

El trabajo satisface nuestros profundos anhelos de ocupar un lugar en la sociedad o en el grupo en el que vivimos. Aceptando como cierta esta afirmación, cabe preguntarse: ¿cómo hemos convertido una actividad tan necesaria para el bienestar del ser humano en un castigo?, ¿hemos creado entornos laborales en los que el ser humano no quiere participar?

La respuesta a estas preguntas es la clave para entender la desmotivación y para conocer las razones por las que la mayoría de los empleados no cree en las organizaciones para las que trabaja.

No podemos hablar de gestión de personas ni de compromiso cuando tan solo podemos gestionar tiempo y presencia. Los trabajadores que no traen su "alma" al trabajo no son más que un instrumento incapaz de aportar el más mínimo valor a lo que hace.

Este libro ayudará a descubrir el punto en el que se rompe la conexión que hace posible que el trabajo sea una realidad que alimenta a la persona y pase a convertirse en el elemento que lleva al individuo a la angustia existencial.

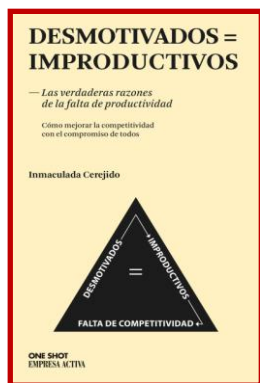
Bibliografía

Inmaculada Cerejido

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



Desmotivados = improductivos

Las verdaderas razones de la falta de productividad

Inmaculada Cerejido

INTRODUCCIÓN

La desmotivación laboral acaba generando problemas psíquicos de envergadura que, en muchos casos, finalizan en enfermedades físicas y emocionales. Las consecuencias de la automatización, de la sobre especialización en tareas simples y repetitivas, la deshumanización del trabajo, la monotonía, la falta de interés hacia el trabajador, los salarios inadecuados, un estilo de dirección y gestión erróneo... son el origen de la poca rentabilidad de muchas organizaciones y de un excesivo gasto social.

Debemos tomarnos en serio este asunto si deseamos convertirnos en profesionales y en organizaciones capaces de sobrevivir en un futuro cada vez más exigente y competitivo.

La motivación laboral

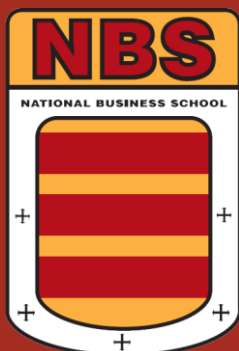
Una de las mayores preocupaciones de los directivos es cómo motivar a sus colaboradores. La motivación es el combustible que genera el movimiento en los profesionales, como la propia palabra indica, es "motivo para la acción". Entre las competencias del rol directivo están aquellas que hacen posible generar un entorno de trabajo que posibilite el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Conviene, por tanto, no olvidar que la tarea fundamental de un directivo no es motivar, sino no desmotivar, es decir, no impedir que el profesional haga uso de sus motivos de acción.

El ser humano, en origen, es un animal cazador, territorial y jerárquico: necesita retos para mantenerse sano emocional y mentalmente. Las organizaciones convierten a los cazadores en animales de granja que viven día a día sin más reto que continuar igual que ayer, con el único objetivo de mantener el statu quo.

Decir que nuestro equipo está desmotivado es una afirmación poco concreta que encierra multitud de realidades y nos ofrece una definición muy difusa del problema. Entre los equipos de los que están desmotivados conviven cuatro tipos de profesionales: insatisfechos, frustrados, cansados y los realmente desmotivados.

Los profesionales insatisfechos son aquellos que han trabajado bien y que no han recibido lo que esperaban tanto en lo material como en lo intangible (ascenso, reconocimiento, consideración o flexibilidad).

La gestión inadecuada de las expectativas es la mayor fuente de insatisfacción profesional.



Para evitarla es importante gestionar desde la claridad y ser un empleado capaz de expresar claramente lo que se espera y solicitarlo. La sinceridad siempre genera satisfacción, aunque se requiera valentía para practicarla.

