta demanda de éticas y prácticas de trabajo comunes en los países desarrollados y en vías de desarrollo. Pese a las cuestiones sobre la validez de las teorías occidentales de la motivación en los países en desarrollo, la globalización ha borrado rápidamente las diferencias en culturas y entornos de trabajo entre el Este y el Oeste.

La investigación sugiere que la demanda de metodologías occidentales es común en Honduras, India, Kenia y Pakistán. Las diferencias deben hallarse en la intensidad de esa demanda y en las respuestas que provoca en cuanto a cambios en las prácticas. Las ONG internacionales tendrían una mayor tendencia a aplicar prácticas de gestión occidentales que las ONG del país.

Se observa a menudo que un individuo altamente motivado se siente inspirado por la visión del objetivo que él o ella valora personalmente. Las organizaciones se benefician cuando este objetivo está alineado con los objetivos y metas organizativos. Esto podría explicar por qué la motivación es más alta entre los empleados de organizaciones de inspiración religiosa, donde sus valores se alinean más estrechamente con los valores organizativos. La investigación reveló que 3 de cada 4 agencias de inspiración religiosa entrevistadas registraban algunas formas de baja motivación y que las iniciativas adoptadas para remotivar a los empleados eran similares a las utilizadas en agencias no religiosas.

⁴ Ilustración de los Archivos de FRONTERA

Un entorno organizativo asfixiante puede, sin embargo, apagar el espíritu y el entusiasmo y hacer que el individuo sea incapaz de generar dinamismo personal. Esto puede ir en detrimento del individuo y de la organización. Los empleados pueden perder su motivación cuando las organizaciones exigen ciertos comportamientos y normas que no están en línea con los valores individuales del empleado.

El otro supuesto de que los empleados leales están altamente motivados o que los empleados motivados sienten un alto grado de lealtad hacia sus organizaciones puede no ser cierto en el mundo actual. Hoy en día, la lealtad organizativa es algo transitorio y no garantiza la larga permanencia en un empleo. La razón obvia es que los empleados más productivos gozan de gran demanda en el mercado laboral y pueden ser atraídos hacia otros puestos por desafíos mayores o beneficios mejores tanto económicos como no económicos.

En la práctica, las organizaciones tienen su propio modo de resolver la motivación de sus empleados. Ello se debe a que los contratos psicológicos no escritos entre los empleados y sus empleadores se tratan de manera diferente dentro de cada organización, según su cultura y estilo de gestión particulares.

Motivar al personal fijo y voluntario de las ONG para que ofrezcan su mejor rendimiento requiere mucha atención por parte de los líderes de las organizaciones. La provisión de recompensas psicológicas y materiales para los empleados fijos y voluntarios puede ser crucial. Este es un proceso continuo y la clave está en invertir el tiempo necesario para llevarlo adelante.

La necesidad de protección, respeto, confianza, reconocimiento y apoyo es inherente al ser humano y cuando estas condiciones son satisfechas la persona se siente inspirada a trabajar con más entusiasmo y a ser más productiva. Por ello, deberíamos considerar una visión global de estos aspectos, basada en valores humanitarios, al tratar con los empleados. Estas teorías y conceptos deberían darnos la visión lógica de la motivación de los empleados.

08 Recomendaciones

Esta investigación ha puesto de manifiesto cómo varias iniciativas y metodologías, utilizadas como incentivos no económicos, han sido aplicadas con éxito por las ONG para mejorar la motivación de sus empleados.

Sin embargo, cada ONG tiene una situación organizativa única, aunque comparta una serie de características comunes con otras. ONG diferentes se encuentran en etapas distintas de madurez en su situación estratégica y operativa de RH, y tienen ámbitos, escalas de operación y capacidades económicas diversos. Dadas estas características de singularidad, no puede haber una única solución para mejorar la motivación de los empleados, que sea aplicable a todas las ONG en general.

El conocimiento práctico de las teorías relevantes sobre la motivación y sus implicaciones culturales adquirido por los líderes y gestores de ONG, puede facilitar el análisis de las ventajas y desventajas de varias iniciativas y metodologías.

En base a las conclusiones de esta investigación, he aquí algunas recomendaciones para los líderes y gestores de ONG que operan en países en vías de desarrollo.

- Facilitar un entorno organizativo en el que los empleados se sientan valorados y reciban el apoyo necesario para alcanzar su potencial, contribuyendo al desarrollo de las estrategias, estructuras y procesos organizativos para mejorar la eficacia de las organizaciones.
- Hacer seguro que las organizaciones cuentan con estrategias, políticas, procesos y procedimientos de RH orientados a alinear los objetivos de los empleados con las metas de la organización.
- Adoptar actividades, incentivos y procesos culturalmente aceptables en las organizaciones para motivar a los empleados.
- Involucrarse de forma proactiva en un diálogo con los empleados para tener conocimiento y gestionar sus expectativas, sin perder de vista los objetivos de la organización.
- Considerar la adopción de una combinación de incentivos no económicos para mejorar la motivación de los empleados y la eficacia organizativa.

Incentivos No Económicos

- > Gestión y Desarrollo del Personal
- > Rotar Puestos Mediante Comisiones de Servicio
- > Centro de Evaluación y Desarrollo
- > Planes para Reconocer Productividad de Empleados
- > Mecanismos y Procesos de Participación
- > Desarrollo Profesional
- > Estudios Profesionales y Académicos
- > Misiones y Proyectos Especiales
- > Promoción y Traslados
- > Gestión de la Productividad
- > Desarrollo de Redes

Anexo 1 – Incentivos No Económicos (Ejemplos Corporativos)

ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Este es el caso cuando una empresa mueve a sus empleados a través de una serie de tareas o puestos de trabajo diferentes. Ello permite a los empleados adquirir una mayor perspectiva de los procesos de la organización. Este método aumenta la satisfacción del empleado mediante la variación de tareas.

La ventaja de esto es que habrá más empleados familiarizados con más tareas, de modo que si un empleado se ausenta, siempre habrá otro capaz de hacer el trabajo. El personal podrá mantener el mismo estándar de trabajo si un miembro del equipo está ausente.

La desventaja de este método es que habrá que adiestrar a más trabajadores en tareas diferentes. Los empleados tendrán que ser apartados de sus tareas para adquirir la formación y los costes podrían ser muy elevados.

ENRIQUECER EL TRABAJO

Es el método para hacer el trabajo más interesante para los empleados. Mejora los procesos de trabajo y el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores. Algunas tareas son muy poco gratificantes lo que hace que los trabajadores se sientan insatisfechos en sus puestos debido a la falta de desafíos, o a la naturaleza repetitiva de los procedimientos. El método intenta eliminar estos inconvenientes y elevar la productividad en la organización.

La ventaja de esto es que da más responsabilidad a los empleados y ello mejora el entorno de trabajo. Al sentir que tienen un objetivo que cumplir, los empleados trabajan con más entusiasmo.

El inconveniente de este planteamiento es que se traduce en una falta de capacidades. Los empleados acabarán deseando un mejor enriquecimiento de sus tareas y esto costará más dinero a la empresa.

