



Universidad de Buenos Aires



FACULTAD DE PSICOLOGIA

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Cátedra I - Prof. Tit. Reg: Filippi Graciela

Pasantía realizada en la Facultad de Ingeniería de la
Universidad de Buenos Aires

Área temática: Motivación y Trabajo en equipo
Título: "Estrategias de motivación"

Alumna: Ripani Romina
L. U.: 326700550
romi.ripani@gmail.com

2009

Área temática: Motivación y Trabajo en equipo

Título: Estrategias de motivación

Resumen

El presente trabajo es resultado de una experiencia realizada con un grupo de estudiantes de ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, en la cual se aborda la motivación en una empresa particular, MRM. Se especifican las diferentes estrategias que la empresa implementa para mantener motivados a sus empleados teniendo en cuenta que el concepto de la motivación es estrictamente individual y parte del deseo de cada individuo. El trabajador encuentra en la organización un lugar donde los deseos pueden ser cumplidos y a su vez, la organización intenta por sus medios mantener a sus empleados motivados.

Palabras clave: motivación, deseo, clima, organización.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las modalidades que utiliza una empresa para motivar a sus empleados, en este caso se utilizará como ejemplo una empresa particular.

La empresa en estudio se llama Marketing Resources Merchandising (en adelante MRM), se encuentra ubicada en la Ciudad de Buenos Aires y tiene como principales actividades la operación de técnicas de marketing, aplicando informática de gestión, para la tercerización de la exhibición, reposición y realización de pedidos de productos en las góndolas de los puntos de venta de sus clientes. Sus objetivos son generar en el consumidor una sensación de rapidez, comodidad y señalización correcta, asesorando sobre qué y cómo presentar para seducir al consumidor.

MRM cuenta con un staff de 400 personas que denomina “merchandisers”, que reciben una capacitación en las áreas de mercadotecnia y ventas, que los convierte en vendedores más que en meros repositores de mercadería.

Además, la empresa genera un sistema de aumento progresivo de caudal de tareas y responsabilidades, incluyendo también un sistema de incentivos, en formato grupal e individual, que promueve el desarrollo de cada empleado en particular, fomentando la motivación de los trabajadores.

Se pudo detectar en la empresa que a medida que los merchandisers van adquiriendo capacidades y formación, sus formadores y entrenadores delegan en ellos mayores responsabilidades.

Desarrollo

El término motivación no es exclusivamente del ámbito laboral, sino que se utiliza en otros ámbitos, por ejemplo el deporte. **Motivar** proviene del latín *movere* que quiere decir moverse, poner en movimiento, estar listo para la acción.

Existen diferentes teorías que intentan explicar la motivación, de las cuales tres de ellas son la base de las teorías actuales.

La primera es la *teoría jerárquica de las necesidades* de Maslow: plantea que las necesidades del ser humano están jerarquizadas en niveles que van desde necesidades de supervivencia hasta las que se orientan a las de desarrollo. Se podría hacer una pirámide en la cual, en la base se encuentran las necesidades fisiológicas y a medida que se sube en la pirámide, están las de seguridad, la social o de integración y reconocimiento, la autoestima y en la cúspide la de autorrealización. Maslow sostiene que cuando se satisface un nivel, se vuelve dominante el siguiente. Podríamos pensar que en esta época de crisis económica, el primero y el segundo nivel que corresponden al orden bajo y tiene que ver con acciones externas, como salario, beneficios, logros gremiales, en muchos casos no están satisfechos.

La teoría de Maslow recibió muchas críticas por el escaso soporte empírico. Sin embargo, Alderfer tomará el aporte de Maslow para crear la Teoría ERG.

La segunda es la *Teoría de la Motivación según los supuestos básicos X e Y* de Mc Gregor. Observa que los directivos de las organizaciones poseen supuestos acerca de sus empleados que hacen que los traten y modelen su comportamiento en base a ellos.

Los supuestos de la Teoría X plantean que los empleados intentan evitar el trabajo y la responsabilidad, los modos de actuar sobre ellos requiere del control, la amenaza y el castigo. La seguridad es lo privilegiado por los empleados y la autorrealización se subordina a esto.

Por otro lado, los supuestos de la Teoría Y sostiene que los trabajadores perciben el trabajo como podría ser el descanso o entretenimiento, les gusta trabajar y recibir responsabilidades. Son capaces de tomar decisiones nuevas sin que sea exclusivo de niveles gerenciales.

