

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL SECTOR DE
CONSULTORÍA JURÍDICA

Presentado por: Jenny Jaqueline Ruiz Vergara

Presentado a: Jackson Pereira

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS

BOGOTA

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMÉN.....	1
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
DELIMITACIÓN DEL TEMA	3
JUSTIFICACIÓN.....	3
ANTECEDENTES	4
MARCO TEÓRICO	6
FIRMAS DE CONSULTORÍA JURÍDICA EN COLOMBIA.....	9
NECESIDADES FÍSICAS Y EMOCIONALES DE LOS EMPLEADOS	11
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFIEREN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA JURIDICA.....	13
Causas de la generación de desmotivación en las empresas del sector jurídico	14
Consecuencias de la desmotivación laboral en las empresas jurídicas.....	14
TEORIAS SOBRE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	16
La teoría de los dos factores de Herzberg.....	16
Teoría de McClelland.....	16
Teoría X y Y.....	16
Teoría de las expectativas.....	17
Teoría ERC.....	17
Teoría de la fijación de metas	17
Teoría de la equidad.....	18

COMO TRATAR LA DESMOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA JURIDICA.....19

CONCLUSIONES.....24

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....26

RESUMÉN

La motivación laboral, es el proceso en el cual todo empleado adopta un comportamiento específico determinado por su proceso de adaptación en una compañía y motivado por este de si se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales, por el contrario ; la desmotivación laboral surge como problemática constante en las organizaciones de consultoría jurídica y en general en todo tipo de organización, trayendo como consecuencia malos hábitos y conductas en los empleados, las cuales repercuten en un bajo desempeño, entorno laboral letárgico y situaciones de estrés y falta de respeto.

Los beneficios de tener una buena comunicación interna son beneficios precisos y no una incongruencia que se permiten las grandes firmas, son beneficios concretos porque una mala comunicación perjudica el buen hacer de cualquier firma: provocando pérdida de tiempo, duplica en los trabajos, pérdida de la calidad en el asesoramiento, baja de la productividad, aumento de la desmotivación y la incertidumbre, todo lo anterior hace parte fundamental de la intervención de las Firmas, para poder determinar las causales de desanimo y como poderles dar solución.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la motivación de los empleados en el sector de consultoría jurídica.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir presencia de marca de las empresas del sector de consultoría jurídica laboral en Colombia.
2. Identificar las necesidades que tienen los empleados en las empresas de consultoría jurídica.
3. Evidenciar los factores que influyen en la motivación de los empleados y los efectos que tiene sobre la generación de valor en las empresas de consultoría jurídica.
4. Identificar las principales estrategias existentes para la motivación de los Empleados.

DELIMITACIÓN DEL TEMA

JUSTIFICACIÓN

Este documento tiene como propósito determinar la importancia y la inferencia que tiene motivar a los empleados en las diferentes empresas del sector jurídico y como esto influye de manera positiva en las actividades diarias, llevando a un mejor desempeño y generando mayores ingresos a las compañías de dicho sector, partiendo de la teoría del buen servicio al cliente (Adam Smith 1776).

La desmotivación en el cliente interno genera insatisfacción, la cual trae como consecuencia un trabajador pasivo quién hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva, genera aburrimiento y hasta perdida de creatividad. (Rothlin & Werder, 2009.)

La motivación, el reconocimiento y el trabajo en equipo son parte fundamental para lograr eficacia y eficiencia corporativa, los incentivos económicos y los reconocimientos son un motor indispensable para el cliente interno, pero no son suficientes, es por ello que se hace necesario replantear beneficios que logren optimizar la motivación de los empleados que laboran en actividades relaciones con la consultoría jurídica.

Finalmente, esta Investigación busca mediante testimonios y conceptos del mercadeo ayudar a promover bienestar al cliente interno para estimular un mejor desempeño laboral.

ANTECEDENTES

En la actualidad resulta alarmante la falta de interés de muchos empleados por brindar un buen servicio al cliente tanto interno como externo, lo anterior derivado de la desmotivación que afecta su desempeño laboral. Factores tales como: disminución en la productividad, aumento de estrés, falta de reconocimiento, desanimo, falta de cooperación, pérdida del sentido de pertenencia, deseos de renunciar, entre otras trascienden en las compañías causando pérdidas tanto económicas como de clima organizacional.

Tener una motivación laboral, involucra reconocer en la actividad que se realiza elementos de satisfacción personal y profesional. Algunos de ellos son el logro de metas y objetivos, conseguir cargos de poder, tomar decisiones importantes, asociarse con otros, pertenecer a algún grupo social en especial, etc. Goldman, Kurt. (2008, 16 de Septiembre). Motivación y Desmotivación en el Trabajo.

Por el contrario cuando el Cliente interno pierde el interés por las actividades desempeñadas, empieza a manifestarse el mal servicio al cliente, y a su vez se ve enfrentado a un estrés laboral el cuál se exterioriza con irritabilidad por lo que se hace, también por quienes le rodean e incluso por el desplazamiento que debe hacer para llegar a la empresa donde se labora o peor aún, se llega a la perdida de salud.