AMPLIAR EL TRABAJO

Esto supone aumentar el campo de actividades, extendiendo la gama de tareas y responsabilidades.

La ventaja de este método es que cada empleado contribuye más al mismo producto, no requiere formación y sus costes de implementación son bajos.

Una desventaja es que el empleado debe soportar una carga de trabajo mayor en las mismas condiciones en que se encontraba antes. El empleado debe trabajar más pero sigue percibiendo el mismo sueldo.

HORARIO FLEXIBLE

Esto significa que los empleados pueden elegir las horas y los días de trabajo, siempre y cuando satisfagan un número específico de horas a la semana. Hoy en día, es una práctica común en los sectores público y privado del RU.

La ventaja de esto es que el empleado puede acomodar otros compromisos, y que beneficia a la empresa y al personal.

La desventaja es el cansancio, la naturaleza del trabajo y la preocupación de que se pueda aplicar en la práctica.

CREAR EQUIPO

Este es el proceso de establecer y desarrollar un mayor espíritu de colaboración y confianza mutua entre los miembros de un equipo de trabajo, través de ejercicios interactivos, evaluaciones del equipo y discusiones entre sus miembros para ayudar a crear una mayor compenetración.

Una ventaja de esto es que los empleados adquieren un mejor conocimiento mutuo, lo que facilita la interacción con las personas que trabajan a su alrededor.

Un inconveniente es que es necesario apartar a los empleados de sus tareas para poder hacerlo.

TRABAJAR EN EQUIPO

Es el caso cuando un trabajador se junta con dos o más empleados para hacer una tarea.

La ventaja es que permite a los empleados obtener ayuda de alguien si la necesitan, la motivación es mayor y se aumenta la comunicación entre los trabajadores.

La desventaja es que algunos quieren aprovecharse y dejar que el trabajo lo hagan otros, que haya personas a quienes no guste trabajar en equipo o que no puedan entenderse bien con otros miembros.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Estos consisten en pequeños grupos de personas que se reúnen durante las horas de trabajo para solucionar problemas, mejorar el trabajo, etc., para después someter sus conclusiones a la dirección en la forma de una presentación. Los temas que típicamente suelen abordar incluyen mejorar la seguridad, el diseño de los productos y el proceso de fabricación.

Una de las ventajas de estos círculos es que los empleados se sienten más motivados porque saben que se les escucha.

La desventaja es que si la dirección hace caso omiso de sus recomendaciones, los empleados se sentirán desmotivados. Los componentes del grupo tendrán que dejar sus puestos y la empresa se verá obligada a reemplazarles durante su ausencia. Los sustitutos que atienden al trabajo durante la reunión pueden no alcanzar los estándares esperados.

COMITÉS DE EMPRESA

Los comités de empresa son organismos permanentes en los que representantes de la empresa y de los trabajadores se reúnen para escuchar las opiniones de los trabajadores y tenerlas en consideración a la hora de tomar decisiones. Los comités también proporcionan un organismo permanente que puede servir para satisfacer los posibles requisitos legales de consultar a los empleados y de facilitar información a sus representantes.

La ventaja es que los trabajadores sienten que se les escucha. Si un empleado tiene un problema con algo que la empresa no está cumpliendo, por ejemplo en materia de salud y seguridad, puede acudir a sus representantes para comunicárselo.

La desventaja es que el empleador puede no prestar oído a las reclamaciones de los trabajadores, que se sentirán desmotivados.

ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS

Esto se refiere al proceso de establecer metas específicas, medibles y sujetas a un calendario fijo. Ayudará a los empleados a entender claramente lo que se espera de ellos. Para que las metas sean más eficaces deberán ser tangibles, realistas y tener fechas precisas de cumplimiento.

La ventaja de este método es que da a los empleados un sentido de dirección, estimulándoles a aportar un esfuerzo substancial. Ello significa que cada empleado es consciente de lo que se espera de él o de ella lo que, su vez, deja poco margen para que el esfuerzo inadecuado pase inadvertido.

Una desventaja es que puede impedir el aprendizaje implícito. Ello es debido a que el establecimiento de una meta puede centrar la atención estrechamente en un resultado sin dar margen al individuo para explorar, entender o desarrollar su capacidad.

Anexo 2 – Monografías por Países

MONOGRAFÍAS - HONDURAS

1

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta es una organización nacional, sin fines de lucro, fundada en 1978 y dedicada a mejorar el nivel de vida y a aumentar la participación social entre familias de bajos ingresos. La organización tiene 28 empleados.

Desafíos

Hace aproximadamente cinco años el nivel de motivación del personal se encontraba bajo mínimos debido a la ignorancia y la tozudez de la alta dirección. Algunos empleados abandonaron la organización ante la flagrante violación de sus derechos básicos (incluyendo, aunque no únicamente, falta de respeto en el trato, precariedad salarial, retrasos en los pagos, nepotismo, indiferencia ante los problemas del personal, falta de atención e imposición de políticas y procedimientos sin consultar a los empleados). La consiguiente caída en la moral de los empleados se reflejó en el rendimiento general de la organización, sin embargo, una mayoría continuaron en sus puestos debido a su fuerte compromiso con el desarrollo rural.

Estrategias

El consejo de dirección decidió reemplazar al director ejecutivo y procedió a realinear la organización con su estrategia.

- Generar más participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones
- Establecer una política de “Puertas Abiertas”
- Formación y desarrollo continuos
- Hacer que el empleado se sienta miembro de la familia organizativa
- Generar compromiso hacia la institución y las personas en la comunidad rural
- Orientar a los empleados sobre las realidades del escenario de desarrollo y la comunidad rural
- Seguros de vida y accidentes
- Reconocimiento mediante la circulación de memoranda entre los empleados

Lecciones

Las acciones de la alta dirección influyen directamente sobre los niveles de motivación de los empleados y, en consecuencia, los incentivos salariales y económicos no son el único factor determinante de la motivación del personal.

Las medidas adoptadas han mejorado sensiblemente el rendimiento de la organización, tal como han verificado las comunidades beneficiarias y el público en general. La motivación de los empleados está a un nivel alto y los niveles de desgaste son bajos. En los últimos tres años ningún empleado abandonó la organización.

2

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

La organización está dedicada al programa “Maestro en Casa”, cuyo propósito es llevar la educación a las personas que trabajan a tiempo completo o a aquellas que carecen de fondos para dedicarse plenamente a los estudios. La organización opera con 48 empleados fijos y 1600 voluntarios por todo el país.

Desafíos

No tiene ningún problema relacionado con baja motivación de personal. El principal peligro para la retención de personal son ofertas mejores de empleo (a menudo del extranjero) y mayores desafíos y beneficios. Pese a ello, en los últimos tres años el nivel de retención ha sido del 100%.

Estrategias

- Formación y desarrollo continuos
- Visitas a otros países para ganar experiencia de programas de desarrollo diferentes
- Visitas regulares en campo para familiarizarse con las realidades de la educación y el desarrollo rurales
- Entre el personal voluntario la automotivación juega un papel importante y es estimulada

Lecciones

Debe haber un saludable equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje, y dado que los niveles de motivación de cada estudiante son diferentes, debe prestarse atención a la evolución emocional y educativa según la experiencia, los valores y el potencial de cada estudiante.

