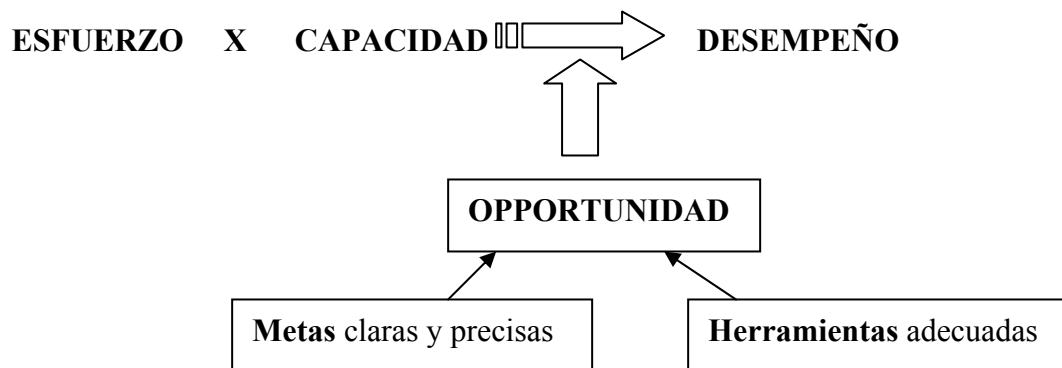


Ideas y Teorías Útiles para Mantener Motivados a los Ordeñadores e Incrementar su Satisfacción en el Trabajo. (Primera de tres partes)

MVZ. Fernando Cavazos G.
Veterinario de Servicio Técnico. ABS MEXICO S.A. DE C.V.

Uno de los más comunes comentarios u observaciones que escuchamos de labios de los administradores de lecherías o de los supervisores de las salas de ordeño es: *“Sería estupendo que los ordeñadores siguieran siempre fielmente los procedimientos correctos de ordeño, durante todo el ordeño y en cada turno, aún cuando no estuviese nadie observándolos o supervisándolos. En este momento están quizá haciendo todo bien porque saben que los estamos observando. Quisiera que estuviesen siempre muy motivados a hacer todo bien de tal manera que la supervisión resultara innecesaria.”* ¿Cómo podría yo ayudarlos a que siempre hicieran su mejor esfuerzo y buscaran la excelencia en su trabajo?

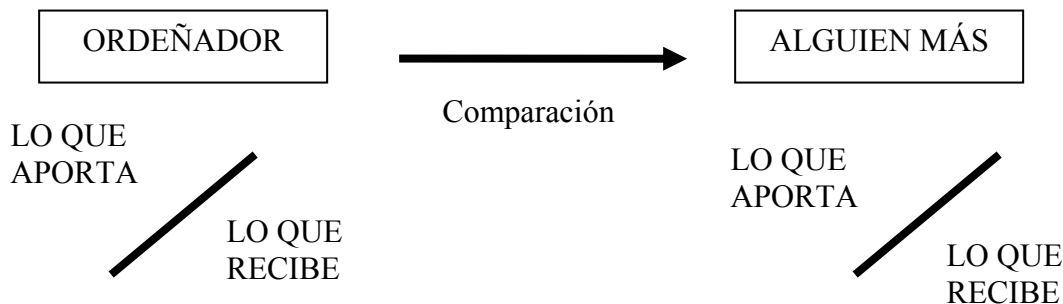
La eficiencia de un ordeñador determina su productividad para la lechería. El desempeño del ordeñador resulta de la combinación de dos grandes factores: **Esfuerzo y Capacidad.**



Estos dos factores requieren de un ambiente que fomente el deseo de lograr la excelencia. Los ordeñadores necesitan desenvolverse en un ambiente de “Oportunidad” en el cuál se les proporcionen metas claras y precisas, así como las herramientas o los medios adecuados. Las metas juegan un papel importante porque, -dependiendo desde luego de la personalidad-, el comportamiento de muchas personas está dirigido o guiado por una **“Necesidad de Logros”** (de acuerdo con la teoría de McClelland). Las otras dos necesidades que dirigen el comportamiento humano, de acuerdo a este investigador, son: la “Necesidad de Afiliación” y la “Necesidad de Poder”. Todos los seres humanos tenemos estas tres necesidades, aunque en grado variable de persona a persona. En aquéllas personas en las que la “Necesidad de Logros” es dominante, esto se refleja en que están orientadas hacia metas, fácilmente se involucran o comprometen con un comportamiento competitivo, buscando y enfrentando retos, tomando los riesgos y asumiendo la responsabilidad personal de resolver los problemas inherentes. En la mayoría de las personas **los “Logros” en sí** son un gran motivador, representan por sí mismos una suficiente recompensa, de tal manera que muchas veces otros incentivos no suelen ser necesarios.

