

MOTIVACIÓN

Javier AZNAR ALMAZÁN



Las pirámides son el mejor ejemplo de que, en cualquier tiempo y lugar, los obreros tienden a trabajar menos.

Georges Duhamel.

El profesor mediocre dice. El buen profesor explica. El profesor superior demuestra. El gran profesor inspira.

William A. Ward.

Introducción



E las cuatro áreas del desarrollo de un proyecto (personas, proceso, producto y tecnología), las personas ofrecen la mayor posibilidad de acortar las planificaciones. La mayoría de las personas que trabajan en proyectos han observado personalmente la gran diferencia en el trabajo de los empleados medios, mediocres y genios.

La motivación es indudablemente la influencia individual más importante sobre cómo trabajan las personas. La mayoría de los estudios de productividad ponen de manifiesto que la motivación tiene mayor influencia en la productividad que cualquier otro factor.

La motivación es un factor intangible; es difícil de cuantificar y suele considerarse de una prioridad menor que otros factores que podrían ser más o menos importantes, pero que son más fáciles de medir. Muchos métodos de gestión comunes hacen economías ridículas y luego grandes desperdicios, cambiando enormes pérdidas de la moral para mejorar levemente la metodología o lograr dudosos ahorros en los presupuestos. Algunos intentos de motivación fallan y dañan realmente a la motivación: «es peor el remedio que la enfermedad».

Aunque la motivación es un factor intangible, el conocimiento sobre cómo motivar a los empleados no es un completo misterio. Este artículo describe cómo sintonizar la motivación para mejorar la productividad.

Motivaciones típicas del empleado

Personas diferentes se motivan con factores diferentes, y las personas no se motivan siempre con los mismos factores que sus jefes ni con los mismos factores que las personas en general.

Las comparaciones entre los empleados y los directivos son particularmente interesantes, y nos ayudan a explicarnos algunos de los motivos de la falta de comunicación que existe entre los empleados y los directivos. *Si usted es un directivo e intenta motivar a sus empleados de igual forma que le gustaría que le motivaran a usted, fracasará.* Los empleados se preocupan poco de la responsabilidad o del reconocimiento para motivarle. Si desea motivar a sus empleados haga hincapié en los estímulos técnicos, autonomía, posibilidad de aprender, utilizar nuevas técnicas, mejorar la planificación del trabajo y, sobre todo, respetar sus vidas personales.

Si usted es un empleado sepa que su jefe podría estar más interesado en sus asuntos de lo que usted piensa.

Otra fuente de conocimiento dentro de las motivaciones del empleados proviene del estudio realizado para determinar los tipos de personalidad de los empleados, utilizando el test Myers Briggs Type Indicator (MBTI). El MBTI mide las preferencias de las personas en cuatro dimensiones y propone una clasificación con cuatro letras. Las categorías son:

- Extraversión (E) o introversión (I).
- Sentido (S) o intuición (N).
- Pensamiento (T) o sentimiento (F).
- Opinión (J) o percepción (P).

Hay 16 combinaciones de cuatro letras, luego hay 16 tipos de personalidad.

Por ejemplo, sin demasiada sorpresa, dos estudios profundos han encontrado que los profesionales de las computadoras son mucho más «introvertidos» que otras personas en general. «Introvertidos» en el contexto MBTI no significa lo mismo que para el resto del mundo fuera de MBTI. En este caso, simplemente significa que la persona está más interesada en el mundo interior de las ideas que en el mundo exterior de las personas y cosas.

Sobre la mitad o las dos terceras partes de las personas del mundo informático son introvertidas, comparadas con una tercera o cuarta parte de las personas en general.

Los mismos estudios descubrieron que el 80 por 100 de los profesionales de las computadoras prefieren el pensamiento (T) sobre el sentimiento (F), comparados con el 50 por 100 de las personas en general. Los Ts prefieren tomar decisiones basadas en unas bases lógicas e impersonales más que en valores personales subjetivos. Esta inclinación lógica y planificada se refuerza por las preferencias de los profesionales de los sistemas en la opinión (J) sobre la percepción (P) (las dos terceras partes de los profesionales de los sistemas son Js, comparados con la mitad de las personas en general). Los Js tienden a vivir de una forma ordenada y planificada, mientras que los Ps tienden a ser más flexibles y adaptables.

La implicación de esta preferencia es clara: si se desea apelar a un sistematista será mejor apelar a argumentos lógicos.