3

ONG Internacional para el Desarrollo de la Infancia

Antecedentes

Esta es una organización internacional cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de la infancia en familias y comunidades atendiendo a sus necesidades de desarrollo reales. El aspecto central de este trabajo ha sido, y es, ayudar a los niños a alcanzar su potencial.

Desafíos

Como organización, esta ONG no tiene un problema sistémico de baja motivación entre sus empleados fijos y voluntarios. En los últimos tres años un 25% del personal con contratos limitados a corto plazo y un 10% del personal con contratos permanentes abandonaron la organización. La permanencia media del personal fijo es de 5 años, mientras que para el personal administrativo y de gestión la media es de 10 años.

Estrategias

La organización prefiere reclutar a individuos que han tenido experiencia de trabajo en el sector de desarrollo. Sin embargo, para aquellos que son nuevos en el sector, la organización tiene un largo proceso de introducción que se monitorea estrechamente.

No es parte de la política organizativa recompensar económicamente mejoras en la productividad ni ofrecer pagas por trabajar horas extra o fines de semana. La organización se centra en la formación y el desarrollo de su personal y en exponerles a desafíos, además de ayudarles a lograr el éxito. Se esfuerza por hacer que el trabajo de desarrollo sea una experiencia satisfactoria para su personal.

Lecciones

Uno de los aspectos más importante del trabajador voluntario y del empleado fijo es su actitud hacia el trabajo de desarrollo. Aunque los empleados permanentes perciben salarios, es necesario un alto grado de dedicación por parte del individuo que trabaja en el sector de desarrollo.

4

Organización Internacional para el Desarrollo Económico

Antecedentes

Esta es una organización internacional dedicada a promover el desarrollo económico, el comercio justo y sistemas políticos de democracia sostenible por todo el mundo. Se centra principalmente en las comunidades más marginadas (en orden de prioridad): pequeños sectores organizados, organizaciones basadas en la comunidad, comunidades indígenas, grupos de mujeres rurales y grupos de jóvenes rurales.

Desafíos

La organización no tiene problemas de motivación de personal. La razón de que la moral sea alta es, de hecho, el éxito de la organización misma; la sensación de logro; ser capaz de marcar una diferencia positiva. La organización trabaja con colaboradores a corto plazo (seis a nueve meses) y a largo plazo (uno a cinco años) y todas las misiones se basan en contratos por periodos fijos.

Estrategias

Establecer un canal claro de comunicación entre los equipos de primera línea y la alta dirección y hacer seguro que todos los miembros de la organización se sientan parte del equipo y contribuyan al progreso de la causa común. Métodos de reconocimiento alternativos, como estimular a los empleados a adoptar mayores poderes de decisión, participar en la estrategia de la organización e incrementar su contribución haciendo uso de sus capacidades y conocimientos adicionales, también tuvieron éxito

Lecciones

Un liderazgo democrático es el más eficaz estimulante de la moral. Facilita y da poderes a los empleados y a todos los otros miembros de la organización para desarrollar todo su potencial. Desarrollar unas relaciones basadas en la confianza mutua y en la atención a las necesidades del individuo también ayuda a elevar la moral.

5

Organización de Desarrollo Internacional

Antecedentes

Los fines de esta organización son ayudar a las familias y comunidades necesitadas a combatir la pobreza y la enfermedad. A través de programas de micro-financiación para industrias artesanales y programas de desarrollo comunitarios, así como de créditos individuales para proyectos empresariales, la organización ayuda a promover el desarrollo sostenible en comunidades de todo el mundo.

Desafíos

- No hay problemas sistémicos de motivación en la organización. Pueden darse algunos casos aislados, que son minoría.
- En los últimos tres años el 15% del personal abandonó la organización
- La duración media del empleo es de 5,5 años

Estrategias

- Mejorar los beneficios asociados al trabajo, como seguro de vida y seguro médico
- Programar fiestas y celebraciones del personal, incluidos los cooperantes de campo y voluntarios
- Reconocer públicamente los éxitos de los empleados
- Visitar otros países para adquirir experiencia e ideas nuevas de proyectos relevantes

Lecciones

“Un empleado que se siente motivado permanece generalmente más tiempo en la organización, y al reducir el desgaste del personal nos aseguramos de que los recursos de la organización se pueden dedicar al programa y a la mejora de las comunidades”.

6

Organización Internacional de Ayuda al Desarrollo Comunitario

Antecedentes

La organización está comprometida con la creación de una sociedad en la que el individuo pueda ser responsable por su propio desarrollo. La misión de esta organización es ayudar a las organizaciones basadas en las comunidades a tomar el liderazgo del desarrollo local. Esto contribuye a promover el buen gobierno y la transparencia en los proyectos de desarrollo locales.

Desafíos

Durante los tres últimos años la organización ha experimentado cierta dificultad para motivar a una mayoría de sus empleados fijos y voluntarios. Las causas principales que se han identificado son:

- a) Cambios constantes en la organización (dificultad para aclimatarse al entorno de trabajo);
- b) Falta de liderazgo y de dirección por parte de los cargos superiores.

En los tres últimos años la organización ha perdido una parte importante de sus empleados, y los que continúan se sienten desalentados y desmotivados. Sólo en el pasado semestre la organización ha perdido casi el 30% del personal que le quedaba.

Estrategias

La organización está implementando actualmente algunos cambios en el alineamiento de la alta dirección y en sus procesos de revisión del rendimiento. Hay también cambios previstos en la estrategia de comunicaciones y de relaciones con el personal. La organización busca elevar la moral mediante un acercamiento entre la dirección y el personal. La estructura de información también está previsto que cambie hacia una mayor transparencia en los informes sobre rendimiento y haciendo que esos informes sean accesibles a todos los *stakeholders*.

Lección

Los cambios constantes en la alta dirección pueden desestabilizar la organización y provocar una caída en la moral de los empleados.

7

Organización No Gubernamental Internacional de Inspiración Religiosa

Antecedentes

Esta organización se dedica a la implementación de programas y proyectos que reflejan las realidades del contexto de desarrollo nacional y las tendencias globales del desarrollo. El propósito de la organización es aliviar la pobreza y trabajar hacia el logro de Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Desafíos

Tuvo algunos problemas con la motivación del personal hasta hace pocos años. La principal causa de estos problemas era que los empleados asociaban la motivación con sus paquetes salariales y sus beneficios. Esto se hizo patente durante la investigación que la organización ha llevado a cabo para abordar el problema de la motivación del personal.

En el curso de los tres últimos años el desgaste de personal fue inferior al de los años anteriores. Aproximadamente el 12% de la plantilla abandonó la organización y el periodo medio de duración de los empleos ha sido de 6 años aproximadamente. Tenemos algunos empleados que llevan con nosotros más de 20 años, y algunos miembros de nuestro personal que inicialmente se incorporaron como cooperantes de campo ocupan ahora puestos directivos.