El buen servicio al Cliente garantiza un crecimiento para la organización y genera retención de clientes, convirtiéndoles en clientes fieles, pero todo esto debe ir acompañado de un cliente interno feliz quién junto con el cliente externo conforman lo que Kotler (2002) llama el Marketing integrado, “ Cuando todos los departamentos de una empresa colaboran para servir a los intereses del cliente, esto involucra a todos los departamentos de marketing como , publicidad, servicio al cliente, ventas, producto y a su vez al restante de áreas quienes deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing”. (p.13)

Cuando en una empresa existe colaboración de todas las áreas, el resultado que se obtiene es un excelente servicio al cliente el cual se refleja y toma importancia en el Campo del “Marketing interno que tiene la tarea de contratar, capacitar y motivar a empleados competentes a atender bien al cliente Externo, y que precede al Marketing externo”. (Kotler, 2002, p.13). Lo anterior

afirma que toda empresa tiene la tarea de brindar las herramientas a sus empleados, además de generar motivación para que se pueda atender bien al cliente externo.

La motivación y el gusto por lo que se hace llevan a dar un buen servicio, al igual que la calidad de servicio que se brinda depende de la calidad de personal que se tiene. 20 Frases inspiradoras para mejorar el servicio al Cliente.

Según Maslow (1991) Todos tenemos necesidades que son de carácter principal y secundario, “ la teoría dice que aunque ninguna necesidad se satisface por completo , si se desea motivar a alguien de acuerdo con Maslow se debe comprender en qué posición de la jerarquía se encuentra la persona y enfocarla a satisfacer sus necesidades a su nivel o por encima de este.”, teniendo en cuenta lo anterior conlleva al siguiente planteamiento ¿Es importante la motivación de los empleados en el sector de Consultoría Jurídica?

MARCO TEÓRICO

La motivación según Wayne Dyer, significa tener una idea, llevarla a cabo mediante constancia y disciplina la cual genera satisfacción en el ser humano.

Para Nohria y Groysberg, de Harvard Business School, y Lee de Center for Research on Corporate Performance, La motivación en los empleados inicia con el reconocimiento, en el que se aduce que para que las personas tengan un mejor desempeño laboral, deben estar en un entorno que satisfaga los impulsos emocionales básicos de adquirir, puedan establecer lazos, comprender y defenderse , según esta teoría lo que plantean los autores como impulsos emocionales básicos de adquirir hace referencia a las emociones que generan cada momento vivido en un tiempo determinado, al igual que establecer lazos hace parte de la cultura de cada compañía donde se involucran acciones de colaboración y de amistad, posteriormente el comprender y defenderse hace alusión a la labor que es desempeñada por el empleado, sea entendida y una vez sea desarrollada , se puedan usar las herramientas laborales como medio de defensa, cuando el empleado es sometido a feedback por parte del empleador.

Existen 3 de las primeras teorías importantes alrededor de la motivación: Teoría de la jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow), Teoría de los Factores (Herzberg) y la teoría X y Y de Douglas McGregor; La primera teoría describe la importancia de suplir las necesidades básicas para posterior a ellos suplir las necesidades de orden superior, lo cual determina comportamientos en la conducta del ser humano, Por otra parte Herzberg con su teoría de los factores menciona que son factores motivacionales o de satisfacción aquellos que involucran actividades retadoras y estimulantes en el entorno en el que se desempeña una persona y factores de insatisfacción la cual es determinada por el contexto es decir por el entorno laboral, ambiente de trabajo, salario, los compañeros , en general todo el contexto que ocupa el cargo desempeñado; Finalmente la teoría X y Y en la que el autor propone que en la X todo ser humano trabaja por necesidad y no por deseo , por ello la necesidad de ser dirigido y en la Teoría Y, los directivos de las compañías piensan que los empleados encuentran satisfacción en sus empresas y que harán todo lo posible para alcanzarlas metas de la compañía.

¿Qué tan importante es para las empresas de consultoría Jurídica la Motivación de los empleados? Según Alejandro Córdoba Escamilla, (2013) Muchas son las discusiones y planteamientos alrededor de este tema, pero al interior de las firmas lo que se evidencia es motivación para los empleados tanto para el personal de producción como para la parte operativa , es decir que los abogados son un factor fundamental y por ello se busca dar crecimiento oportuno a medida que este progresa dentro de la organización, entre otros incentivos de carácter económico pero el más importante de todos de reconocimiento y capacitación.

Según Domínguez (2006, p.6) “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”.

Según Velásquez (2005) Las principales causas por la que los empleados deciden declinar a sus trabajos antes de un año son; Porque no se sienten seguros y buscan como escampadero una opción mientras sale algo mejor, porque no se siente parte de la cultura organizacional de la compañía, por el no cumplimiento de las promesas hechas por parte del empleador, por la constante rotación de personal que hace que el empleado sienta cierta inseguridad , porque siente que la labor desempeñada no es bien remunerada.

El reconocimiento del empleado hace que este sea mejor en su desempeño y que demuestre mayor motivación. AMCHAM (S,F) menciona que el Reconocimiento es “ El conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a los empleados con la finalidad de fortificar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa y orientadas a incrementar la productividad”. La importancia de ser reconocido se traduce en un mayor compromiso del empleado con la Organización además de generar un clima organizacional agradable.