Los profesionales frustrados son aquellos a los que les gustaría hacer más de lo que se les permite en su puesto, aquellos que sienten que poseen una mayor capacidad de la que ponen en juego en su práctica diaria. Por lo general, son profesionales mal dirigidos, suelen ser ambiciosos y con iniciativa pero con un jefe que no sabe ofrecerles un proyecto donde puedan canalizar su abundante energía profesional.

También hay personas cansadas o profesionales que necesitan tomarse un tiempo para mirarse a sí mismos. En muchas ocasiones el cansancio procede de un ritmo excesivamente alto de trabajo, de demandas que no contemplan los límites de los profesionales. En otros casos, el cansancio es el resultado de la suma de actividades profesionales y personales. El cansancio produce desilusión, confusión, desinterés y algunos otros síntomas que podrían confundirse con la desmotivación.

El último tipo, los profesionales que realmente están desmotivados, son aquellos que no tienen ningún motivo para actuar, que han perdido la perspectiva y el sentido de su tarea, de su aportación y de su valor. Muchos de ellos fueron uno de los tres tipos anteriores durante bastante tiempo, otros tienen un problema de enfoque vital y otros sufren unas condiciones laborales que no hacen posible hablar de motivación.

Cada uno de estos cuatro tipos requiere de acciones de liderazgo diferentes para recuperar la ilusión y la fuerza profesional.

Confundir estos cuatro estados nos garantiza un fracaso total en la implantación de las mejores prácticas motivadoras.

- Para un "desmotivado", invitarle a tomarse un tiempo de descanso empeoraría aún más su situación.

- Para un "insatisfecho", participar en acciones de carácter "lúdico-motivador" puede ser entendido como un insulto.
- Para un "profesional frustrado", el seguimiento basado en la proximidad, olvidando darle el espacio profesional que necesita, resulta una ofensa.
- Ofrecer proyectos o retos a un profesional cansado le llevará a un mayor nivel de abatimiento.

Estos errores, aunque parecen tan de bulto que resultaría difícil cometerlos, son más comunes de lo que pensamos.

Los profesionales frustrados, aunque no lo parezca, están motivados, únicamente necesitan espacio profesional; los insatisfechos necesitan reconocimiento real tanto en lo material como en lo intangible; los cansados necesitan tiempo para el descanso y reorganizar sus prioridades; y los desmotivados proyectos o razones para actuar.

La importancia de los objetivos. La evidencia de que los profesionales son autónomos y responsables es que asumen sus objetivos, así como la evaluación de su rendimiento en función de su cumplimiento. Una de las principales causas de desmotivación es la falta de objetivos o el carácter inalcanzable de estos.

Muchos de los profesionales que parecen desmotivados en realidad son víctimas de un jefe que ha confundido las funciones con los objetivos. Confundir funciones y objetivos significa que no se materializan los objetivos, que se piden tareas sin indicar el para qué, el cuánto o el hasta cuándo.

Imaginemos que tuviéramos en nuestra plantilla a un atleta. No deberíamos decirle que su tarea es correr, sino qué carreras debe ganar y cuáles son los tiempos que debe mejorar. Él ya sabe que su función es correr, lo importante es que sepa para qué lo hace y, sobre todo, hacia dónde.

Tipos de motivación. Actuamos porque recibimos algo a cambio o por la satisfacción que nos produce la propia

acción. Estos dos tipos de motivación han recibido el nombre de motivación interna y externa.

Los modelos empresariales basados en profesionales motivados por elementos externos como dinero, viajes, coche de empresa, cenas y una multitud de sofisticados paquetes retributivos son paradigmas cortoplacistas que dañan la autonomía del empleado y requieren mejoras continuas.

La motivación intrínseca tiene un valor y durabilidad mayores. Es la que únicamente depende del individuo. Nos motiva lo que nos hace sentirnos bien y nos desmotiva aquello que nos hace sentirnos mal, independientemente del valor que posea externamente. Los directivos que impiden la iniciativa, la aportación o el movimiento en sus colaboradores hacen imposible que en ellos se desarrolle la motivación intrínseca.