Estrategias

Es parte de la política organizativa recompensar la productividad con una bonificación anual en vez de con una subida salarial. Nos aseguramos de que los salarios de nuestro personal reflejan el coste de la vida del país de destino, y ello nos permite mantener el nivel de nuestra fuerza laboral durante cierto tiempo sin causar tensiones en la estructura organizativa.

Entre otros incentivos cabe incluir:

- Afiliación opcional a la Cooperativa, (la Cooperativa ofrece tipos de interés muy ventajosos para sus socios y también reparte dividendos entre sus accionistas).
- La organización invierte, asimismo, en mejoras en el lugar de trabajo y en el entorno de trabajo del área administrativa (oficinas). Esto también contribuye a levantar la moral de los empleados.

Lecciones

“Una de las lecciones que aprendimos fue la de no ligar el 100% de los beneficios directamente a la evaluación anual. También aprendimos que con un poco de creatividad y transparencia podíamos conseguir el equilibrio entre beneficios personales e incentivos (en relación con la productividad). Creemos que el entorno de trabajo también desempeña un papel clave para levantar la moral de los empleados. Cada miembro de la organización debe sentirse valorado y apreciado por su contribución, y sus logros individuales deben verse siempre en perspectiva con las metas de la organización”.

MONOGRAFÍAS - INDIA

1

Delegación de una ONG Internacional

Antecedentes

Esta es una agencia internacional de desarrollo que en la actualidad trabaja en 43 países para combatir la pobreza y la injusticia. Fue fundada en 1972 y se inspira en la visión de una India y un mundo libres de pobreza e injusticia, donde cada mujer, hombre, niño y niña pueda disfrutar del derecho a una vida digna.

Su **Misión** es trabajar con mujeres, hombres, niños y niñas marginados para combatir la pobreza y la injusticia. En sus tres décadas de trabajo en India ha formado asociaciones con cerca de 400 ONG y organizaciones basadas en la comunidad (OBC) para ayudar a más de 5 millones de las personas más pobres y marginadas a participar en el proceso de desarrollo y a acceder a sus derechos humanos y sociales.

Consideran que cualquier brecha en el escenario de injusticia y desigualdad persistentes requerirá resolver las causas fundamentales de la pobreza y no solamente las angustiantes condiciones que se derivan de ella. Su tarea se inspira en esta visión mundial de la pobreza, que requiere lo que se describe como un planteamiento del desarrollo basado en los derechos.

Cuenta sólo con cinco empleados por lo que no ha tenido que enfrentar graves problemas de personal. Durante los tres últimos años, dos empleados abandonaron la organización.

Estrategias

Según informa la propia organización, ya dispone de las estrategias y procesos apropiados y no ha sido necesario desarrollar ninguna estrategia especial para motivar a sus empleados. Aunque el nivel de renovación de personal es elevado, la organización no considera que esto sea causa de preocupación.

Lecciones

La productividad del personal fijo y voluntario aumenta una vez que los medios de difusión se fijan en ellos o cuando participan en alguna campaña en defensa de su causa.

2

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

La misión de esta organización es aliviar el sufrimiento de los pobres e indigentes que viven afligidos por enfermedades mentales, alcoholismo y otras adicciones. También lleva a cabo investigación sobre las causas y tratamientos de las enfermedades mentales y proporciona programas de rehabilitación para estabilizar a los pacientes.

Desafíos

Generalmente los voluntarios trabajan con la organización en misiones de corta duración. Sin embargo, el principal desafío ha sido retener a los empleados más cualificados. La dirección considera que todas las organizaciones no lucrativas enfrentan una batalla continua para retener a

su personal más cualificado. La tasa de renovación de personal en los tres últimos años fue del 34%, un porcentaje que la dirección está ansiosa por controlar.

Estrategias

Incorporar voluntarios a un proyecto, identificar a los más dispuestos e incorporarlos a la plantilla como empleados de la organización. Reclutar a personal con bajas cualificaciones y darles la oportunidad de desarrollarse, facilitándoles formación y estudios avanzados, es la forma de solucionar el problema.

Lecciones

Desarrollar el potencial de las personas menos cualificadas en las zonas rurales e incorporarlas a la plantilla de la organización le proporciona a ésta un personal motivado y comprometido con su trabajo. Es necesario prestar atención y cuidar a los empleados. Debe haber incentivos, bonificaciones y oportunidades de aprendizaje para mantener la motivación de los empleados.

3

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta organización se dedica a la rehabilitación de Locos No Criminales (LNC) que se encuentran confinados en prisión únicamente por su condición de enfermos mentales. La organización trabaja también con mujeres que han sido tratadas en hospitales psiquiátricos públicos y están listas para la rehabilitación. Esta organización ha sido pionera en ofrecer esperanza a mujeres con trastornos mentales, sacándolas de la cárcel y acogiéndolas en confortadores centros de reinserción.

Desafíos

Al principio, la tasa de renovación de personal era muy alta. Pero durante los últimos tres años no se ha dado ni un sólo caso. Los cooperantes voluntarios y aun los trabajadores pagados vivían con el estigma asociado a los “locos no criminales”. Una fobia usada para crear distancia entre el personal y los beneficiarios o usuarios del servicio. Vivían en total ignorancia de las estrategias empleadas para gestionarles y, debido a la falta de experiencia, solían estresarse por problemas menores.

Estrategias

La formación y el desarrollo del personal son esenciales en esta situación, pues no se tiene la experiencia o la formación para enfrentar estas difíciles circunstancias. Programas de Concienciación, para aprender sobre la naturaleza de las enfermedades y sus síntomas, ayudaron a superar el problema. La formación y el desarrollo se centraron principalmente en el tipo de trabajo acometido por el personal y le ayudaron a recobrar la confianza y la motivación para tratar estos sensibles temas.

Lecciones

Son necesarios programas intensivos de desarrollo para el personal antes de abordar proyectos especializados. La dirección no debe sobrecargar a los empleados con altas expectativas.

4

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Sus programas a lo largo de las dos últimas décadas cubren una amplia gama de actividades, empezando con la prestación de servicios esenciales a los diversos grupos de menores desfavorecidos, como los niños y niñas de la calle, niños y niñas trabajadores, discapacitados mentales, delincuentes y drogadictos; hasta promover la concienciación en todos los sectores de la población sobre sus derechos y deberes hacia la sociedad.

Desafíos

La motivación del personal es un problema importante para la ejecución de los programas. En India, debido a la carestía de empleos adecuados, personas altamente cualificadas compiten por

los puestos con otras de más bajas cualificaciones. A menudo, cuando la administración quiere contratar “licenciados” como docentes para los niños y niñas de la calle se ven inundados por posgraduados y, frecuentemente, doctorados que solicitan estos empleos de baja remuneración.

La administración debe optar por el mejor candidato. Pero, una vez conseguido el puesto, los empleados con exceso de cualificaciones pierden la motivación por el trabajo. La tasa de renovación de personal en la organización ha sido del 20% durante los últimos tres años.