Es por todo lo anterior que la Motivación en los empleados se puede dar a través de diferentes componentes, tal como lo describe la autora Dianna Podmoroff (2005) en su libro 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day—with Little Or No Money, en el que según ella existen 365 días para producir satisfacción al empleado repercutiendo en un mejor desempeño laboral, además se menciona tips inspiradores para la construcción de una alta

motivación en el lugar de trabajo, tales como ; Comunicación, Reconocimiento de nuevas ideas, buzón de sugerencias, en general todo aquello que este encaminado a resaltar la labor desempeñada, a que se escuche al empleado y que genere reconocimiento.

FIRMAS DE CONSULTORIA JURÍDICA EN COLOMBIA

Según Portafolio (Marzo 26 de 2013 - 5:14 pm), *“En el último decenio se han entregado más títulos de maestría y doctorado que en los 50 años previos, y buena parte de estos posgraduados trabaja actualmente en firmas de consultoría y centros de investigación”*.

Actualmente en Colombia y a Nivel global, existen 4 grandes Firmas de Consultoría Jurídica Fiscal, las cuales son: KPMG, Deloitte, Ernst & Young y Pricewaterhousecoopers, la última de esta lista bien reconocida y fundada desde 1849. Su amplio reconocimiento y buen posicionamiento hace que dicha Firma genere empleo a más de 169.000 personas con presencia de marca en más de 153 países, entre estos se encuentra Colombia.

Derivado del Sector de Consultoría existen otros mercados y diferentes aplicaciones del Derecho en cada una de sus disciplinas, tales como: Derecho Laboral, Migratorio, Mercantil, UTTU, Seguridad Social, entre otros.

Para este estudio, se hace hincapié en firmas de Consultoría laboral y su relación con los empleados. Una de las Firmas laboralistas reconocidas en Colombia y ahora a nivel mundial es Godoy Cordoba Abogados S.A.S, cuenta con mas de 493 clientes, esta Firma esta dedicada al Derecho laboral, social y Migratorio desde hace 26 años, su posicionamiento de Marca es la Consultoría Laboral , esta firma al igual que las firmas laboralistas esta encargada de velar por el bienestar de cada empleado asesorando si estos están desempeñando su rol de manera eficiente y la forma en que cada empleador debe actuar derivado del comportamiento de cada empleado y la labor asignada, “esta firma tiene dentro de sus clientes 18 de las 100 primeras empresas del país y 11 de las 100 primeras empresas globales” según el ranking Fortune Global 500.

El rol que ocupa cada Firma en cuanto a asesoramiento permanente a las compañías, se enfoca en direccionamiento desde Contratación, incentivos hasta normativas para procesos de desvinculación.

Firmas como están manejan un Core Business, enfocado principalmente en personal que posea gran conocimiento en cada una de sus prácticas de expertise y los incentivos para el caso de cada Abogado es de Crecimiento Profesional hasta la posibilidad de Ser Socios o Líderes de alguna Unidad dentro de la Firma. Por otra parte, para la parte administrativa se hace más

invisible la parte de expansión a ser Socio, pero si a hacer Plan de Carrera, en la cual cada empleado posterior a un feedback positivo, tiene la posibilidad de crecer profesionalmente.

NECESIDADES FISICAS Y EMOCIONALES DE LOS EMPLEADOS

(Según Maslow, 1943) en su libro una teoría para la motivación humana, el autor clasifica las necesidades en cinco grupos: Necesidades básicas o fisiológicas, las necesidades de Seguridad (o Emocionales), necesidades de afiliación, reconocimiento y autorealización.

La primera hace referencia a las necesidades dadas por el organismo como lo son la Sed, el Hambre, la necesidad de ir al baño, entre otras. Young (1941,1948) lo resume como la necesidad del cuerpo por algo, Si el cuerpo nota que le falta algún alimento a lo que normalmente consume lo desarrollara como un apetito específico, por aquello de lo que carece en el momento, también suele estar asociado con la necesidad de representar dichas necesidades con algo más allá de la personalidad. Por ejemplo, puede que la persona que sienta que tiene hambre este buscando bienestar, seguridad y por ello recurre a la búsqueda de un trabajo en pos de suplir dichas necesidades fisiológicas, pero lo que describe el autor que por encima de cualquier cosa el hambre, la sed, la necesidad de sentirse amado hace que predomine sobre cualquier cosa, y que no le genera felicidad si dichas necesidades no son suplidas.

Entre tanto que la necesidad de Seguridad, se refiere a la necesidad de contar con componentes que brinden confianza, tal es el caso de estar afiliado a una EPS o pertenecer a una caja de compensación, entre otros, la tercera necesidad está más relacionada con la falta de afecto, de buscar amistad y compañía, esta necesidad va ligada con la parte emocional del ser humano y colige con que este se sienta feliz en su entorno y con lo que hace.

La cuarta necesidad hace alusión a estar ocupando una posición social deseada, tener reconocimiento en lo que se hace, tener autoridad, generar respeto, ligado con la necesidad de sentirse valorado y recordado en las labores diarias.

Finalmente, Maslow describe en su pirámide la Autorealización como necesidad Final, en la que el autor propone que todo ser humanos debe hacer lo que debe ser.