Lo que coloquialmente llamamos desmotivación no es sino una forma de estar motivado por otra cosa. Deberíamos revisar hacia dónde dirigimos nuestro comportamiento y prestar atención a malas razones de lo que boicoteamos, sin juzgarnos y penalizarnos por lo que hacemos.

No existen personas desmotivadas sino personas motivadas por otras razones distintas a las que dicen tener, pero por las que no se atreven a luchar.

La motivación desde el punto de vista de las personas

Sin tener una imagen clara de uno mismo es prácticamente imposible estar motivado y alcanzar un buen desempeño. El individuo necesita saber quién es para saber cómo optimizar su rendimiento, qué competencias tiene para hacer frente al entorno y qué le moviliza para mantener el esfuerzo y el compromiso que la tarea requiere. Un profesional que no sabe quién es sufre fuertes subidas y bajadas de entusiasmo y es excesivamente dependiente de los elementos externos para sentirse satisfecho con lo que hace.

Autoconcepto: cómo llegamos a conocernos. Solo desde un concepto adecuado de sí mismo es posible un individuo centrado, motivado y emocionalmente inteligente. El autoconcepto se va desarrollando en la persona a lo largo de toda su vida.

Dedicamos multitud de esfuerzos a organizar, formar, motivar, alinear... al capital humano. Pero si la persona no posee una identidad clara de sí misma, no logrará alcanzar éxito.

La falta de conocimiento de nosotros mismos es un mal que comparten colaboradores y directivos. Cuando un profesional se conoce, se acepta y se aprecia es capaz de llevar a cabo un comportamiento profesional motivado y basado en el compromiso.

El proceso de autoconocimiento no es sencillo ni breve, tenemos que luchar contra la imagen ideal que hemos ido construyendo a lo largo de nuestra vida y sustituirla por una imagen real.

Los planes de formación están centrados en capacitar a los profesionales en nuevos conocimientos y habilidades. Sin embargo, las políticas de formación y desarrollo deberían incluir acciones orientadas a mejorar el autoconocimiento de los profesionales facilitándoles fichas de recogida de datos personales y profesionales, test, cuestionarios, dinámicas de grupo, análisis de situaciones, sesiones de puesta en común, evaluaciones de 360 grados que incluyan un adecuado y completo feedback. Conocerse mejor garantiza un mayor aprovechamiento de los recursos formativos y de las herramientas, así como un mejor manejo de las situaciones profesionales. Antes de adquirir nuevas habilidades hace falta conocer con certeza las que ya se poseen o las que se necesitan.

Autoestima: cómo llegamos a querernos. Además de conocernos tenemos que querernos. Al hecho de querernos lo llamamos autoestima, que es la evaluación positiva de uno mismo. La autoestima es más que un sentimiento, es el filtro con el que percibimos y pensamos. Por eso

podemos afirmar que la autoestima regula nuestra conducta, convirtiéndose así en la clave de nuestro éxito social y personal.

La autoestima debería considerarse una competencia profesional, pues determina el desarrollo exitoso de otras muchas competencias, como las vinculadas con la comunicación, relación, innovación, compromiso y calidad o autoexigencia.

La autoestima no debemos entenderla solo como un fenómeno personal e íntimo de cada individuo, sino desde una perspectiva más amplia a la que podemos acuñar como "autoestima organizacional". Este término hace referencia al autoconocimiento y autoestima que tiene la organización de sí misma y cada uno de los profesionales que la componen. Cuando intervenimos en las organizaciones en programas de implantación de valores y cultura, en la alineación de los profesionales con los objetivos corporativos o en programas formativos y de desarrollo, en realidad estamos trabajando sobre la autoestima de la organización.

Una organización que se conoce a sí misma y se valora positivamente tiene incorporadas políticas de funcionamiento y comunicación claras y transparentes, además de potenciar en sus profesionales similares sentimientos.

La buena autoestima es incompatible con el miedo y con permanecer en la zona de confort más allá de lo saludable. Los profesionales con autoestima positiva de sí mismos, muestran una actitud abierta y optimista, participan activamente en la consecución de los objetivos de la compañía, solicitan y emiten a sus superiores impresiones acerca del trabajo que desempeñan, leen, investigan, son flexibles y comprometidos. Una organización sin miedo tiene herramientas de recogida y análisis de la información, premia la innovación y la participación, incentiva la formación interna o el compartir conocimiento y posee organigramas abiertos.