Por último, la *Teoría de los factores higiénicos* de Herzberg plantea que la

actitud del individuo hacia el trabajo determina el éxito o fracaso. Hay dos factores que pueden influenciar a los trabajadores: factores de higiene y factores motivacionales. Los factores higiénicos son determinados por las políticas de la empresa, los valores, las condiciones laborales, la posición jerárquica, la seguridad. Son necesarios para asegurar que el empleado no esté descontento. No causan niveles de motivación más altos pero son básicos para evitar el descontento. Los motivacionales son factores intrínsecamente motivantes, son necesarios para generar un mayor desempeño. Estos son: logros, reconocimiento, posibilidad de desarrollo, responsabilidad. Estos factores se ubican en un continuo que va desde la máxima satisfacción hasta la mínima que llega a la insatisfacción extrema. (Ferrari Liliana, 2007, p. 11-13) Estas teorías fueron aplicadas a las organizaciones en la década del 50 y fueron la base para el surgimiento de nuevas teorías de la motivación.

La empresa en cuestión (MRM) utiliza varias técnicas para motivar a sus empleados:

- Capacitación
- Encuestas de opinión
- Posibilidades de crecimiento en responsabilidades
- Premios

Según el director de MRM, la ventaja competitiva es su personal, por ende hacen mucho hincapié en la capacitación del mismo.

Las capacitaciones otorgadas al personal se pueden dividir en tres:

- 1- Capacitación sobre el producto otorgada por la empresa cliente (por ejemplo Danone).
- 2- Capacitación técnica otorgada por MRM que incluye conocimientos de negociación, ventas y organización.
- 3- Capacitación gratuita en matemática, marketing y otros aspectos que hacen a la cultura general, (debido al bajo nivel de educación con el cual ingresan los nuevos postulantes, generalmente sólo secundario completo).

Debido a que la empresa hace grandes inversiones en capacitación, necesitan mantener un personal en relación de dependencia más o menos permanente, para esto ellos ofrecen al trabajador un salario promedio de alrededor del 40% mayor que el simple repositor de otras empresas, le ofrecen una posibilidad de crecimiento real en la organización, pasando por las etapas de suplente, merchandiser (supermercado), preventa (canal tradicional, cobrando comisiones por las ventas efectuadas), supervisor, hasta llegar a cargos ejecutivos. El tiempo de permanencia de un merchandiser en la empresa es, en promedio, de 6 años.

Para trabajar sobre las comunicaciones adecuadas, se realizan dos veces al mes reuniones con charlas informativas, motivando e involucrando al personal, para que éste se sienta identificado con la empresa.

Además, la empresa hace poco tiempo incorporó un sistema de encuestas anónimas en las que los empleados evalúan las condiciones de su trabajo y el desempeño. Estas encuestas son utilizadas como una forma de motivación en la cual los empleados sienten que la empresa toma en cuenta sus opiniones y se sienten partícipes de las decisiones. Generalmente estas encuestas son evaluadas por los directores para saber cómo se siente el personal y luego actuar sobre aquello que genera disconformidad para que pueda ser modificado. Sin embargo, muchas veces solo se utilizan a modo “cosmético”, es decir, como estrategia para que los empleados sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta y se sientan motivados, aunque no se realice nada con los resultados obtenidos.

MRM tiene diferentes políticas empresariales que son prestar un servicio diferenciado de buena calidad y con valores agregados que sus competidoras no ofrecen, capacitando a sus merchandisers para que vayan más allá de la reposición de productos, convirtiéndolos en vendedores más que repositores. Buscan lograr buenas condiciones laborales, motivar a los empleados e involucrarlos para que se sientan piezas importantes de la empresa.

Teniendo en cuenta las estrategias de motivación utilizadas en muchas empresas y en particular MRM, nos es necesario definir el término “motivar”.

Se dice que la motivación es estrictamente individual y es la organización quien debe estimularla. El problema que plantea es por qué el hombre se comporta

de una determinada manera, cuáles son las causas del comportamiento y por qué realiza tal cosa o tiene esa actitud. El estudio de la motivación se pregunta por estas cuestiones y la organización debe interpretar estas respuestas para motivar al trabajador. En mi opinión esto es lo más de discernir para una empresa. Al hablar de motivación es inevitable relacionarlo con el deseo porque es éste el que une al sujeto con aquello que lo motiva. El deseo hace que orientemos nuestro comportamiento a alcanzar la satisfacción de éste, pero muchas veces y por razones personales el deseo cambia y la vez el rumbo. A medida que el sujeto crece y se desarrolla, se especializa, forma una familia, el deseo pasa a ser otro y busca nuevas maneras de satisfacerlo, es por eso que muchas personas cambian de trabajo, de actividades.