Dediquemos un momento a considerar el ambiente de trabajo de los ordeñadores en una lechería. Las lecherías, como negocios preocupados por mejorar la productividad, se han involucrado en un proceso de simplificación y especialización del trabajo. Esto ha conducido a niveles más elevados de aburrimiento o fastidio y de insatisfacción en el trabajo, ya que los ordeñadores realizan tareas muy repetitivas y sumamente monótonas. Tenemos que aceptar quizá que, ordeñar vacas por varias horas en una sala moderna de ordeño, puede convertirse fácilmente en una labor rutinaria y sumamente aburrida. Si a esto añadimos los rígidos e incómodos horarios de ordeño, el riesgo de recibir alguna patada de vez en cuando, y el hecho de que siempre salen del trabajo no solo cansados sino sucios y apestando a vaca; se puede fácilmente concluir que ordeñar vacas en estas circunstancias es un trabajo desprovisto de uno de los tres **estados psicológicos críticos** que son determinantes para mejorar la motivación en el trabajo: **“Encontrarle un Significado al Trabajo”**. Con la experiencia que he podido acumular entrenando ordeñadores en los últimos 8 años, considero que este es uno de los más grandes obstáculos a vencer para poder motivar suficientemente a los ordeñadores.

La mayoría de los individuos aplican, aunque de manera inconsciente, la **“Teoría de la Equidad”** desarrollada por el psicólogo social J. Stacey Adams. De acuerdo con esta teoría, el ordeñador va a comparar la relación o razón que él encuentra entre **“lo que él aporta”** y **“lo que él recibe a cambio”**, con esa misma relación o razón de alguien más, ya sea dentro o fuera de la lechería.



“Lo que él aporta” sería en este caso todo lo que él siente que está dando a la lechería: su trabajo duro, su esfuerzo, su fatiga, sus habilidades y conocimientos, su fastidio por lo aburrido del trabajo, sus pocas horas de sueño quizá, etc. “Lo que él recibe a cambio” es todo aquello que él pueda percibir como retribución o “recompensa” por lo que él aporta, es decir, el paquete completo de recompensas, dentro de las cuáles el salario es sólo una de ellas. Debido a las características del trabajo ya mencionadas más arriba, los ordeñadores con frecuencia tienden a percibir que esa relación es mucho mayor en su caso (denominador muy chico en relación al numerador) comparada con la de otras personas en la misma lechería o fuera de ella (familiares, cuñados, primos, amigos etc.) . Esto tiende a desanimarlos y reduce la motivación porque perciben que hay inequidad. Por lo tanto, es muy importante tratar de incrementar todo aquello que pueda ser percibido como recompensa (el dinero es sólo una parte de esas recompensas).

Hackman y Oldham han desarrollado lo que ellos llaman un “Modelo para las Características de un Trabajo” y en ese modelo proporcionan ideas acerca de cómo deberían ser diseñados

o rediseñados los puestos de trabajo. El modelo proporciona un marco conceptual que puede ayudar a las lecherías a diseñar trabajos con mayor poder de motivación. Ahí se identifican los **Tres Estados Psicológicos Críticos** que un empleado debe experimentar y que son determinantes para mantenerle suficientemente motivado:

- Experimentar o **encontrarle un significado al trabajo.**
- Experimentar **responsabilidad por los resultados del trabajo.**
- Enterarse o **conocer los resultados del trabajo**

Ellos han identificado así mismo, cinco **dimensiones medulares del trabajo** que pueden influenciar esos tres estados psicológicos:

1. **Variedad de habilidades o talentos:** se refiere a los diferentes procesos o tareas que serán ejecutados por el ordeñador en su trabajo. Una mayor variedad de habilidades requeridas permite a la persona emplear diferentes talentos, lo cuál hace el trabajo un poco más interesante. Conforme los ordeñadores reciben mayor capacitación a través de cursos o seminarios y aprenden más acerca de los factores que determinan una buena “ordeñabilidad”, la calidad de la leche y la salud de la ubre; y cómo su trabajo está relacionado directa o indirectamente con todos esos factores, con suerte y su trabajo les parecerá más interesante porque caen en la cuenta de que tanto la calidad de la leche como la salud de la ubre son retos bastante complicados que requieren gente inteligente, de gran habilidad, muy diestra en su trabajo. En los establos donde es posible que los ordeñadores estén a cargo también del lavado del equipo, por ejemplo, ello permite que utilicen talentos y habilidades diferentes que cuando sólo ordeñan. Esta primera dimensión del trabajo es importante cuando por primera vez se va a redactar la “Descripción del Puesto de Ordeñador”, que es un documento que no solo identifica el título que queremos darle a ese puesto de trabajo sino que enlista detalladamente las responsabilidades y las funciones esenciales del ordeñador.
2. **Identificación de la Tarea a realizar:** Que tengan claro en su mente la parte del trabajo total que a ellos les va a tocar realizar. El trabajo total en este caso es producir leche de alta calidad. Los ordeñadores están involucrados en el proceso de cosechar esa leche y ellos deben identificar bien cuál parte del trabajo total están realizando y la importancia de su trabajo para poder lograr la meta final.
3. **Significado de la Tarea:** Representa el nivel de importancia de la tarea que les corresponde realizar así como el grado en que su trabajo va a impactar no solo a otros trabajos en la lechería sino a los objetivos y metas finales de la misma. Las necesidades humanas de más alto nivel son la “Necesidad de Sentir Estima” y la “Necesidad de Autorrealización”. La estima a su vez debe ser tanto “interna” (auto-estima o respeto hacia sí mismo), como “externa” (necesidad de recibir el reconocimiento de los demás). Por otro lado, la necesidad de “Autorrealización” involucra que la persona sienta que está logrando todo su potencial y que se desarrolla como ser humano. Es por eso importante que los ordeñadores sepan y estén convencidos de que ellos trabajan para lograr metas valiosas. Debemos hacerles saber que su trabajo trasciende más allá de las ubres de las vacas y que es apreciado y valorado por el resto de la sociedad. Esto ayuda mucho a que puedan cubrir esas necesidades humanas de auto-estima, reconocimiento y autorrealización.
4. **Autonomía:** Es el grado de control que el ordeñador tiene sobre la manera en que se va a realizar el trabajo. Esta es una de las cosas más difíciles de implementar, dado que

implica darles a los ordeñadores cierta capacidad de decisión (lo que hoy ha dado en llamarse “empowerment”), de tal forma que ellos puedan llegar a definir cómo es que van a ordeñar las vacas. Ese nivel de autonomía solo es posible después de que ellos han adquirido los suficientes conocimientos y desarrollado las destrezas necesarias para tomar las decisiones correctas. En la mayoría de los casos a los ordeñadores simplemente se les indica u ordena cómo van a ordeñar; se les “impone” un determinado método de preparación de las vacas, en cuyo diseño o desarrollo ellos no han tenido la más mínima participación. Es importante que se les invite y se les permita participar cuando estas decisiones van a ser tomadas con el fin de que ellos sientan y “hagan suyo” el método adoptado, ya que ellos estuvieron de acuerdo en que ésa sería la mejor forma de ordeñar. De lo contrario, el nivel de compromiso que ellos tendrán para que el método se aplique bien, será muy bajo.

5. **Retroalimentación:** Se refiere a qué tan completamente conocen los ordeñadores los resultados de su desempeño en todo el proceso del ordeño. Es importante explicarles cómo va a ser evaluado el resultado de su trabajo así como la frecuencia con que se hará la evaluación. Se les debe proporcionar además, información periódica y confiable acerca de los diferentes parámetros que se están midiendo. En caso de que el productor decida utilizar algún incentivo, éste deberá estar siempre ligado y relacionado a niveles de desempeño que sean superiores al estándar esperado de acuerdo a la descripción del puesto de trabajo (pues para ello reciben un salario). Esta cuestión de la retroalimentación es necesaria para satisfacer la ya mencionada “Necesidad de Logros” que tenemos los humanos para sentirnos satisfechos.