Estrategias

Para motivar al personal, la organización ha instalado tableros de anuncios en lugares estratégicos alrededor del establecimiento donde, cada fin de semana, la gente se reúne para comentar los logros del personal y de los profesores del centro.

Entre las otras medidas adoptadas, cabe incluir: a) Discusiones semanales sobre los logros y los bloques; b) Proyectos con calendario limitado; c) Programas orientados al rendimiento; d) Un programa de orientación cada mes; e) Un programa de desarrollo.

Lecciones

Personal demasiado cualificado o profesional puede ser, a veces, una carga más que una ayuda para el sistema.

Es esencial saber exactamente qué es lo que se espera del personal designado para cubrir un puesto fijo.

A menudo, si se proporcionan el aprendizaje y las oportunidades de desarrollo apropiados a personas menos cualificadas, demuestran ser mejores trabajadores y mantienen su motivación.

5 Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta organización es una plataforma para proporcionar educación inclusiva y de recuperación y cursos de capacitación en las áreas de vida cotidiana, comunicación, socialización y académica, formación en capacidades prevocacionales y vocacionales para aquellos que padecen trastornos de desarrollo, dificultades de aprendizaje y discapacidades asociadas como el síndrome de Down, parálisis cerebral, autismo, hiperquinesias y trastornos que se manifiestan en forma de ataques.

Desafíos

Aunque a veces se aprecia falta de motivación, no se identifica una baja aparente en la productividad. La tasa de renovación de personal ha sido del 30% en los tres últimos años.

Estrategias

“Carecemos de medios para motivar a través de crecientes incentivos económicos. Como usted sabe, en India algunas ONG son muy ricas gracias a los fondos que reciben del exterior y algunas luchan para sobrevivir sin ayudas económicas”. “Mantenemos relaciones saludables con nuestros colegas. Ningún sistema jerárquico estimula la transparencia y la actitud cooperativa”.

Lecciones

“La cohesión entre el personal y los demás miembros a menudo hace fácil alcanzar la meta”.

6 Organización No Gubernamental Internacional

Antecedentes

Esta agencia de cooperación internacional se esfuerza por mejorar las condiciones de vida de los pobres y los necesitados, encauzando la compasión y el compromiso del personal dedicado de empleados y voluntarios, para proporcionar servicios sostenibles y de fuerte impacto basados en la comunidad.

Desafíos

La falta de una cultura de trabajo apropiada se convirtió en un problema inicialmente. Todo el mundo se pasaba el tiempo sentado, charlando entre sí y sin hacer su trabajo. Al principio era realmente difícil hacer que el personal se comprometiera con su trabajo. El nivel de motivación era realmente bajo. La gente sólo estaba interesada en su sueldo, en utilizar los servicios como el teléfono para hacer llamadas sin motivo o usar Internet injustificadamente. La tasa de renovación de personal ha sido del 5%.

Estrategias

Se facilitó orientación psicopedagógica regularmente al personal para incrementar la motivación. Prestar atención a los profesionales, proveerles con cursos regulares de formación y estimular su concienciación les ayudó a mejorar su productividad. Hacerles conscientes de la misión de la organización contribuyó a aumentar su dedicación. Hacerles ver que “lo primero es la persona – no los intereses personales” les ayudó a alcanzar la meta.

Lecciones

“Unos pocos empleados dedicados que están comprometidos con la misión de la organización pueden cambiar por completo el ambiente de trabajo. Es responsabilidad de la alta dirección encauzar ese poder”. Evaluación del rendimiento y orientación psicopedagógica del personal fueron las dos áreas clave que les ayudaron a alcanzar el éxito.

7

Organización No Gubernamental Internacional de Inspiración Religiosa

Antecedentes

La organización aspira a unir a hombres, mujeres, jóvenes y niños como cotrabajadores con Dios para promover comunidades basadas en la protección, el afecto y el sentimiento humanitario mutuos; por consiguiente, la organización participa en la misión divina de devolver la abundancia de vida a todas las personas y, muy especialmente, a las más deshumanizadas y afligidas del país.

En India, la organización está comprometida en el esfuerzo para lograr una sociedad justa, en la que la opresión, la explotación y la negación de la vida sean enfrentadas y transformadas. Cree en la santidad de la vida y en la preservación de toda la Creación. Defiende la renovación y la reconciliación en todas las comunidades fracturadas.

Desafíos

No tiene ningún problema de baja motivación entre el personal, tanto en el área administrativa como entre los cooperantes. El personal fijo y voluntario está formado por hombres muy enérgicos, que son capaces de identificar y adaptar la misión de la organización a su misión en la vida. La tasa de renovación de personal ha sido del 15%.

Estrategias

La organización cuenta con una sólida estructura de apoyo a su personal fijo y voluntario.

Lecciones

Su lema es el saludable desarrollo de la mente, el cuerpo y el espíritu.
La pérdida de la dirección es el principio de todos los males.

8

Organización No Gubernamental Internacional

Antecedentes

Esta organización ha estado trabajando en India, usando planteamientos basados en los derechos. Apoya los esfuerzos para abordar el problema de la discriminación de género y para aumentar la participación de los pobres en el gobierno de la vida local. Su misión en India es

facilitar un cambio permanente en el bienestar y posición social de los grupos vulnerables, especialmente la mujer.

Desafíos

No se identificaron problemas de motivación del personal. El método de selección de personal hace que sólo altos profesionales motivados que conocen su trabajo y son capaces de hacerlo correctamente sean seleccionados. El número de empleados es 70 y la tasa de renovación es cero.

Estrategias

“Un proceso de selección eficaz ayuda a seleccionar a la persona apropiada para el trabajo correcto. Un paquete salarial atractivo, buenos beneficios y una cultura organizativa saludable hacen que sea un empleador deseable (en el ámbito de las ONG nacionales e internacionales).

Lecciones

“Un empleado del que la organización se cuida, cuidará de la organización”. La creación de equipos funcionales y eficaces ayuda a elevar la moral”.

MONOGRAFÍAS - KENIA

1

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta es una sociedad que trabaja activamente para conservar la biodiversidad en Kenia. Cree en la sostenibilidad del medio ambiente a través de la conservación de la naturaleza. Cuenta con 33 empleados fijos y más de 150 voluntarios.

No tiene problemas de motivación en general. Esto se debe a que los términos de los contratos de empleo son muy claros. Hay, sin embargo, algunos empleados con baja motivación. Su presencia no supone un problema entretanto no afecte a la productividad. La tasa de renovación de personal ha sido del 20%.

Estrategias

Para enfrentar los problemas de motivación es esencial que los términos del contrato de empleo sean claros. Es cierto que los salarios son, en ocasiones, bajos. Sin embargo, al firmar el contrato, los nuevos empleados aceptan los términos y condiciones, incluida la retribución salarial. Para evitar la baja motivación se ofrecen varios incentivos a los empleados, entre ellos: bonificaciones plan de pensiones, seguro médico y una sociedad cooperativa.

Lecciones

Dado el bajo nivel de los salarios, la organización acepta que algunos empleados abandonen en busca de otros trabajos. Estima que la claridad de visión y de misión, la transparencia en las relaciones y un entorno acogedor son prerequisites para crear una organización en la que los empleados estén altamente motivados.