La pirámide de Maslow menciona que dichas necesidades ya sean básicas o secundarias hacen parte de la estructura del ser humano y por tal motivo logra afectar el rendimiento laboral de los empleados en las diferentes compañías, ya que para algunos su trabajo puede estar siendo

una cuarta necesidad en donde el empleado ha logrado reconocimiento lo que para otro está siendo tan solo la primera necesidad y es la de tener con que suplir una necesidad básica.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFIEREN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA JURIDICA

Toda persona supone cosas sobre las personas con las que trabaja o rodea y dichos supuestos infieren en la conducta que una persona observa de otra, es por ello que un empleado con una motivación correcta primero mira las cosas que debe cambiar antes de influir en otros de manera positiva o negativa. Los factores internos y externos que se tengan en una labor determinada, repercuten en el comportamiento de una persona en su trabajo.

Dentro de los factores internos se encuentran clasificados, la capacidad de aprender de cada ser humano, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores, entre tanto que los Factores externos se encuentran mas ligados con el sistema de recompensas que utiliza cada empresa, los grupos sociales, los equipos de trabajo, la gerencia y líderes de cada área, la cultura de la organización y el diseño físico de la misma.

Uno de los factores externos más comunes que afectan la motivación de un empleado es la cultura de la Organización, las distintas culturas de cada organización dan un norte a los empleados y hasta logran parametrizar, involucrando un factor interno como lo es la percepción en el que cada persona de su propia deducción asume y aduce un comportamiento, las malas percepciones pueden llevar al fracaso dice Slocum en su Libro Comportamiento Organizacional, 2009.

Los factores internos en la percepción se evidencian de muchas formas, Por ejemplo en la Personalidad, cada ser humano disocia de la personalidad de otro, lo que representa que aquel que es mas cauteloso, cuidadoso, metódico y disciplinado logrará entender y leer las señales las asociara de una manera mas adecuada relacionándolas con el entorno, mientras que una persona que no es meticulosa es mayormente irresponsable, descuidada e impulsiva, haciendo que su entorno se vea afectado y no se siente tranquilo en el lugar donde labora. El aprendizaje es otro factor interno que infiere en la percepción y lo hace afectando tanto a empleado como a Líder, es decir un Gerente se ciñe a modelos antiguos y tiene un aprendizaje de algún tema en particular se ciñe a dicho modelo y puede llegar a afectar el mismo entorno por medio de sus malas decisiones y finalmente todo recae en la motivación ya que los seres humanos procesan con mayor recordación los hechos placenteros que los desagradables.

Causas de la generación de desmotivación en las empresas del sector jurídico

La desmotivación laboral es la consecuencia de muchas causas que se producen en una empresa y que conllevan a efectos negativos en el trabajador. Algunas de las causas más frecuentes que generan desmotivación son:

1. Atribuibles al empleado (En estas se encuentran la actitud personal negativa, el sentimiento de inequidad por parte del empleado, los ultrajes y las comparaciones, las expectativas frustradas.
2. Atribuibles al Trabajo (El no sentir que tiene metas en la labor que desempeña, el poco gusto por las actividades realizadas, la no perspectiva de horizontes profesionales, la rutina, la presión, poco trabajo, la carga laboral, el ambiente laboral, entre otros).
3. Atribuibles al Jefe (Líderes o Gerentes que no saben dirigir, la vaguedad de tareas a realizar, Poco reconocimiento por los esfuerzos realizados, la crítica delante de los demás, las promesas no cumplidas, la falta de interés por lo que el empleado propone, el no poder proponer o sugerir)

Todos los factores anteriores son causas que generan desmotivación frente a la labor que se realiza.

Consecuencias de la desmotivación laboral en las empresas jurídicas

Según (Bosqued Marisa, 2008) esta autora habla del Síndrome del Burnout, el cual traduce a un trabajador quién laboralmente ya se encuentra consumido o desgastado, en este punto la autora describe a un empleado que presenta insatisfacción tanto profesional como personal, que tiene malas actitudes frente a lo que hace, malas relaciones interpersonales, estrés, bajo rendimiento, absentismo laboral, mayor probabilidad de errores.

La insatisfacción tanto personal como profesional trae como consecuencia fatiga en los niveles mental, física, emocional que no solo está vinculado con la cantidad de trabajo realizada sino que también genera irritabilidad, mal humor, descontento y pesimismo frente a las tareas profesionales desempeñadas.

Según un artículo del Portal Caribe Insider se menciona 6 fases de la desmotivación en la formación laboral de las Empresas;

La primera se encuentra asociada con una fase de confusión interna en la que el empleado no sabe cual es su horizonte dentro de la compañía, generando proceso de disminución en la productividad del empleo.

La segunda fase es la de la Indignación y esta consiste en que el empleado siente que recibe mandatos equívocos o considera que esta haciendo lo que no es de su expertiz ó propio de sus funciones, La indignación por lo general va dirigida hacia su superior. Generalmente causa aumento en el estrés y la actitud personal se convierte en algo tosca.

En la tercera fase, ya no hay lugar a la confusión debido a que el empleado ya asume que aunque no sea de su expertiz lo debe hacer y entiende que su superior es el culpable porque no ha tomado las medidas necesarias, en esta fase el empleado oculta información, adopta la Postura defensiva.