Otros especialistas mencionan las características peculiares que son comunes a las organizaciones donde los empleados están altamente motivados:

- √ **Los empleados trabajan con un propósito bien definido**
- √ **Ellos conocen con precisión cuáles serán los resultados de su esfuerzo**
- √ **Tienen una fuerte convicción de que su contribución es apreciada**
- √ **Tienen idea muy clara en su mente acerca de la forma en que su trabajo está contribuyendo a lograr las grandes metas y la misión de la organización donde laboran.**

Esto último implicaría que el líder de la organización ha sido capaz de visualizar e imaginar un futuro atractivo, realista y creíble para la lechería. Esto consiste en un documento escrito que explica las razones por las cuáles existe la lechería y refleja los valores y las creencias que son importantes para el líder de la misma (**misión**). Esta misión deberá ser comunicada en forma efectiva a todos los empleados de tal forma que todos ellos tengan una imagen clara de la misma y florezca en ellos el compromiso de luchar por ella.

LA MOTIVACIÓN VIENE DEL INTERIOR DE LOS INDIVIDUOS PERO LOS ADMINISTRADORES Y SUPERVISORES CREAN Y MOLDEAN EL AMBIENTE APROPIADO PARA QUE LA MOTIVACIÓN PUEDA FLORECER

Ideas y Teorías útiles para Mantener Motivados a los Ordeñadores e Incrementar su Satisfacción en el Trabajo. (Segunda de tres partes)

MVZ. Fernando Cavazos G.
Veterinario de Servicio Técnico ABS MEXICO S.A. DE C.V.

Para lograr un desempeño sobresaliente de los ordeñadores es importante asegurarnos de que cuentan con **tres tipos de herramientas**:

- I. **Cognoscitivas:** Esto equivale a **conocimientos e información adecuada**. Se debe invertir tiempo y esfuerzo en enseñarles todos los detalles y hechos relacionados con todo el proceso de ordeño en su conjunto, así como las grandes metas que se buscan con un buen ordeño: **1) Buena “ordeñabilidad”, 2) Cosechar leche de muy alta calidad, y 3) Preservar la salud de la ubre**, reduciendo en lo posible la incidencia de nuevas infecciones intramamarias tanto durante el proceso del ordeño como después del mismo (cuando sea factible). Esto implica la **capacitación** del personal a través de escuelas y seminarios formales ya sea dentro o fuera de la lechería. En resumen, los ordeñadores **deben saber** todo lo que se requiere saber para ordeñar vacas de manera adecuada y para encontrarle un significado al trabajo.
- II. **Psicomotrices:** Esto está relacionado con las **destrezas y habilidades físicas** necesarias para realizar el trabajo con eficiencia y con la rapidez necesaria. El **entrenamiento** y la experiencia adquirida a través de la repetición de los procedimientos correctos juegan aquí un papel importante. Al entrenar nuevos ordeñadores es importante guiarlos y apoyarlos adecuadamente, elogiando y encomiando todo aquello que van haciendo bien, es decir, enfatizando la **retroalimentación positiva** para que sus mentes tiendan automáticamente a repetir el comportamiento correcto por el que fueron elogiados. En resumen, los ordeñadores **deben ser capaces de realizar o ejecutar los procedimientos**.
- III. **Afectivas:** Ello implica **Actitud Positiva** hacia el trabajo y **Motivación** (esa fuerza interna que impulsa a realizarlo bien). Sin estas herramientas afectivas es muy difícil lograr desempeños sobresalientes, aún cuando los ordeñadores ya cuenten con los otros dos tipos de herramientas. Los ordeñadores deben **tener la voluntad o el deseo de hacer el trabajo a la perfección**.

Es difícil separar la Motivación de los otros dos tipos de herramientas. La llamada **“Teoría de las Expectativas”** desarrollada por Víctor Vroom, sugiere que existen tres grandes **Componentes Primarios de la Motivación**:

- 1) **Valencia:** Es el **valor** que el individuo le da a la **recompensa que será obtenida**, es decir, qué tanto valen la pena para él el conjunto de cosas que él percibe como recompensa por su aportación. Por lo tanto, las organizaciones (lecherías) deberán planear y crear paquetes de recompensas que **realmente sean valoradas** por los empleados, de otra forma esa recompensa a cambio de su trabajo no será efectiva para motivarlos suficientemente. Las recompensas no solo deben incluir las de tipo monetario (salario o incentivos económicos) ya que hay otros tipos de recompensas que ayudan a satisfacer o servir las necesidades humanas de nivel superior como las de afiliación, estima, autorrealización y suele suceder que para esto no se requiere mucho dinero. El dinero contribuye, desde luego, a satisfacer las necesidades básicas de nivel inferior (necesidades fisiológicas y de seguridad) por lo que una compensación justa y competitiva, así como algunas prestaciones, son necesarias como intercambio por la contribución del empleado. En otras palabras, **la lechería deberá proporcionar un intercambio justo o equitativo por todo aquello que los ordeñadores aportarán: conocimiento, habilidad, esfuerzo, fatiga, etc.** Cuando los ordeñadores reciben una compensación justa y equitativa, eso los hace sentirse valorados. *(Los empleados son sumamente hábiles en descubrir si la organización está realmente recompensando aquéllas cosas o principios que proclama valorar o si por el contrario, lo que se estipula en la misión de la empresa solo se dice de “dientes para afuera”).*
- 2) **Expectativa:** Se refiere al grado en que el individuo realmente **crea tener los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para trabajar a ese nivel y aceptar una responsabilidad de esa naturaleza**. Muchas veces, los problemas de motivación suelen tener su origen en una expectativa muy pobre. Esta es la razón por la cuál, en esos casos, un incremento en el salario o sea más dinero, no va a resolver el problema de falta de motivación e incluso puede empeorarlo. Únicamente la