La organización otorga un espacio en donde los deseos pueden satisfacerse y el trabajo pasa a ser el mediador entre ese deseo y el sujeto.

Cuando decimos que el deseo puede cambiar, es dinámico, debemos hacer referencia al “Contrato psicológico” de Shein que se establece entre la organización y el sujeto. Es el conjunto de expectativas implícitas en donde el trabajador espera que la empresa supla sus necesidades, brinde oportunidades de crecer y aprender, garantice el trabajo, lo forme laboralmente, etc.; y por parte de la organización se espera que el empleado dé una buena imagen, sea leal, se comprometa con las tareas a realizar, etc. Al igual que la motivación, que para el sujeto en un momento puede ser una cosa y después otra, el contrato psicológico también puede cambiar junto con ella. Una de las expectativas que el trabajador tiene es sentirse motivado para funcionar mejor en la empresa y la organización espera que en el empleado, la motivación no disminuya. Cuando el trabajador no se encuentra motivado su desempeño es menor y surge el desgano. Es así que la empresa debe integrarse por motivar y para esto realiza diferentes técnicas, algunas de ellas funciona y otras no.

En la época de crisis que estamos atravesando, es probable que el trabajador busque incentivos salariales pero es real también que las empresas reciben menor ingreso y debe motivar por otros medios. A mi parecer, la organización, debe intentar que los empleados generen un vínculo de pertenencia y encuentren en su espacio un buen clima de trabajo para evitar descontentos y conflictos que pueden generar el abandono de puestos de trabajo. Puede ser de gran ayuda acudir a todas aquellas motivaciones intrínsecas buscando el

autocrecimiento, responsabilidad, desarrollo, buenas condiciones de trabajo, etc. El clima también es un concepto dinámico y en épocas de crisis se puede modificar pero se debe hacer hincapié en este concepto y proteger a los empleados. El clima según Brunet “emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados” (Brunet, Luc, 1992, p.19); viene a ser la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ella proyecta.

Otro concepto que favorece la motivación es la imagen que tiene la empresa con respecto a otras. Es utilizada para mejorar la competitividad empresarial y además determina la gestión. La imagen coincide con el modo de hacer empresa y no solamente se utiliza para el contexto y el tipo de clientes se maneja sino que determina el tipo de empleados que hay dentro, favoreciendo la cohesión interna y motivación. Proporciona identidad a la empresa logrando así motivación en los empleados y despertando el deseo de pertenencia que existe al trabajar en una Organización con prestigio y privilegios.

En el caso de MRM, se observa que los empleados se encuentran motivados dentro de la Organización porque ha logrado una baja rotación con un promedio de seis años dentro de ella, teniendo en cuenta que el trabajo que realizan los “merchandisers” implica tareas altamente rutinarias.

Conclusión

MRM ha logrado posicionarse dentro del mercado como una empresa líder en su campo de acción y el buen manejo de los recursos humanos contribuyó a esto. Utilizaron diferentes estrategias para lograr en los empleados el sentimiento de pertenencia: encuestas acerca de las condiciones de trabajo y las tareas que realizan; premios que pueden ser aumentos dentro del salario; capacitaciones; crecimiento mediante puestos jerarquizados dentro de la empresa. El merchandiser tiene un supervisor que responde a un coordinador y así en adelante. Esta es una buena manera de motivar a los empleados mostrándoles diferentes niveles jerárquicos a los que pueden aspirar.

Además vimos que la motivación es estrictamente individual y tiene que ver con el deseo de cada uno y aquello que anhela obtener. Al ser individual y a la vez algo que el mismo sujeto puede desconocer se convierte para la Organización en inalcanzable. El por qué el trabajador se comporta de esa manera o tiene determinada conducta se convierte en un secreto imposible de develar, entonces la cuestión es cómo generalizar un término que es exclusivo de cada sujeto, es decir, ¿Cómo hace la empresa para motivar a sus empleados donde el deseo difiere en cada uno de ellos?. Me parece que muchas veces las empresas no pueden responder a esta pregunta y por eso utilizan varias estrategias para lograr el mismo fin. La respuesta a esta cuestión puede ser del terreno de la psicología del trabajo.