Se debe recordar que las diferentes formas de motivación funcionan con personas diferentes. Las generalidades sobre la motivación pueden proporcionar ideas generales, pero tendrán más éxito si se intenta descubrir cuál es la motivación más efectiva para cada uno, individualmente. Se debe intentar ponerse en el lugar de cada uno de los miembros del equipo y comprender cómo piensa. Mejor aún, se debe preguntar a las personas lo que piensan. Se debe pensar en qué es lo que hará que el trabajo sea un éxito para cada persona.

Uso de los siete factores principales de motivación

Como señaló Frederick Herzberg en 1987, «una patada en el trasero no produce motivación; sólo produce movimiento». Para alcanzar el 10, en la escala de 1 a 10 en el rendimiento individual, se debe ir más allá del movimiento y acceder a las motivaciones internas de los empleados.

Se debe incitar a los empleados. Se debe crear un entorno en donde puedan satisfacer sus impulsos internos. Cuando las personas estén entusiasmadas dedicarán muchas horas y disfrutarán.

Se puede generar un sentimiento de interés centrándose en los siete factores que más influyen en la motivación de un empleado. Las siguientes secciones tratarán con detalle estos factores.

Realización

A las personas, en general, les gusta trabajar. La mejor forma de motivar a los empleados es proporcionarles un entorno que les facilite centrarse en aquello que saben hacer bien y que es lo que más les gusta hacer.

Propiedad

La propiedad es una clave para la motivación por realización. Las personas trabajarán más duro para alcanzar sus propios objetivos que para alcanzar los de otras personas.

Definición de objetivos

La definición de objetivos es otra clave para la motivación por realización. Establecer los objetivos de la velocidad de trabajo explícitamente es un paso

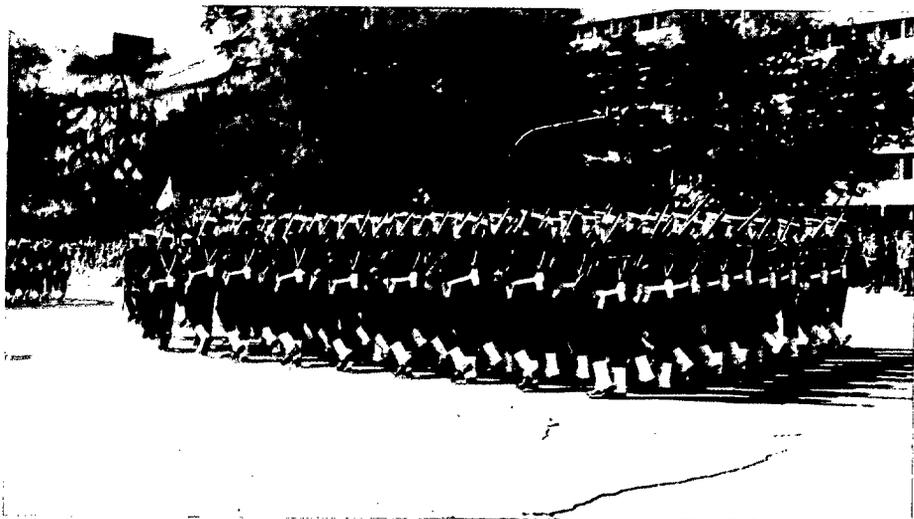


Foto: ORP Armada.

obvio y simple para alcanzar el desarrollo acelerado, y es fácil de supervisar. Si los empleados conocen cómo cuadra cada objetivo con otros objetivos y si el conjunto de éstos es razonable, los empleados trabajarán para conseguirlos. Los empleados no pueden responder de los objetivos que cambian diariamente o que son imposibles de cumplir en conjunto.

Los trabajos con éxito establecen los objetivos para su beneficio. Boeing recogió su definición y objetivos para el diseño del 747 en un libro titulado *Design Objectives and Criteria*. Si se piensa que establecer los objetivos no es crítico para el éxito de un trabajo, se debe tener en cuenta que Boeing rechazó una oferta de 100 millones de dólares del gobierno soviético por una copia de este libro.

Hay que ser conscientes también de que es posible que se vaya demasiado rápido en la definición de los objetivos. Si a un equipo le dan varios objetivos a la vez, no es probable que hagan todos bien.

Definir demasiados objetivos simultáneamente es un problema común.