capacitación, a través de enseñar, demostrar, entrenar y guiar apropiadamente incrementará las expectativas de los ordeñadores. Para ello es indispensable una buena comunicación con el personal. **Las lecherías deberán asegurarse de que su personal realmente cuente con los conocimientos y habilidades para ser exitosos.** A nadie le gusta ser un perdedor o bien nadie trabaja contento y motivado cuando **no** se siente capaz de lograr el éxito en dicho trabajo y se siente inseguro.

- 3) **Instrumentalidad:** Es la creencia o convicción que tiene en su mente el ordeñador de que su esfuerzo en el trabajo **conducirá** a la recompensa esperada. Los administradores deben crear y mantener un **ambiente de confianza** y tratar de proveer o cumplir las compensaciones, beneficios o incentivos que han ofrecido a los ordeñadores. Se debe tener especial cuidado al diseñar incentivos; ya que puede darse el caso de que los resultados deseables –y requeridos- que supuestamente conducirán a lograr una determinada recompensa, no están realmente relacionados con su desempeño en el trabajo, es decir, no están realmente o totalmente bajo su control. Por ejemplo, si un administrador ofrece un incentivo condicionado a que las Células Somáticas de la leche bajen de cierto nivel, digamos 250,000 ; él debe asegurarse de que **todas** las demás cosas que se tienen que hacer para bajar el nivel de células somáticas (aparte de los adecuados procedimientos de ordeño) se estén realmente cumpliendo, pues en su defecto, los ordeñadores se convencerán al poco tiempo de que jamás recibirán el incentivo, aún cuando el administrador mantiene la promesa de otorgárselos. La misma situación puede ocurrir cuando alguien ofrece un incentivo a los ordeñadores si el número de casos clínicos por mes disminuye por debajo de cierto nivel. Si dicha lechería tiene serios problemas con la mastitis ambiental, debido a que las vacas se mantienen sucias de su ubre y pezones por no tener un lugar limpio, seco y confortable donde echarse (alojamientos y/o camas inadecuadas); los ordeñadores perderán poco a poco la confianza porque se dan cuenta que dicho incentivo es inalcanzable, ya que los resultados requeridos para lograrlo no están completamente bajo su control. Una idea alternativa en ese caso puede ser ofrecer el incentivo en base a la limpieza de los filtros de leche al final del ordeño, sobre la cuál los ordeñadores sí tienen un total control y está íntimamente ligada al desempeño en su trabajo.

Por consiguiente, de acuerdo a esta “Teoría de las Expectativas”, **la motivación en los ordeñadores puede obstaculizarse por tres razones:** 1) El paquete completo de recompensas no es valorado suficientemente por ellos, 2) La confianza en sí mismos, con respecto a su capacidad para hacer el trabajo bien, es muy pobre y 3) No tienen una fuerte convicción de que su esfuerzo en el trabajo conducirá a las recompensas ofrecidas.