2

Organización No Gubernamental Internacional de Inspiración Religiosa

Antecedentes

Esta es una agencia de ayuda y desarrollo cuyo principal objetivo es proveer servicios de ayuda y desarrollo a comunidades empobrecidas y en conflicto por todo el mundo. En Kenia, está involucrada en el desarrollo de infraestructuras para llevar agua limpia a las comunidades más afectadas por la sequía. También colabora con los agricultores para desarrollar su capacidad de cultivar productos de alta calidad. Asimismo, ayuda a los agricultores a colocar sus productos en el mercado.

Desafíos

El empleo de no adventistas tuvo un efecto desmoralizador entre los miembros del personal que practican el adventismo, pero pronto todos comprendieron que atender a las necesidades de ayuda y desarrollo es algo común a todas las creencias religiosas. La organización atribuye todos estos problemas al fallo de no haberlos diagnosticado a tiempo. La tasa de renovación de personal en la organización es del 4%.

Estrategias

La dirección decidió relevar de su cargo al problemático coordinador de proyecto y contrató a otro que también era no adventista. El nuevo coordinador de proyecto era muy popular entre los trabajadores y los miembros de las comunidades beneficiarias. Así se restableció la armonía en este proyecto particular. La productividad se normalizó y la tasa de retención de personal mejoró.

Lecciones

- a) “Confiar en el SEÑOR da resultado”.
- b) Es necesario trabajar en equipo para alcanzar una meta común y la forma de crear equipos es tratar a cada uno individualmente.
- c) “Durante las oraciones de la mañana..... que se rezan antes de comenzar el trabajo, es de verdad bueno hablar de lo que dice DIOS y no de lo que dice la iglesia adventista (no hablar de doctrinas)... y esto nos dio buenos resultados”.

3

Organización No Gubernamental Internacional

Antecedentes

La organización ha conseguido establecer con éxito bases de cooperación entre comunidades en Kenia, Tanzania, Etiopía y Sudáfrica. Se trata de una organización especializada que lucha por reducir la pobreza mediante el desarrollo de planteamientos innovadores para la gestión productiva de los recursos naturales en África.

Desafíos

No registra ningún problema de baja motivación entre el personal. Sin embargo, como parte de un proceso en curso, la organización está interesada en explorar nuevas ideas sobre la gestión y el trabajo de equipo. El desafío que enfrenta es cómo mejorar sus propios estándares de productividad en la organización. Los miembros del equipo son tratados como miembros de una misma familia. La tasa de renovación de personal ha sido del 7%.

Estrategias

Organiza seminarios en los que todos los *stakeholders* involucrados en sus proyectos de desarrollo pueden interactuar entre sí y compartir ideas y opiniones sobre las diversas actividades de desarrollo. Estos seminarios incluyen la participación de empleados (de todos los niveles), agencias gubernamentales, miembros de la comunidad, así como de otras ONG y *stakeholders*. En el lugar de trabajo mantiene una política de “Responsabilidad Rotativa”. La presidencia de las reuniones de los equipos se sucede por turno, lo que permite a todos y cada uno desarrollar sus capacidades de liderazgo. Ofrece también atractivos beneficios no económicos, como excursiones, desarrollo profesional y actos sociales para los empleados.

Lecciones

La motivación del empleado es un desafío continuo en el que quedarse atrás podría significar la muerte de la organización. La participación es el principio de la motivación.

4

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta organización trabaja por el bienestar de los enfermos de epilepsia. Fue fundada por un grupo de cooperantes voluntarios que enfrentaron y vivieron con los efectos de la epilepsia. La

organización inició sus operaciones en el país con la misión de proveer acceso a tratamiento médico a los kenianos que padecen esta enfermedad.

Desafíos

Una decisión de la junta de gobernadores, de reestructurar la organización, se tradujo en el despido de casi la mitad de los empleados. Esto tuvo un efecto desmoralizador entre los trabajadores que quedaron y estuvo a punto de provocar el cierre de las numerosas clínicas basadas en las comunidades. Cooperantes y beneficiarios empezaron a expresar su descontento por la falta de servicios y la organización comenzó a “incumplir sus promesas a los enfermos de epilepsia”. Sin embargo, la tasa actual de renovación de personal es cero.

Estrategias

La dirección decidió abordar el problema; sin embargo, ha tenido que hacer muchas concesiones debido a la politización de la junta. Tratan de resolver el problema mediante la recaudación de fondos.

Lecciones

Las políticas internas de la organización pueden tener un efecto tremendamente negativo para las personas desfavorecidas en las comunidades en desarrollo.

5

Organización No Gubernamental Internacional

Antecedentes

El propósito de esta organización es mejorar la calidad de vida de los niños y niñas que se encuentran en circunstancias difíciles en todo el mundo, independientemente de su raza, religión u orientación política. Su objetivo es incrementar el acceso a una educación de calidad, servicios sanitarios y otros servicios sociales y económicos de los niños y niñas necesitados en sus propias comunidades.

Desafíos

Este es un caso de trabajo continuo para motivar al personal, no porque haya un problema de motivación sino porque la motivación está institucionalizada en la organización. “Sabemos que hay problemas de motivación en otras organizaciones, pero nosotros no los tenemos porque impedimos que ocurran”. La tasa actual de renovación de personal es 0%.

Estrategias

Se trata de abordar los problemas antes de que se manifiesten.

- a) Liderar con el ejemplo
- b) Ofrecer salarios competitivos y beneficios secundarios a los empleados
- c) Escuchar a los empleados con atención y con una mente abierta
- d) Estimularles a que brillen en sus profesiones
- e) Ofrecer contratos transparentes con todos los derechos y obligaciones claramente definidos

Lecciones

Es mejor prevenir que curar. Hacer chequeos periódicos de la salud de la organización es vital para el bienestar de la organización y de sus empleados.

6

Organización No Gubernamental Internacional

Antecedentes

Esta organización ha estado operando en África oriental con la misión de: a) conservar la diversidad biológica del mundo; b) hacer seguro que el uso de materiales renovables es sostenible, y c) promover la reducción de la contaminación y del consumo derrochador.

Desafíos

Personas distintas son motivadas de maneras diferentes y, no importa qué medidas se adopten, “siempre habrá algún descontento en la familia”. Se dio un caso en la organización, de una joven profesional que se consideraba injustamente remunerada. Se aceptaba que contaba con todas las cualificaciones académicas necesarias, pero le faltaba experiencia. La tasa de renovación de personal alcanzó un asombroso 39%.

Estrategias

La dirección tomó la iniciativa de hablar con ella, en un contexto de orientación psicopedagógica, para investigar más profundamente y descubrir la raíz de su problema de motivación. Las sesiones de orientación tenían por objeto identificar la razón de su queja y encontrar una solución mutuamente beneficiosa.

En este caso particular, la dirección acordó aumentar su retribución para reducir la diferencia salarial con los otros empleados, a la vez que la animó a aceptar más responsabilidades. También la apoyo para facilitar su desarrollo profesional.