Referencias bibliográficas

- Brunet, Luc (1992) **El Clima de Trabajo en la Organización**. Editorial Trillas. México. Cap.: 1
- Ferrari, Liliana (2007) **Liderazgo y Motivación**. Ficha de Cátedra. Buenos Aires.
- Filippi, Graciela (1998) **El Aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional**. Eudeba. Buenos Aires.

Anexo

La información obtenida acerca de la empresa MRM se obtuvo en dos entrevistas realizadas con los estudiantes de la Facultad de Ingeniería al Gerente General y otros a través de la página web de la Empresa. A continuación se presenta la información a modo de resumen.

LA EMPRESA

MRM es una empresa argentina, de capitales nacionales, que se encuentra ubicada en el barrio de Constitución, en la calle Piedras al 1500 en la Ciudad de Buenos Aires. Posee además seis oficinas comerciales y cobertura en el interior del país.

Nació en 1998 en como producto de una fusión de 3 ramas empresariales, Marketing, Resources y Merchandising, su actividad inicial duró tan solo 6 meses debido a que las dos primeras ramas de la empresa no eran tan productivas como la última, y es así como en la actualidad se dedican principalmente al merchandising.

La empresa realiza básicamente tareas de exhibición y reposición de los productos que sus clientes fabrican, es decir que es una empresa de servicios, no es una empresa industrial ni comercial.

Con el correr de los años ha desarrollado una estrategia que supera la mera reposición de productos, especializándose en la aplicación de modernas técnicas de marketing y control informático de gestión. Presta a sus clientes los siguientes servicios:

Merchandising táctico

- Animar la góndola
- Implantar estrategias de exhibición
- Operadores del category
- Management
- Mantener “vivo” los acuerdos de volumen y exhibición

Marketing promocional

- Sampleo
- Degustaciones
- Animaciones
- Diseño de promociones
- Auditoria de promociones
- Implantación y reposición de POP

Todas estas tareas se llevan a cabo con brigadas capacitadas en productos y canales

Preventa canal tradicional

- Presentación de productos
- Motivación de compra
- Levantar pedidos
- Implantación y reposición de POP
- Gestión y administración de espacios en heladeras y exhibidores

Venta canal hogar

- Gestiona y mantiene la venta de productos en los hogares generando fidelización a la marca y a los productos

Información de los canales

- Pricing
- Facing
- Share of Market en metros
- Share of Voice
- Auditoria de Publicaciones
- Out of Stock
- Informe de Ventas
- Encuestas
- Carga de Recetas médicas
- Trade News
- Planificación de Pedidos centralizados
- Informes Puntuales a Solicitud del Cliente

- Investigación de Mercado
- Material POP

Atención telefónica al consumidor

- Atención al consumidor sobre reclamos
- Fallas y garantías sobre productos y concursos
- Reposición de productos al consumidor
- Generamos informes para Suplí Chain.

Diseño y administración de concursos

- Destinados al consumidor y a los canales

Estrategias de fidelización

- Con nuestro sistema desarrollado en plataforma SMS implementamos programas de fidelización al consumidor y a los canales

Los canales de trabajo de MRM son:

- Supermercados
- Distribuidores mayoristas
- Farmacias
- Almacenes y autoservicios
- Kioscos
- Estaciones de servicio
- Restaurantes y Bares
- Hogares
- Vía pública

CLIENTES

MRM cuenta con una cantidad reducida de clientes grandes a quienes dedican todo su esfuerzo. Antes de la crisis económica del 2001 llegaron a tener hasta 20 empresas importantes como clientes, en ese momento complicado, decidieron no asumir riesgos y dado que sólo podían financiar a los deudores

por 30 días, optaron por retener sólo a sus ocho clientes más importantes. Aún siguen trabajando para algunos de ellos, es el caso de General Electric, Andrómaco y Danone.