Possibilidad de superación

Uno de los aspectos más importantes para cualquier trabajador de hoy en día es trabajar en un entorno que está cambiando continuamente. Cada día hay que aprender algo para estar actualizado, y la mitad de las herramientas que hoy utilizamos para realizar un trabajo estarán anticuadas dentro de tres años.

Una organización puede influir en la motivación de los empleados dándoles la oportunidad de crecer en sus proyectos.

Una organización puede mostrar interés en el progreso profesional de sus empleados de cualquiera de estas formas:

- Ofreciendo ayudas económicas para cursos de desarrollo profesional.
- Dando tiempo extra para asistir a clases o estudiar.
- Ofreciendo dinero para la compra de libros profesionales.
- Asignando a los empleados trabajos que aumentarán su experiencia.
- Evitando presiones excesivas en la planificación.

Centrarse en la superación personal puede tener buenas consecuencias, a corto y largo plazo, en la productividad de la organización. A corto plazo aumentará la motivación de los equipos, haciendo que trabajen más duro. A largo plazo aumentará la posibilidad de que la organización atraiga y mantenga a personas con grandes aptitudes.

El trabajo en sí

Algunos autores mantienen que, generalmente, la motivación interna de las personas parte de tres fuentes: su trabajo debe tener sentido; debe de tener responsabilidad por el resultado del trabajo, y debe de conocer los resultados reales de las actividades de su trabajo.

Hackman y Oldman identificaron cinco dimensiones del trabajo que contribuyen a estas fuentes de motivación.

Las tres primeras características de este trabajo contribuyen a ver el significado que las personas encuentran en él:

- *La diversidad de técnicas* es el grado en el que el trabajo requiere que se ejerciten una serie de técnicas, de forma que se eviten el aburrimiento y la fatiga. Las personas encuentran significado en aquellos trabajos que ofrecen variedad, incluso en trabajos que no son muy significativos ni importantes en un sentido absoluto.
- *La identidad de la tarea* es el grado en el que su trabajo requiere que cubra una parte completa, identificable. Las personas ponen más interés en su trabajo cuando tienen que hacer un trabajo completo y cuando sienten que su colaboración es importante.
- *La importancia de las tareas* es el grado en que su trabajo afecta a otras personas: las personas necesitan sentir que el objetivo final tiene un valor. las personas que aprietan las tuercas de los aviones deben de sentir que su trabajo es más importante que el de las personas que aprietan las tuercas de los espejos de baño.

La cuarta característica del trabajo contribuye al sentimiento de responsabilidad de la persona sobre el resultado del trabajo:

- *Autonomía* es el grado en el que tiene control sobre los medios y métodos que utiliza para realizar el trabajo, el sentimiento de ser su propio jefe y el margen de maniobra de que dispone. (Es diferente de recibir la realimentación por parte de un supervisor o colaborador).

La quinta y última característica del trabajo contribuye al conocimiento de las personas sobre los resultados reales de las actividades de su trabajo:

- *Realimentación del trabajo* es el grado en el que la realización del trabajo en sí proporciona información clara y directa sobre cómo es de efectivo. (Es diferente a recibir la realimentación por parte de un supervisor o colaborador).

Una clave para la motivación es controlar estas cinco dimensiones para crear un trabajo significativo y, posteriormente, asignar este trabajo a personas que tengan un gran deseo de realizarlo.

Oportunidad para centrarse en el trabajo en sí

Otro aspecto motivacional del trabajo personal es el grado en que el entorno permite a un trabajador centrarse en el trabajo en sí, comparado con la cantidad de tiempo que necesita el empleado para centrarse en otros temas relacionados.

En muchas organizaciones se malgasta una parte significativa del tiempo realizando tareas administrativas triviales que hacen perder el día en una serie de distracciones que no contribuyen a la tarea en la que se está trabajando.

Hacer fotocopias, resolver pequeñas averías en los PCs, conseguir algo inusual (estanterías, pizarras, paneles de corcho, un monitor más grande, etc.) ha tardado normalmente desde semanas hasta meses.

Además de no eliminar los trastornos administrativos, algunas corporaciones tradicionales distraen inadvertidamente la atención del trabajo en sí poniendo más énfasis en aspectos de su entorno, fuera del trabajo. Tales políticas suelen ser beneficiosas para la imagen de la organización, pero ésta debería asegurarse que comprende el mensaje que todas esas normas transmiten al trabajador. Debemos preguntarnos si la imagen es suficientemente importante como para perder motivación y productividad.