En la Cuarta fase se hace visible la desilusión por parte del empleado esta se hace manifiesta en que ya no realiza la misma cantidad de trabajo que antes, llega en el último minuto y se marcha en punto, hace lo que se le ordena pero su iniciativa parece haber desaparecido, la productividad disminuye ostensiblemente, su animo decae generando insatisfacción laboral.

En la quinta fase se hace evidente la Falta de Cooperación, básicamente hace referencia al no ser comprometido con las cosas de las cuales se requiera su colaboración, en esta fase el empleado ya se encuentra molesto con todos sus compañeros y solo quiere que su horario de actividad laboral culmine cuanto antes.

Finalmente, en la fase final el empleado se encuentra totalmente desmotivado y su reacción puede tener dos patrones de comportamiento: Decide renunciar o considera el trabajo como una obligación con la que hay cumplir, generado con un comportamiento de total insatisfacción.

TEORIAS SOBRE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Otras Teorías que hablan sobre las necesidades de las personas y los factores que generan motivación son la de los Factores (Herzberg), Teoría de McClelland, la Teoría X y Y, Teoría de las Expectativas, Teoría ERC, Teoría de la Fijación de metas y la Teoría de la Equidad, entre otras.

La teoría de los dos factores de Herzberg

La Teoría de motivación de (Herzberg, 1959) se divide en dos factores: Factores de Higiene y Factores de Motivación. Los Factores de higiene representan los elementos económicos; tales como el pago de salario, las condiciones del entorno, es decir instalaciones físicas adecuadas, la seguridad como procedimiento de políticas justas en la compañía, factores sociales como la interrelación con el personal de la compañía y de categoría donde se de reconocimiento y se goce de un espacio físico para laborar. Los factores de Motivación están encaminados a un trabajo que genere motivación, en el cual los empleados puedan mostrarse tal y como son desarrollando su personalidad, la certeza de contribuir en algo que para la empresa represente valor, se tiene en cuenta el reconocimiento a la labor que se realiza, la ejecución de proyectos importantes o el aporte a algún proyecto y por último la oportunidad de manejar un cargo mayor.

Teoría de McClelland

(Mac Clelland, 1984) apunta a una teoría que se fundamenta en tres tipos de motivación; Logro, poder y afiliación. Según el Autor el Logro es aquello que impulsa a todo empleado por querer hacer todo con excelencia además de querer y necesitar un continuo feedback a fin de lograr su objetivos personales, El poder en cambio hace referencia a la necesidad de querer influir y ser líder en una sociedad y la afiliación básicamente es hacer parte de un grupo social.

Teoría X y Y.

(Mc Gregor, 1969) La teoría X y Y , propone el trabajador X como aquel que es perezoso y que necesita ser dirigido ya que no es capaz de ejercer por si solo una actividad y es ahí cuando este grupo de empleados deber ser manejado por un liderazgo directivo en el cual solo se hace lo que se ordena, pero el empleado no va más allá, no propone, mientras que el trabajador Y, es

totalmente propositivo y disfruta al cien por ciento las labores a realizar, más adelante (Grensing, 1989) propone un Factor Z, que es la intervención de la organización en la motivación del empleado.

Teoría de las expectativas

(Vroom, 1964) Este autor fue quién dio inicio a esta teoría de la motivación en la que se propone, una teoría que infiere en el éxito y realización personal de cada empleado. La propuesta que hace el autor es: Esfuerzo más Desempeño lleva a Lograr un Resultado y a su vez al cumplimiento de objetivos. Todo ser humano se esfuerza en cumplir un propósito porque tiene la esperanza de tener éxito en lo que está desempeñando, las consecuencias deseadas derivada de los distintos esfuerzos se llama instrumentalidad o también se le conoce como valor que es lo que genera la satisfacción de cada empleado.

Teoría ERC

Alderfer (1969, 1972), A diferencia de Maslow, este autor propone 3 necesidades que logran generar motivación en el ser humano, la primera se centra en los requisitos materiales, lo que maslow llama necesidades físicas son las mismas que plantea alderfer, necesidades tales como: Comida, agua, oxígeno, necesidad de supervivencia, la segunda necesidad que plantea el autor es la de relacionarse con otras personas, sentir apoyo, hacer parte de un equipo y finalmente se centra en el desarrollo personal en aquellas capacidades, aptitudes, sentimientos, etc.

Teoría de la fijación de metas

Según (Edwin Locke, 1969), asegura que para los empleados de cualquier compañía alcanzar una meta es una fuente primordial de motivación en el trabajo y para este autor un objetivo es “lo que un individuo trata de lograr; es el objeto o el fin de una acción”. Lo que se propone con esta teoría es que el deseo por lograr una meta conlleva a tener una motivación y como resultado generará satisfacción, sin preocuparse por el esfuerzo que esto involucre. Los objetivos son parte fundamental de esta teoría, la cual describe como Dirección por Objetivos (DPO), todo aquello que esta relacionado como rendimiento a fin de lograr una meta, solo si esta es posible, porque en la medida en que sea más difícil y el empleado sienta que no la pueda lograr ya no será un

logro o deseo sino una frustración, esta DPO también describe la importancia de capacitar a los empleados antes de poner metas altas y difíciles de alcanzar, otra variable que también influye es el Feedback hace que las personas sepan si están por la senda adecuada o si deben reprocesar lo que están haciendo, el autor también propone los objetivos participativos en el que el Jefe da la posibilidad de que los empleados tengan interés y hagan parte de aquello que les genera felicidad, todo ello acompañado de tres variables que influyen en la consecución de objetivos: Primero que los objetivos de rendimiento sean controlados por los mismos empleados, segundo que los objetivos sean cuantitativos y mesurables y finalmente que se realicen pagos cuantiosos y frecuentes por el rendimiento del logro.