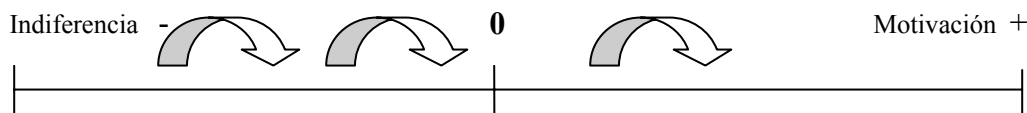
Otra forma de abordar el asunto de la Motivación y de cómo Influenciar la Conducta Humana es la propuesta por Charles Dwyer, quien ha descubierto que la mente de cualquier persona utiliza inconscientemente un **modelo de “Procesamiento de Información”**, cuando dicha persona tiene que decidir involucrarse o no, en determinando comportamiento que se le está solicitando. Dicho modelo consta de 5 pasos:

1. **Percepción de la CAPACIDAD que se tiene** para realizar el trabajo. Esto involucra a su vez dos grandes cosas:
 - **Conocimientos y Habilidades:** Tendríamos que respondernos primero dos preguntas al respecto:
 - a. ¿Conoce la persona, con suficiente detalle o profundidad, exactamente qué conducta, o qué resultados de su desempeño, se están buscando o se le están solicitando?
 - b. ¿Tiene dicha persona la Capacidad para poderse involucrar en dicho comportamiento o trabajo, o requiere capacitación y entrenamiento?
 - **Confianza en sí mismo,** suficiente como para involucrarse en dicho comportamiento. Esta no es más que **la percepción que tiene la persona de su propia capacidad.** Al entrenar y capacitar necesitamos asegurarnos de que las personas no solo han adquirido los conocimientos y habilidades sino que adquieran confianza en sí mismos para que se sientan seguros de poderlo hacer con éxito.
2. **Percepción de algún VALOR:** (equivalente a la Valencia ya mencionada en la Teoría de las Expectativas). Aquí cabe preguntarse: **¿Qué es lo que la gente valora?** Las personas en general quieren sentirse bien o satisfechas consigo mismas, sentirse seguras, recibir reconocimiento, ser respetadas, sentir un cierto “status”; desean tener seguridad, autonomía y también diversión o disfrutar de momentos agradables. Quieren tener la satisfacción de experimentar logros, vencer retos, ser consideradas como referencia o ejemplo, ser admiradas, tener poder. Se debe procurar por consiguiente darles esas satisfacciones a cambio del comportamiento deseable que esperamos de ellas

y para proporcionar muchas de esas satisfacciones no se requiere de más dinero. Claro que también es importante un sueldo competitivo.

3. **Percepción de la PROBABILIDAD DEL VALOR:** (equivalente a la Instrumentalidad ya mencionada en la Teoría de las Expectativas). En este caso lo importante a enfatizar es: 1) Debemos **cumplir siempre lo acordado** con los ordeñadores así como las promesas que se les han hecho, ellos tienen que sentir la confianza de que las promesas por parte nuestra siempre serán cumplidas y respetadas. 2) La **confianza es tremendamente poderosa pero en igual forma es frágil**, tan frágil como el cascarón de un huevo; una vez roto no hay manera de volverlo a su estado original.
4. **Percepción del COSTO:** Esto equivale a todo aquello que el ordeñador siente que tendrá que aportar: tiempo, esfuerzo, fatiga, pocas horas de sueño, incomodidad en su vida personal y conyugal, aburrimiento, fastidio, llegar sucio y maloliente a casa, pasar frío en las madrugadas, etc. En ocasiones los ordeñadores pueden tener percepciones equivocadas o falsas que fomentan en ellos la idea de un costo muy elevado si hacen el trabajo de la manera más conveniente o requerida, por eso es importante “dar forma” o “moldear” las percepciones que ellos tienen en su mente para **disminuir todo lo posible la percepción del costo que ellos tienen.**
5. **Percepción del RIESGO:** En este caso el “riesgo” que ellos perciben es equivalente a **costos más grandes de lo que pensaron** en un principio así como una **“vaga inseguridad de que algo salga mal”**. Puede haber en este caso muy diversos “riesgos potenciales” y el ordeñador les va a asignar diferentes probabilidades subjetivas a cada uno. Ejemplo: Si se cambian los procedimientos de preparación de las vacas y se establece también una nueva rutina de ordeño, ellos pueden imaginar como riesgos: tardarse más tiempo y alargar el ordeño; que no resulte del todo bien y aumente la mastitis y por consiguiente sufran represalias; que las vacas no bajen bien la leche por el cambio, queden mal ordeñadas y baje la producción, etc.

De acuerdo a este modelo, se deberá por consiguiente, tratar de influenciar y cambiar la **relativa importancia** de estas cinco condiciones percibidas por el ordeñador. Cada vez que logremos **incrementar la Percepción de Valor y de la Probabilidad del Valor, así como de su propia Capacidad** y cada vez que logremos también **disminuir la Percepción del Costo y del Riesgo**, lograremos “empujar” o mover la mente del ordeñador del “área negativa” de la indiferencia hacia el “área positiva” de la motivación



Podemos imaginar o visualizar a un ordeñador estando en el área negativa, a la izquierda de este proceso continuo. Se requerirán varios “movimientos” moldeando sus percepciones para que él sienta suficiente razón para involucrarse en el comportamiento y se motive a hacerlo buscando la excelencia y los resultados.