Vida personal

Realización, posibilidad de superación y trabajo en sí están entre los cinco primeros factores de motivación, tanto para los trabajadores como para los directivos (aunque le den a los factores distintas prioridades). Estos factores presentan una oportunidad significativa para comprender las funciones que realizan los demás.

Pero la vida personal está en cuarto lugar para los trabajadores y en quinto para los directivos. Así, el impacto motivacional de la vida personal de un trabajador es probablemente el factor de motivación más difícil de comprender por un directivo. El segundo es probablemente la responsabilidad, que está en primer lugar para los directivos y en décimo para los trabajadores. (Kerr y Hunter, 1994).

El resultado de esta disparidad es que los directivos premian en ocasiones a sus mejores trabajadores asignándoles trabajos más complejos y de mayor presión. Para los directivos, la responsabilidad extra sería un placer, y la disminución de la vida personal no importaría mucho. Para un empleado la responsabilidad sería más un engaño que un placer, y la disminución de la vida personal es una fuerte pérdida. El empleado interpreta el «premio» del directivo como un castigo.

Afortunadamente, un directivo no tiene que comprender con detalle por qué es tan importante para los empleados su vida personal. Una organización no puede hacer mucho (o quizá sí) para utilizar las vidas personales como factores de motivación, excepto planificar las tareas de una manera realista, de forma que los trabajadores tengan tiempo para su vida personal, respetando fines de semana, fiestas y vacaciones, y siendo susceptible a las peticiones ocasionales de tiempo libre durante el trabajo.

Uso de otros factores de motivación

Además de los siete factores principales de motivación, hay otros factores que se pueden utilizar para motivar a los empleados.

Premios e incentivos

Los trabajadores se cansan de trabajar para compañías desagradecidas y, por tanto, los premios son una importante motivación a largo plazo. En *Improving Systems Productivity* se informa que los malos sistemas de recompensa son aquéllas en que la organización premia a un 6 por 100 de sus mejores trabajadores y a un 5 por 100 de los mediocres. Normalmente, los mejores trabajadores se sienten frustrados y se van.



Foto: ORP Armada.

También es importante dar un premio simplemente como un gesto de reconocimiento más que como un incentivo. Al menos dos docenas de estudios realizados durante los últimos treinta años han demostrado concluyentemente que las personas que esperan recibir un premio por hacer bien su trabajo no lo hacen tan bien como aquellos que esperan no recibir nada. El trabajo en sí es el motivador más importante, y cuanto más énfasis da a la recompensa externa, menos interés tiene el trabajador por el trabajo en sí y se pierde más motivación potencial.

Algunos ejemplos de apreciación pueden ser:

- Una felicitación sincera dirigida a un logro específico.
- Acontecimientos especiales para celebrar logros significativos: una cena en casa del jefe (o, para mayor efecto, en casa del jefe del jefe).
- Excepciones puntuales en las políticas de la organización (café y refrescos gratis si se trabaja en festivo).
- Cursos especiales fuera del lugar de trabajo.
- Patrocinio de conferencias y foros que normalmente la organización no patrocinará.

En *In Search of Excellence*, Peters y Waterman dicen textualmente:

«Estamos asaltados por la riqueza de incentivos no económicos utilizados por las mejores compañías. Nada es más potente que el refuerzo positivo. Todo el mundo lo utiliza. Pero las mejores organizaciones lo utilizan extensa-

mente. Es asombrosa la cantidad de ocasiones en las que se colma de pins, camisetas, pósters, distintivos y medallas a las personas en McDonalds, IBM, o cualquiera otra de las empresas líderes. Buscan y persiguen activamente excusas interminables para ofrecer premios.»

Como cualquier muestra de apreciación, la intención es lo que cuenta. Nos deberemos asegurar que los premios indican «apreciación» más que «incentivos» o «manipulación».

Proyecto piloto

En uno de los experimentos más famosos sobre motivación y productividad, Elton Mayo y sus socios pasaron una serie de pruebas sobre la productividad de los trabajadores de Hawthorne Works of the Western Electric Company, en Chicago, desde 1927 hasta 1932. Su objetivo era determinar el impacto de la iluminación sobre la productividad. Primero aumentaron la iluminación, y la productividad subió. Luego bajaron las luces, y la productividad subió de nuevo. Luego mantuvieron las luces constantes, y la productividad volvió a subir.