Lección

Es necesario poner cuidado en el reclutamiento y selección. No tiene objeto contratar a alguien con un Master cuando lo que el trabajo requiere es un licenciado”. Los directores deberían prestar atención a los problemas personales de los empleados. “Los problemas personales no se pueden dejar a la puerta de la oficina porque siempre encontrarán una forma de infiltrarse”.

7

Organización No Gubernamental Nacional (Red)

Antecedentes

Se trata de una iniciativa local para reforzar la base de información regional sobre la sensibilidad de los parásitos a las sustancias químicas. Integrada por tres países, Kenia, Uganda y Tanzania, la red reúne a representantes de los Programas Nacionales para el Control de la Malaria de los países miembros, junto con expertos en operaciones e investigación. Este sistema proporciona una evaluación dinámica de los tratamientos actuales contra la malaria, y los datos sobre los que basar cambios en la política.

Desafíos

La motivación es un problema, especialmente en lo que concierne a las retribuciones, pero la dirección entiende que la motivación se basa en algo más. La organización ha experimentado dificultades para motivar a su personal en campo, debido a una evidente falta de comunicación. La tasa reportada de renovación de personal es de 0%.

Estrategias

Para enfrentar los problemas de motivación, se facilita continuamente información actualizada a los empleados sobre lo que ocurre en la organización. Esta proporciona cualificaciones al personal exponiéndole a experiencias diferentes y pone gran énfasis en facilitar la formación y el desarrollo de capacidades.

Lecciones

Para mantener la motivación de los empleados es importante planificar adecuadamente desde el principio y esto es crítico para conseguir resultados. Reconocer la tarea bien hecha, definir claramente el ámbito de trabajo, los criterios de productividad y mantener al mínimo la supervisión ayudan a motivar y estimular a los empleados.

MONOGRAFÍAS - PAKISTÁN

1

Organización Benéfica Internacional de Inspiración Religiosa

Antecedentes

Esta organización humanitaria de inspiración religiosa se basa en la filosofía del Islam y en el principio coránico de que quien salva una vida salva a toda la humanidad. Consecuentemente, promueve el humanitarismo en sus áreas de operaciones. Sin embargo, al ser una organización islámica, sus fondos provienen principalmente de filántropos musulmanes y de otras fuentes como *Zatak*. En esencia, la identidad islámica ha sido el factor motivador que genera recursos para los programas de ayuda a los musulmanes, más que para motivar al personal.

Desafíos

Tras el terremoto de 2005 en Pakistán, como muchas otras organizaciones humanitarias, hubo de enfrentar dos tipos de desafíos. Uno era cómo retener al personal existente debido a los cambios en el mercado de trabajo; muchas organizaciones de ayuda ofrecían salarios altos a corto plazo, lo que perturbó el ritmo de trabajo. El otro desafío estaba relacionado con el reclutamiento de personal nuevo. Contrató, al menos, 200 nuevos empleados en sus oficinas en campo de las áreas afectadas por el terremoto. Dada la naturaleza del trabajo de emergencia, la organización tiene que estar más sensibilizada hacia los problemas de la comunidad que hacia el personal. Por ello, resulta difícil para la organización establecer una división clara de funciones y responsabilidades entre los miembros del personal. Ante estos cambios, el personal se mostró sensible.

Estrategias

Se adoptaron las estrategias siguientes para abordar el problema de la baja motivación: actuar como una organización profesional, ofrecer temporalmente dietas al personal en campo, promoción de los empleados, descentralización de RH, comunicación eficaz y desarrollo del personal.

Lecciones

Aspectos de la cultura organizativa como el estilo democrático de gestión y valores organizativos como la igualdad, el derecho y la intolerancia frente al abuso resultaron ser los factores que contribuyeron a la motivación y a la retención del personal, y al alto rendimiento en la organización.

2

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta es una organización no gubernamental a escala nacional, reconocida nacional e internacionalmente como una institución importante para desarrollar el potencial de la mujer en Pakistán. Tiene tres áreas importantes de programas, que incluyen: Información encaminada a crear capacidad para la toma de decisiones y la acción; creación de capacidad de organizaciones civiles para la participación en el cambio y el gobierno de la sociedad; hacer campaña para desarrollar un entorno favorable que facilite el papel activo de la mujer en la democracia participativa.

Desafíos

Más de 200 empleados fijos trabajan para la organización en sus siete oficinas. La organización no ha encontrado problemas importantes de motivación entre su personal. La tasa de retención de personal es muy alta. En cuanto al alcance de su actividad, su red abarca todo el territorio pakistání. Sin embargo, la organización enfrenta el desafío de cómo desarrollar sistemas que no perturben sus valores fundamentales con la expansión de la organización; valores como el ambiente de familia, la actitud humanitaria, la confianza en el personal, etc., que son factores que contribuyen a la motivación del personal. La tasa de renovación de personal es de 0%.

Estrategias

Recientemente llevó a cabo un ejercicio de planificación estratégica para desarrollar sus sistemas de gestión. Durante el estudio, se identificaron una serie de políticas y procesos favorables al personal, que son la causa principal de la elevada tasa de retención y la alta productividad. Estos

incluyen: compromiso con la causa, sentido de pertenencia y propiedad, libertad de trabajo y modo de ejecución de los programas.

Lecciones

Debe diseñar una forma de mantener intactos los valores fundamentales, al tiempo que cultiva la expansión de la organización. Esto puede hacerse desde dentro de la organización, mejorando el nivel de motivación del personal fijo y voluntario. Es necesario que haya diálogo entre los miembros de la organización y los representantes de las comunidades.

3

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Es una organización no gubernamental de desarrollo dedicada a diversas actividades, entre ellas, instalaciones sanitarias de bajo coste, planificación familiar y de salud, microempresas, créditos, educación, viviendas de bajo coste, silvicultura social y desarrollo rural. En los últimos veinticinco años ha extendido su programa a otras partes de Pakistán mediante el desarrollo de asociaciones con organizaciones de la sociedad civil.

Desafíos

La organización hubo de enfrentar dos situaciones en las que la dirección consideró que el personal podría sentirse desmotivado. La primera cuando se registró un caso de blasfemia contra el líder y la segunda cuando éste falleció. Sin embargo, en ambos casos, la dirección pudo ayudar al personal a recuperarse de estos shocks. La tasa de renovación del personal ha sido del 0%.

Estrategias

Durante las discusiones sobre cómo la dirección mantiene alto el nivel de motivación, el personal mencionó dos factores importantes para sentirse motivado: la descentralización de la estructura de gestión y las mejoras en los procesos de reclutamiento y de formación en el trabajo.

Lecciones

El proceso de reclutamiento debe ser “limpio” y debe haber un continuo desarrollo y preparación del personal fijo (incluida la alta dirección). “Una organización que aprende es una organización saludable”.

4

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta organización se ocupa de asuntos relacionados con la salud emocional y psicológica, la violencia de género, la violencia en el entorno familiar y la salud psicológica y reproductora de los adolescentes. Está implementando cuatro programas importantes. Entre ellos, Aangan (sobre temas relacionados con el abuso de menores), Zeest (sobre temas relacionados con la violencia contra las mujeres), Asistencia telefónica para los jóvenes (un teléfono gratuito de orientación psicopedagógica) y Rabta (un programa de formación para la policía destinado a mejorar las relaciones entre la policía y la comunidad).