Teoría de la equidad

Según (Stacy Adams, 1960) propone que cada persona compara sus circunstancias con otras personas y que dicha comparación genera ciertas conductas. Para poder entender mejor el concepto el autor describe que cada empleado sabe las actividades y habilidades a desempeñar y que remuneración económica recibirá a cambio, entonces si el empleado ve que recibe mayor remuneración su compañero quién hace lo mismo este individuo desarrollara ciertas actitudes de inconformidad, estas comparaciones determinaran si el individuo siente que está siendo tratado de manera equitativa.

Los comportamientos que asume el empleado según Adams son el buscar un aumento a la remuneración recibida, logrando un aumento de sueldo o promoción, también la búsqueda del individuo por bajar su carga laboral y finalmente dejar su situación actual en pro de recibir una mejor remuneración, Esta teoría se centra en el “proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial de cursos de acción”.

COMO TRATAR LA DESMOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA JURIDICA

Juan Luis Urcola, 2005 en su libro La motivación empieza en uno mismo propone 5 pasos para tratar la desmotivación:

1. El autor indica que se debe conocer al máximo las causales que han conllevado a la desmotivación del Empleado; se trata de buscar al máximo información con los compañeros de este, hablar sobre el comportamiento del empleado con los jefes y personas allegadas.
2. También es importante hablar con el empleado, indagar cuales son las razones sobre su desmotivación, escucharlo y brindar acciones a mejorar que se van a tomar frente a su desmotivación.
3. Efectuar un diagnostico apropiado, esto a lo que llevara es a optimizar y a encontrar la falla, si bien puede ser que la desmotivación se de porque el empleado siente que no comprende sus funciones o por adaptación o porque simplemente no quiere.
4. Profundizar en las causas y poder detectar los distintos factores de desmotivación los cuales pueden ser que no se encuentra identificado con la labor realizada, no se siente bien remunerado, una mala relación con su jefe o sus compañeros, porque el trabajo no cumplió las expectativas planteadas o porque simplemente se convirtió en algo rutinario.
5. Buscar una solución solo si es posible, si al efectuar el diagnostico apropiado se identifico la causa, se busca brindar una solución.

Con el fin de generar un mayor alcance del comportamiento de los empleados en el sector de consultoría jurídica, se decide entrevistar al Dr. Luis Alejandro Córdoba Escamilla (Socio de la Firma Godoy Cordoba Abogados S.A.S) quién además es Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, tiene un PHD del Programa de habilidades Directivas del ADEN Business School, cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en el área de recursos humanos (*in house lawyer*) en grandes empresas de diversos sectores (TV Cable, Mapfre, Unisys, Alcatel, British American Tobacco, AstraZeneca), recientemente fue Vicepresidente de Recursos Humanos para Tigo Colombia, Tigo Latinoamérica (Millicom) y Tele performance.

Actualmente se desempeña como Socio responsable de la práctica de litigios y Negociación Colectiva de Godoy Cordoba Abogados. A su cargo se encuentra, también un amplio portafolio de clientes en consultoría así como la Operación Caribe de la firma.

Por sus logros como Gerente ha recibido diversos reconocimientos empresariales y ha sido designado como uno de los 100 mejores gerentes de recursos humanos de Colombia por la *Revista Gerente* en 3 oportunidades. Distinguido por *Great Place to Work* en su gestión como Cabeza de las Áreas de Talento Humano de varias empresas.

Profesor titular de derecho laboral individual en la facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Javeriana y conferencista en múltiples foros y agremiaciones en sus temas de *expertise*.

A continuación se relaciona la opinión de (LA. Cordoba, entrevista personal, 31 de Octubre de 2013):

¿Considera usted que la motivación laboral es importante y por qué?

Si, considero que es muy importante, Primero porque es un factor determinante de la productividad, Segundo porque solamente las personas motivadas pueden generar satisfacción en los clientes internos y externos, ya que una persona desmotivada transmite desmotivación a los clientes de una firma y tercero y la más principal es por el poder desarrollarse y permanecer en las firmas.

¿Cuales cree que son las causas y consecuencias que pueden generar desmotivación en los empleados, en este caso en particular en las firmas?

En mi opinión las principales razones de insatisfacción de los empleados en las firmas y en los diferentes sectores, están relacionadas con los jefes, los empleados que desertan no dejan empresas, sino jefes y esto es como consecuencia de que no estamos formando buenos lideres pero si muchos jefes, si los jefes actuaran como lideres y entendieran la responsabilidad de los equipos que tienes a su cargo, habrían menos personas desmotivadas, por otra parte también depende de que las firmas cumplan con las obligaciones salariales y prestacionales que tienen con sus trabajadores.