Continuará en el próximo Boletín ABS México ...

Ideas y Teorías útiles para Mantener Motivados a los Ordeñadores e Incrementar su Satisfacción en el Trabajo. (Tercera y última parte)

*MVZ. Fernando Cavazos G.
Veterinario de Servicio Técnico. ABS MEXICO S.A. DE C.V.*

Por otro lado tenemos la llamada teoría de los **Motivadores y Factores de Higiene** de Frederick Herzberg. El considera que la Satisfacción en el trabajo y la Insatisfacción en el mismo **no** son los extremos de un solo proceso continuo. Por el contrario, el propone que el opuesto a la Satisfacción es simplemente la No Satisfacción y el opuesto a la Insatisfacción es la No-insatisfacción.

Para evitar que un trabajo provoque Insatisfacción y lograr que por lo menos no sea “desagradable” tienen que cumplirse ciertos **Factores de Higiene** que aunque son más bien extrínsecos al trabajo en sí, tienen que darse o estar presentes para evitar la Insatisfacción de la persona que lo ejecuta. Estos factores incluyen a las condiciones de trabajo y tienen que ver con el “ambiente de trabajo”. Cuando esas condiciones no son las adecuadas, pueden causar insatisfacción o sensación de desagrado. Sin embargo, aunque esas condiciones sean las adecuadas, no van a ser capaces de “mover” la mente del ordeñador hacia el lado positivo de la motivación y satisfacción en el trabajo, ya que **no son** motivadores en sí, solo son útiles para llegar al área de la No-Insatisfacción (área neutra por así decirlo).

Los verdaderos **Motivadores son Satisfactores en sí** y son factores que son intrínsecos al trabajo en sí: Una mayor autonomía para realizar el trabajo; mayores retos; responsabilidad más alta; reconocimiento al trabajo bien ejecutado, etc.

FACTORES DE HIGIENE	←----- MOTIVADORES----->	
EXTRINSECOS	INTRINSECOS	TRANSCENDENTES
Compensación justa, equitativa	Reconocimiento al esfuerzo	Contribuir a metas importantes
Ambiente de trabajo	Experimentar logros	Cumplir una misión valiosa
Condiciones de trabajo	Mayor responsabilidad	Sentir que se deja un legado
Relaciones de trabajo	Retos interesantes, desafíos que pongan a prueba.	Encontrarle un verdadero significado al trabajo y a la vida
	El trabajo en sí	
	Posibilidad de desarrollo personal	

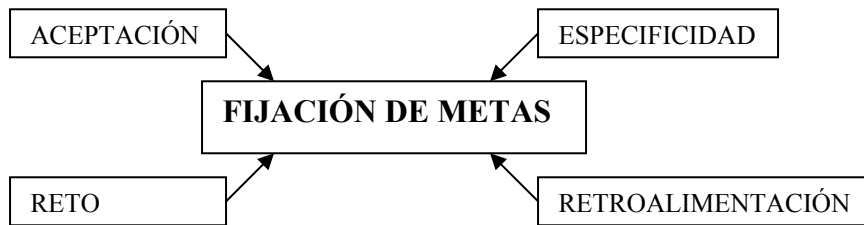
La idea general para lograr la motivación de las personas es crear un ambiente favorable en el que se logre una **“Situación de Ganar – Ganar”**, una especie de “contrato psicológico” con los ordeñadores. El ambiente creado por el liderazgo de la lechería irá colocando en la mente de los ordeñadores, las percepciones apropiadas (sin necesidad de mencionárselos) de tal manera que ellos sientan que están en una situación en la que ellos verdaderamente llevan mucho que ganar y han tenido oportunidad de comprobarlo. Esta situación de Ganar-Ganar se alcanza cuando se logra una mayor coincidencia entre todas aquellas cosas que son importantes para la lechería como organización (misión y metas anheladas) y aquellas cosas que son importantes en la vida para los ordeñadores como individuos (sus valores, entendidos como todo aquello que es deseable por tener un valor intrínseco para ellos).