Después de muchos más experimentos, Mayo llegó a la conclusión de que no tenía nada que hacer con los niveles de luz. Concluyó que el simple hecho de llevar a cabo los experimentos había incrementado la productividad.

El «efecto Hawthorne» (como se le ha venido conociendo) ha confundido experimentos de productividad durante décadas. A un técnico le gustaría eliminar el efecto, ya que interfiere con su posibilidad de determinar si la introducción de una nueva tecnología realmente mejora la productividad o, si la mejora, es simplemente un ejemplo del mismo efecto. Pero si es un directivo, el efecto es oro puro. No importa si la mejora de la productividad viene del efecto o de la tecnología. Si sus resultados experimentales están desviados, serán desviados hacia la parte positiva, que es lo que pretendía de cualquier modo.

Al igual que con los premios, se debe recordar que hay una línea muy fina entre la motivación y la manipulación.

Revisiones e inspecciones del rendimiento

Una ejecución apropiada de una revisión del rendimiento aumenta de forma significativa la motivación, y la ejecución inapropiada de la misma revisión produce efectos desastrosos en la motivación. Se ha escrito que «una revisión del rendimiento es la forma más importante de realimentación de las tareas relevantes que como supervisores podemos proporcionar». Estas

revisiones influirán en los empleados (positiva o negativamente) durante mucho tiempo, lo que hace de la estimación una de las actividades de mayor influencia de los directivos.

Si nuestra organización lleva a cabo revisiones una o dos veces al año, deberemos sacar provecho de esta actividad de gran influencia asegurándonos que ésta aumenta la motivación en lugar de reducirla.

Destruidores de la moral

Tan importantes como los factores de motivación son los factores que desmotivan. Esta sección trata sobre los factores de higiene y otros destructores de la moral.

Factores de higiene

Los factores de higiene son las condiciones básicas que un trabajador necesita para trabajar con efectividad. En el mejor caso, los factores de higiene no crean descontento. En el peor, su ausencia crea descontento. Una iluminación adecuada es un factor de higiene, porque si es inadecuada se deteriora la capacidad del trabajador para realizar su trabajo eficientemente y esto perjudica la motivación.

Unos factores de higiene generales podrían ser:

- Iluminación, calefacción y aire acondicionado apropiados.
- Espacio adecuado para la mesa y la estantería.
- Tranquilidad suficiente para poder concentrarse (incluyendo la posibilidad de desconectar el teléfono).
- Intimidación suficiente para evitar interrupciones no deseadas.
- Acceso fácil y rápido a equipamiento de oficina (fotocopiadoras y fax).
- Acceso rápido a los suministros de oficina.
- Acceso no restringido al ordenador.
- Equipo informático actualizado.
- Reparación inmediata o casi inmediata de los equipos informáticos averiados.
- Soporte actualizado de comunicaciones (incluyendo e-mail, teléfonos individuales, buzón de voz y salas de conferencias bien equipadas).
- Herramientas de *software* pertinentes (tratamiento de textos, hojas de cálculo, bases de datos, etc.).
- *Hardware* pertinente (por ejemplo, una impresora en color si se trabaja con documentos en color y aplicaciones gráficas).
- Manuales de referencia y publicaciones pertinentes.

- Libros de consulta auxiliares y ayudas de referencia *on line*.
- Formación mínima en *software*, metodologías y herramientas (la formación adicional puede ser un motivador para la superación).
- Copias legales de todo el *software* utilizado.

Otros destructores de la moral

Además de no cubrir adecuadamente un factor de higiene, la gestión puede dañar la moral de otras formas.