¿Sabe usted que es el Síndrome de Burnout?

Si, es el síndrome que sufre la gente cuando tiene una carga excesiva de trabajo y de estrés y que genera bloqueo e incapacidad para entregar los resultados encomendados.

En un porcentaje de 1 a 100, ¿Cual cree que es el porcentaje de satisfacción y motivación de los empleados de la Firma con la labor que desempeñan?

Mi percepción, es que en la firma hay un alto nivel de satisfacción, porque a diferencia de lo que son los parámetros de la industria legal, en la firma se protegen las jornadas de trabajo razonable y el balance de vida de trabajo.

¿Dentro de sus roles esta el identificar el grado de satisfacción de los empleados de la Firma?

Si, yo me encuentro a cargo de la unidad de litigios, de caribe y de la unidad de negocios especiales, la forma más importante para identificar el grado de satisfacción de los empleados es la comunicación directa, es decir Jefe- Empleado y obviamente reuniones con los grupos de trabajo.

¿Cree que el ambiente laboral de una firma difiere con el de las empresas normales y por qué?

Difiere significativamente ya que el tipo de funciones de una firma limita las posibilidades de crecimiento porque debido a el tamaño de una firma el crecimiento se da de manera vertical y en comparación con industrias mas grandes pues obviamente hay mas áreas mas trabajo, esto genera la sensación de que los planes de desarrollo en las firmas pueden ser mas lentos para que una persona pueda pasar a otro nivel.

¿Cuales son las posibles soluciones para tratar la desmotivación laboral en las Firmas de abogados?

1. Ratificar y educar en los conceptos de educación horizontal que implican un crecimiento a través un mayor nivel de competencia que permitan manejar procesos y proyectos de mayor impacto sin que necesiten un cambio de cargo.
2. Considero que es necesario generar proyectos que permitan a la gente fortalecer sus conocimientos en diferentes áreas en este caso del derecho laboral, para evitar las rutinas en los roles que desempeñan actualmente.
3. Fortalecer los canales de comunicación interna para evitar que el espacio que estos deben ocupar sean llenados por la comunicación informal en donde muchas veces los temores ó las características de personalidad puedan desinformar y generar desesperanza entre los otros empleados.

¿Cual es el método que utiliza la firma como filtro para indagar si alguno de sus empleados esta padeciendo de desmotivación laboral?

Las encuestas de los empleados, las conversaciones durante evaluaciones de desempeño, la comunicación directa, además de las actividades de integración.

¿Como motiva la Firma a sus empleados o Cuales son los principales factores motivacionales?

En esta firma el principal factor motivacional es el ambiente de trabajo, las instalaciones son cómodas, los niveles de compensación salariales son superiores al promedio de la industria en general, el respeto que forma parte de la cultura organizacional y las oportunidades de aprendizaje y el reconocimiento público, esto último aplica solamente a los abogados de la firma.

¿Ha tenido alguna vez la Firma, algún factor de desmotivación laboral y como lo han manejado?

Llevo poco tiempo, pero como en todas las organizaciones han surgido problemas de desmotivación y básicamente se han manejado escuchando, generando mejoras y comunicando adecuadamente lo que este bien.

¿Cree que el factor económico tiene inferencia en la Motivación Laboral?

Si, creo que el factor económico tiende a ser minimizado en los diferentes estudios, sin embargo uno de los sentimientos mas claros de valoración que tienen los empleados es saber que su empleador les paga un poco mejor que a otros profesionales similares en otras empresas, cuando los análisis para evaluar la motivación se hacen con preguntas cruzadas normalmente el factor económico aparece como el mas alto en los ranking de motivadores, esto significa que cuando a un empleado le preguntan directamente si el dinero es lo más importante él va a contestar que son otros factores tales como el jefe, el entorno laboral, entre otros , pero si en cambio lo preguntan en tercera persona ¿Cuál cree usted que es lo que mas motiva a los demás , lo primero que normalmente responden es el pago salarial sueldo, protegiendo una imagen altruista y que motiva al cliente.

¿Que opina de la Frase? Quien no ama su trabajo, aunque trabaje todo el día es un desocupado de Facundo Cabral

Esta frase es totalmente cierta el trabajo es una forma de generarse un sustento para la vida, pero mas allá de eso, se convierte en una parte relevante de la vida misma, en las firmas de abogados, los abogados de esas firmas tienen la ventaja de que su trabajo es ejercer la profesión que escogieron para su vida y eso le da una dimensión especial a lo que hacen, porque lo que están ejecutando es su proyecto de vida y en los otros empleados podría haber algún grado de desmotivación al sentir que el negocio central, el foco de desarrollo, el foco de atención y el foco de beneficios, esta centrado en los abogados de la firma.

CONCLUSIONES

Del presente ensayo se concluyen aspectos relevantes que hacen referencia a la relevancia de generar motivación a los empleados en las empresas de consultoría Jurídica y se evidencian de la siguiente manera:

La importancia de generar motivación y satisfacción a los empleados en las Firmas hace que haya aumento en la productividad, que el nivel de satisfacción y de desempeño laboral sea mejor y el factor primordial, que contribuye a el desarrollo y permanencia de los empleados dentro de las firmas, lo cual se refleja en el buen desempeño de las labores realizadas.