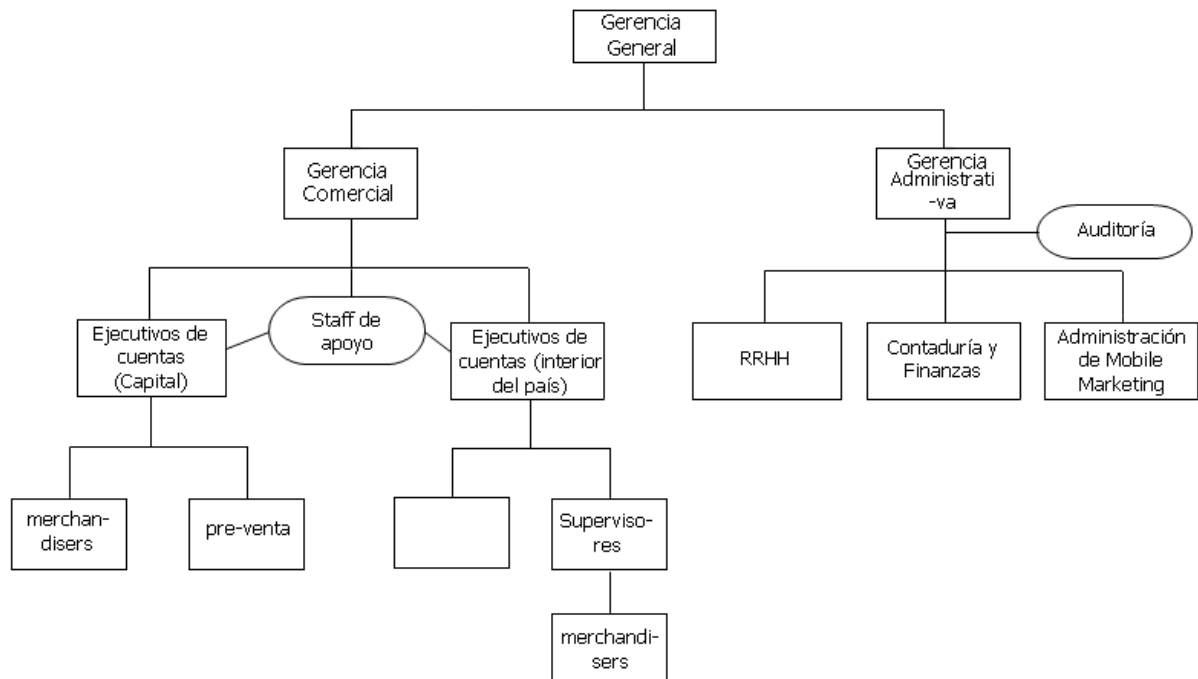
Este último es su cliente principal, con el cual mantiene vínculos comerciales desde hace 12 años. Tiene a su cargo 120 presentaciones de distintos productos de dicha empresa, y es la que representa los mayores beneficios económicos para MRM.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La política estratégica de la empresa es prestar un servicio diferenciado, de buena calidad y con valores agregados que sus competidoras no ofrecen, capacitando a sus merchandisers para que vayan más allá de la reposición de productos, convirtiéndolos en vendedores más que repositores.

ORGANIZACIÓN

La empresa tenía hace un par de años una estructura vertical que ha sido reemplazada paulatinamente por otra más horizontal. Su organigrama actual es el siguiente:



La empresa cuenta por el lado de reposición y marketing táctico con 400 merchandisers y 200 personas ocupadas en los cargos de supervisores, preventa, vendedores, jefes de zona, etc. En la parte administrativa, ocupa a 2 personas en RRHH, 4 en contaduría, 1 auditor, 7 coordinadores de zona y 2 jóvenes a cargo del desarrollo de la nueva unidad de trabajo (MOMAR – Mobile Marketing).

La base de la empresa son los merchandisers (hombres de venta), son el último eslabón de la cadena y de ellos depende que el producto esté en la góndola y en la ubicación correcta.

Las capacitaciones otorgadas al personal se pueden dividir en tres:

- 4- *capacitación sobre el producto*, otorgada por la empresa cliente (por ejemplo Danone).
- 5- *capacitación técnica*, otorgada por MRM que incluye conocimientos de negociación, ventas y organización.
- 6- *capacitación gratuita en matemática, marketing y otros aspectos que hacen a la cultura general*, (debido al bajo nivel de educación con el cual ingresan los nuevos postulantes, generalmente sólo secundario completo).

Cada vendedor tiene que tener la capacidad de poder tratar y convivir con 3 supervisores o jefes de distintas empresas (el cliente (por ejemplo Danone) – MRM – Supermercado), por lo que, para lograr el éxito, debe estar instruido en materia de comunicación, intentando siempre tener una postura de diálogo y sobre todo de negociación, ya que todos los días se encontrará con instrucciones de superiores.