Desafíos

La organización enfrenta el continuo desafío de retener al personal que ocupa puestos de Jefe de Programa y Ayudante de Jefe de Programa. La causa principal es que los puestos de estas categorías no suelen tener acceso a oportunidades de promoción. La tasa de renovación de personal en estas categorías creció incluso después del terremoto de 2005, debido al aumento del mercado de trabajo para personal experimentado.

Estrategias

Inicialmente, se incrementó la retribución salarial en el caso de un empleado, pero ello afectó gravemente a la organización. Otros empleados se sintieron desmotivados al no encontrar justificado el aumento salarial.

La organización promueve la cultura del aprendizaje cruzado. Si un empleado o empleada se siente alienado en su trabajo, se le asigna a otro programa para ampliar sus conocimientos. También ha introducido un programa para becarios.

Lecciones

“El dinero no puede motivar. Las relaciones sí”. Otros factores que contribuyen a la motivación del personal incluyen horarios flexibles, desarrollo del personal y reuniones semanales del personal.

5

Organización No Gubernamental Nacional

Antecedentes

Esta organización trabaja en campañas para promover el cambio de políticas y en la provisión de servicios. Se centra principalmente en promover cambios institucionales y de políticas mediante la movilización de las comunidades desposeídas y marginadas, con el propósito de crear un entorno en el que las comunidades puedan transformar sus vidas mediante el uso equitativo y sostenible de los recursos a nivel local.

Desafíos

En 1999, el fundador y director ejecutivo abandonó la organización. Considerado una personalidad carismática e inspiradora, su ausencia provocó un notable vacío que sembró el caos en la organización. Se contrató a un nuevo director menos experimentado y con un planteamiento y un estilo de gestión distintos a los de su predecesor. Por este motivo, muchos profesionales que habían venido de fuera abandonaron la organización. La situación afectó al trabajo, la productividad y el entusiasmo del personal.

Estrategias

Cambios en la estructura organizativa: El nuevo sistema ha creado mecanismos de equilibrio en la organización y el personal tiene acceso relativamente fácil a la alta dirección. Reuniones de planificación y revisión: Se incrementó el número de reuniones del personal. El equipo de gestión se reúne ahora dos veces por mes.

Código de conducta: La organización ha elaborado un código de conducta centrado en el comportamiento que deben adoptar los empleados, de acuerdo con los valores de la organización.

Un entorno propicio a la convivencia de género: La organización abordó de manera eficaz los temas relacionados con la movilidad de sus empleadas, creó espacios acogedores para mujeres y niños e introdujo la opción de horarios flexibles.

Análisis del trabajo: Se pide a los miembros del personal que elaboren descripciones de sus propios trabajos y las compartan con la dirección. Esto crea una sensación de propiedad entre el personal.

Lecciones

Los cambios en la cumbre de una organización pueden desestabilizar a los empleados. Cualquier cambio importante debe planificarse y, cuando sea imposible de predecir, debe tener una respuesta rápida y decisiva.

Antecedentes

Esta es una organización benéfica internacional que trabaja con voluntarios. Es una de las mayores organizaciones del mundo dedicada a la recluta de cooperantes para proyectos sociales y de desarrollo, en países en vías de desarrollo. Tiene, actualmente, 2000 profesionales cualificados trabajando en más de 40 países.

Desafíos

A raíz del atentado del 11 de septiembre en Nueva York, la organización suspendió temporalmente sus operaciones en Pakistán, entre 2001 y 2003, por motivos de seguridad. Aunque mantuvo en plantilla a algunos empleados relacionados con actividades administrativas, el personal dedicado a los programas abandonó la organización. La nueva situación planteó el desafío de motivar a voluntarios para que vinieran a trabajar en Pakistán. Durante algunos años, la organización consiguió motivar a unos pocos cooperantes. También hubo de enfrentar una elevada tasa de renovación entre el personal de programas tras el terremoto de 2005, debido a los cambios en el mercado de trabajo. Durante la investigación se observó que el personal de programas se sentía frustrado a veces porque su labor es la de proveer voluntarios únicamente y no participaba en ninguno de los mecanismos de implementación; es decir, que no trabajaba directamente con las organizaciones.

Estrategias

La organización ha adoptado varias estrategias para motivar a su personal y a los voluntarios. Para los voluntarios se concentra en proveer orientación exhaustiva sobre cuestiones de seguridad y sobre la cultura pakistani. También se organizaron clases de urdu para que no tuvieran problemas de comunicación con la población local. Se asigna al personal de la organización la misión de proveer orientación psicopedagógica individual a cada voluntario que lo necesitara.

La organización ha mantenido de forma deliberada los salarios a niveles comparativamente bajos (más bajos que los de otras organizaciones internacionales, pero semejantes a los de organizaciones británicas similares) porque desea promover el carácter voluntario de sus actividades.

Lecciones

“Motivar al personal fijo y voluntario en un escenario de desarrollo cambiante en Pakistán requiere innovación y transparencia. No hay forma garantizada de motivar a todos al mismo tiempo. El planteamiento individual sería una opción mucho mejor para aquellas organizaciones que no enfrentan un problema crónico de motivación”.

Bibliografía

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange, in Advances in Experimental Social Psychology, Vol 2, Academic Press.
- Argyris, C and Schon D.A. (1978) Organisational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Block, Peter, (1991) The Empowered Manager, Jossey-Bass Publishers, Oxford.
- Bratton, J and Gold, J (2001) Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd Edition, Lea Inc.
- CIPD (2005) Annual Survey Report, Recruitment, Retention And Turnover, UK
- Emmens, B, Loquercio, D, and Hammersley, M. (2006) Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies, Overseas Development Institute, London
- Haire, M., Ghiselli, and Porter L, (1966) Managerial Thinking, John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1976) The Managerial Choice: To be Efficient and To Be Human, Irwin.
- Mathauer I and Imhoff I, (GTZ 2006), Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resources management tools
- Laming, D (2004) Understanding Human Motivation, Blackwell Publishing, Oxford.
- Landsberg, M (1999) The Tao of Motivation, Harper Collins Business, London.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50.
- McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.
- McLagan, Patricia A, (1999) As the HRD world churns, Vol 53, No. 12, Training and Development, Alexandria, Va.
- Nevis, E. C. (1983) Cultural Assumptions and Productivity, in Sloan Management Review.
- People In Aid, (2003) Code of Good Practice, London
- Rosenbluth, Hal F and McFerrin Peters Diane, (1992) The Customer Comes Second and Other Secrets of Exceptional Service, Quill William Morrow, New York.
- Skinner, B.F. (1976) About Behaviourism, Vintage.
- Tulku Tarthang (1980) Dimensions of Thought, Dharma Publishing.
- Weiss, H. (2002) Social Welfare in Muslim Societies in Africa, Nordic Africa Institute.