- *Manipulación de la directiva*: los empleados son susceptibles a ser manipulados por los directivos. Los trabajadores tienden a enfrentarse a temas importantes y desean ser tratados de forma sincera. Por ejemplo, algunos directivos intentan manipular a sus trabajadores estableciendo unas fechas límite falsas. Cualquier directivo podría tener buenas razones para pedir una fecha límite sin tener que dar explicaciones. Pero las respuestas a las preguntas que se originan podrían ser evasivas y manipuladoras (y los empleados responden muy mal a esto). Salvo circunstancias especiales o extremas, cualquier directivo que pida a sus empleados que realicen una tarea extra en un trabajo debe darles una explicación clara. Si nos empeñamos en no proporcionar detalles sobre por qué una fecha límite es tan importante, deberemos recordar que las explicaciones que proporcionemos probablemente resulten desalentadoras para los empleados.
- *Presión excesiva de la planificación*: si la fecha límite es real, podría no ser realista. Una de las formas más rápidas de bajar la motivación a cero es presentar a los trabajadores una fecha límite imposible. Pocas personas trabajan duro para alcanzar una fecha límite que saben que es imposible, especialmente si son del tipo T, de la clasificación MBTI (aquellos que responden a la lógica más que a las emociones).
- *Falta de apreciación de los esfuerzos del trabajo*: es una dinámica común el que las personas no vean la cantidad de trabajo que sus empleados están realizando, de forma que piensan que no están haciendo mucho y, por tanto, deben obligarlos. En realidad, y en general, los trabajadores están extremadamente automotivados, trabajan duro y muchas horas, y encontrarse acusados de «holgazanear» es muy desalentador. Si se desea que los trabajadores hagan más de lo que realmente muestran en la oficina, no se les debe decir jamás que no están trabajando, cuando realmente sí lo están haciendo.

- *Participación de directivos sin preparación técnica:* los empleados, y en especial aquellos que trabajan con sistemas, pueden ser motivados por directivos técnicamente incapaces, siempre que éstos reconozcan que no tienen preparación técnica y limiten su control a decisiones no técnicas. Si intentan meterse en decisiones técnicas que no comprenden, se convertirán en el blanco de las bromas de todo el mundo, y la mayoría de las personas no pueden ser motivadas por alguien a quien no respetan.
- *No involucrar a los empleados en decisiones que les afectan:* no involucrar a los empleados en decisiones que les afectan da la impresión de que el responsable no les presta atención o que el directivo no les respeta lo suficiente como para desear su participación. Ejemplos clásicos de compromiso pueden ser:

- Compromiso con las nuevas planificaciones.
- Compromiso con las tareas nuevas.
- Introducir o sacar gente del equipo.
- Designar empleados para tareas ajenas a corto plazo fuera de su entorno de trabajo.
- Tomar decisiones de equilibrio tecnológico.
- Cambiar la oficina.
- Cambiar el *hardware* y el *software* de los ordenadores.

Puede parecer necesario realizar los cambios e incluso puede parecer razonable. También puede parecer necesario convertir en nula la motivación del equipo.

Si se desea que un equipo tenga una motivación menor de cero, no hay nada como solicitar las ideas del equipo para encubrir una decisión después de que se haya tomado.

Esta combinación de fallos y manipulación es especialmente desmotivante.

- *Barreras de la productividad:* si el entorno se establece de forma que se anula el esfuerzo del mejor trabajador para ser productivo, se puede estar seguro de que se dañará la motivación. Se debe intentar eliminar las barreras de la productividad, de forma que el equipo pueda centrarse en el trabajo.
- *Baja calidad:* los trabajadores suelen derivar parte de su amor propio al trabajo que desarrollan. Si desarrollan un trabajo de calidad, se sienten bien. Si desarrollan un trabajo de baja calidad, no se sienten bien. Para que un trabajador se motive por orgullo de propiedad hay que ser propietario del trabajo y hay que estar orgulloso de ese trabajo. Pocos empleados pueden sentir orgullo como respuesta al reto de desarrollar un trabajo de baja calidad.

Si se insiste en que se disminuya la calidad para acortar la planificación, se está reduciendo a la mitad los motivadores de orgullo de propiedad. Elimina el orgullo porque los trabajadores no se sentirán orgullosos de un trabajo de mala calidad, y elimina la propiedad porque alguien (más que ellos) está tomando la decisión de disminuir la calidad.

- *Campañas cargantes de motivación:* con arengas, lemas y otros métodos de motivación es más fácil insultar a la inteligencia del empleado que motivarlo. Suele funcionar mejor un ligero toque, o incluso unas palabras amables.

Conclusiones para la reflexión

Podemos decir que «mandar» no es lo mismo que «dirigir», tiene diferentes connotaciones. En una aproximación bastante simplista se podría decir que «mandar» es dirigir en un entorno amigable y conocido.

Dirigir bien, con eficacia y resolución, obliga a administrar recursos (humanos) de forma compleja y abstracta, muchos de ellos completamente desconocidos para el que dirige.

Los cuadros de mando de los ejércitos están preparados, formados y adiestrados para mandar. ¿Lo están para dirigir?