Esta especie de “Contrato Psicológico” entre el líder de la lechería y su personal necesita ser sustentable y mantenerse por tiempo indefinido y para ello **se requiere un contexto de mutua confianza**.

Otro requisito indispensable para lograr lo anteriormente mencionado es asegurarse que se haya alcanzado en los ordeñadores un buen nivel, no solo de **Comprensión** sino también de **Compromiso**, en cinco áreas importantes:

- 1. Los resultados específicos que se buscan con el buen desempeño en su trabajo:**
 - a. Metas y objetivos de los procedimientos de ordeño deseados**
 - i. En lo referente a una buena **Ordeñabilidad**
 - ii. En cuanto a la **Calidad de la leche cosechada**

- iii. En lo concerniente a la **Salud de la ubre y pezones**
- b. **Límite o lapso de tiempo en el que esos objetivos deberán alcanzarse.**



Las metas no solo deben ser **comprendidas** por los ordeñadores, se requiere que también sean **aceptadas** por ellos. Es por ello importante la participación de los mismos cuando esas metas son establecidas, para que ellos sientan y “hagan suyas” esas mismas metas que ellos ayudaron a establecer. Las metas también deberán ser **muy específicas**, susceptibles de ser evaluadas con relativa facilidad y que desde luego tengan una **relación directa con el trabajo** de los ordeñadores, es decir, que los resultados deseados estén realmente bajo el control de los ordeñadores. Deben también, por último, **representar un considerable reto** para los ordeñadores por lo que habrá que **mantenerlos informados frecuente y periódicamente** sobre los resultados de su trabajo. Esa retroalimentación fungirá como la pizarra que marca cómo va el partido y por cuántos tantos vamos ganando o perdiendo.

2. **Principios y políticas que serán utilizados como guía y que son considerados como esenciales para lograr el éxito** (es decir, no son negociables, se deben cumplir cabalmente). Estos pueden abarcar desde lo relativo al horario de ordeño y la puntualidad hasta las reglas de conducta dentro de la sala de ordeño y las condiciones y estado de las unidades de ordeño al iniciar cada ordeño.
3. **Los Recursos de todo tipo que serán puestos a la disposición de los ordeñadores con el fin de que logren los objetivos.** Es importante que conozcan el esfuerzo que se hace para darles todos los medios y herramientas para que logren el éxito (y las recompensas)
4. **Evaluación del Desempeño:**
 - a. **Estándares que serán utilizados para evaluar el desempeño**
 - b. **Frecuencia con que se hará la apreciación para cada uno de los objetivos.**
 - c. **Método para evaluar el progreso en los resultados.**
5. **Consecuencias que van a derivar de los resultados obtenidos, tanto positivas** (incentivos, retroalimentación positiva) **como negativas**, cuando se haga necesario.

Tabla tomada de Stephen Covey , relativa a la Motivación y las Necesidades Humanas

NECESIDADES, Tipo	METAFORA	PARADIGMA	PRINCIPIO INVOLUCRADO
Físicas / Económicas	Estómago	Liderazgo Científico, Autoritario	Justicia, Equidad
Sociales/ Emocionales	Corazón	Relaciones Humanas	Amabilidad Generosidad
Psicológicas	Mente	Recurso Humano	Uso y desarrollo de los diferentes talentos
Espirituales	Espíritu, la totalidad del ser humano	Liderazgo centrado en Principios	Encontrarle un significado a la vida

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN: Controlador VS Compromiso o Acomedimiento

	TRADICIONAL Orientado hacia el Control	ESTILO DEMING Orientado hacia el Compromiso
Papel que juegan los empleados	Acatar órdenes Hacer su trabajo	Hacer preguntas, cuestionar. Son una parte crítica del sistema, tienen participación activa en la mejora continua.
Mecanismo para obtener logros	Hacer el trabajo bien, como se indicó	Exceder las Expectativas
Énfasis	Los Medios / Las Tareas	Los Fines / Los Resultados obtenidos
Desarrollo de las Personas	Los administradores son los responsables de las mejoras Poca necesidad de Capacitación	Todo mundo es responsable de las mejoras. La Capacitación es esencial para el éxito continuo.
El mayor temor	Perturbar al jefe	No cubrir las expectativas en el desempeño.
Organización de la estructura	Burocrática Inherentemente generadora de adversarios	Plana Inherentemente tipo equipo deportivo universitario.
Respuesta de los empleados	Desmotivados	Motivados
Productividad	Promedio o inferior	Sobresaliente cuando se logra el objetivo.