También juegan un rol fundamental los jefes de cada área, que para el caso de las empresas de consultoría jurídica, son llamados Líderes, una de las mayores razones de deserción en los trabajos es porque no encuentran un Líder sino un jefe quién se diferencia del líder porque solo sabe mandar y no consigue seguidores, obviamente lo anterior acompañado de un buen salario y prestaciones.

Para el caso de la Firma Godoy Cordoba Abogados, se concluye que el nivel de satisfacción de los abogados es alto ya que tienen como valor agregado una jornada de trabajo estándar lo cual les permite llevar un estilo de vida apropiado, al igual que el salario el cual es superior respecto al de la competencia, unas excelentes instalaciones, reconocimiento publico y una excelente cultura organizacional.

La generación de valor en las empresas de consultoría jurídica es dada por las buenas relaciones que existen entre empleado- Jefe y a la vez los eventos que se realizan con el fin de generar motivación a los empleados.

Por otra parte, las principales estrategias que utilizan en las firmas para dar solución a los problemas de desmotivación van ligadas con una buena comunicación interna teniendo en cuenta que las empresas de consultoría jurídica son mas una organización de tipo vertical, la generación de nuevos proyectos y de conocimiento, brindando una mayor expertise.

Finalmente, se evidencia que el foco principal de producción en las firmas son sin duda alguna los abogados y que el resto del personal tiene un poco menos de beneficios respecto a estos por el tipo de organización.

Por lo anterior este trabajo abre una brecha a las organizaciones de Consultoría Jurídica a poner en la mira la importancia del empleado alterno u operacional, para generar elementos de satisfacción y poder evidenciar si este al igual que los abogados siente que su trabajo está siendo bien remunerado, calificado y si su nivel de satisfacción termina siendo igual que el del empleado de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Editorial Vértice (2008). Retribución de Personal. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=WBCsyLeFqykC&pg=PA19&dq=teor%C3%ADa+de+la+fijaci%C3%B3n+de+metas+de+edwin+locke&hl=en&sa=X&ei=kQ9fUvraG8-44APO2oDIBQ&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20la%20fijaci%C3%B3n%20de%20metas%20de%20edwin%20locke&f=false>

Elania y Trebor. (2008). Wayne Dyer: Padre de la Motivación [Web log post]. Recuperado de <http://www.elania-trebor.com/2009/08/wayne-dyer-padre-de-la-motivacion.html>

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (Marzo 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Gache, Fernando Luis; Otero, Dino. (Julio-Diciembre 2010). Adam smith: la mano invisible o la confianza. Visión de Futuro. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v14n2/v14n2a03.pdf>

Godoy Córdoba Abogados. Recuperado de http://www.godoycordoba.com/?page_id=32

Goldman, Kurt. (2008, 16 de Septiembre). Motivación y Desmotivación en el Trabajo. Recuperado de <http://kurtgoldman.blogspot.com/2008/09/motivacin-y-desmotivacin-en-el-trabajo.html>.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: Conceptos Especiales. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PA13&dq=motivacion+al+cliente+interno+para+un+buen+servicio+con+el+cliente+externo&hl=en&sa=X&ei=aHw3UvfSL6-r4APLn4HwDQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=motivacion%20al%20cliente%20intern%20para%20un%20buen%20servicio%20con%20el%20cliente%20externo&f=false>

Maslow, H. A. (1991). Motivación y Personalidad. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=8wPdj2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=necesidades+de>

[+maslow&hl=es&sa=X&ei=R_NEUOrDIje8wTz84QBA&redir_esc=y#v=onepage&q=necesidades%20de%20maslow&f=false](#)

Nithin, N. Groyberg, B. (2001-2013). Dialnet. Motivación de los empleados un poderoso modelo nuevo. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2667315>

Podmoroff, D. (2005). 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day—with Little Or No Money. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=200zyYf-dU0C&printsec=frontcover&dq=employees+motivation&hl=en&sa=X&ei=K2g3UuLAK9LD4AOdk4GoCw&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=employees%20motivation&f=false>

Portafolio. (2013, 26 de Marzo). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>.

Rothlin, P. Werder, P.R. (2007). El nuevo síndrome laboral boreout. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=tcROhAgI-QgC&printsec=frontcover&dq=desmotivacion+laboral&hl=en&sa=X&ei=FDk7UrufMJLH4AP8j4CgCw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=desmotivacion%20laboral&f=false>

Slocum, H. (2009). Factores y externos que infieren en la motivación de los empleados. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=__g324XjZNwC&pg=PA6&dq=FACTORES+INTERNO S+Y+EXTERNOS++QUE+INFIEREN+EN+LA+MOTIVACI%C3%93N+DE+LOS+EMPLEADOS&hl=en&sa=X&ei=pSNgUrzaOJax4AP7joCACQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=FACTORES%20INTERNOS%20Y%20EXTERNOS%20%20QUE%20INFIEREN%20EN%20LA%20MOTIVACI%C3%93N%20DE%20LOS%20EMPLEADOS&f=false