Tener buena autoestima profesional, no quiere decir que podemos hacerlo todo y hacerlo siempre bien. Significa que

reconocemos nuestras habilidades y limitaciones, asumimos responsabilidad, riesgos y tomamos decisiones, pedimos ayuda, no nos molestan las críticas, tenemos expectativas realistas, confiamos en nuestro esfuerzo, nos adaptamos a los cambios y tratamos de ser originales y creativos.

El pensamiento positivo es el producto de la autoestima; modificar el pensamiento de un individuo que no se quiere, que no se valora, que no se acepta, es un acto estéril.

Los colaboradores pueden perder su autoestima por el hecho de ser víctimas de actitudes autoritarias, críticas, rígidas o de desprecio. En tal caso no sólo trabajan mal y se sienten mal, sino que buscan desquitarse provocando problemas.

Por otra parte, tan nocivo resulta en las organizaciones la baja autoestima como la autoestima inflada. En palabras de san Agustín: "La soberbia no es grandeza, sino hinchazón; y lo que está hinchado parece grande, pero no está sano". Muchas organizaciones tienen su autoestima hinchada y, por tanto, son entornos enfermos incapaces de generar espacios profesionales donde puedan trabajar profesionales sanos, donde no es posible hablar de motivación ni de automotivación.

La autoestima inflada de la organización hace que se descuide la información de lo que hace la competencia, que no se controlen los procesos de producción, que se generen ambientes de maltrato y abuso de los profesionales, que se menosprecie el talento, que se asuman riesgos con menos recursos de los necesarios y que los clientes tengan la percepción de ser engañados.

Cuando la autoestima es buena, la organización y el profesional se sienten seguros de sí mismos. No tienen necesidad de demostrarlo continuamente y no necesitan que los demás se lo reconozcan, generan y poseen expectativas realistas.

Si un profesional no se siente con capacidad para hacer bien su tarea, no dispone de autonomía para tomar sus propias decisiones, no tiene área sobre la que ejercerla o no hay un proyecto en la

organización que integre su trabajo, su autoestima será inevitablemente baja. Son necesarios los tres factores descritos para sentirnos bien.

Para mejorar el nivel de autoestima en una organización es importante que los directivos realicen un trabajo personal sobre su propio autoconcepto y posteriormente lleven a cabo un plan de acción para el desarrollo de la autoestima en todos los niveles de la organización.

La capacidad emocional. Sabemos que el conocimiento y control de uno mismo, así como la capacidad para relacionarnos de manera positiva generando relaciones constructivas, son elementos diferenciadores tanto en la toma de decisiones como en el nivel de rendimiento y en la satisfacción personal y de quienes nos rodean. Por tanto, la capacidad emocional es una parte importante de nuestra capacidad productiva.

Las acciones y actitudes que constituyen la capacidad emocional son las siguientes:

- Aceptarnos y respetarnos tal y como somos.
- Tener habilidad para expresar y defender los propios derechos, teniendo en cuenta a los demás y procurando no hacer daño (asertividad).
- Reconocer las emociones de los otros.
- Ser capaz de adaptarse a las circunstancias, aunque estas no nos gusten.
- Tener capacidad para sufrir y aceptar situaciones imprevistas sin venirse abajo.
- Controlar la expresión de las emociones y de la intensidad de las mismas.
- Tener la habilidad de disfrutar y sentirse satisfecho con lo que se tiene y se ha conseguido.

El control emocional no es cuestión de esfuerzo, sino de sustitución de las percepciones que hacemos de la realidad.

En psicología se describen los pensamientos distorsionados como los filtros que habitualmente usamos para experimentar sentimientos negativos. Las emociones negativas no están relacionadas con la personalidad o las circunstancias, sino con el tipo de pensamiento que aplicamos para interpretar la realidad.

Los pensamientos distorsionados nos ofrecen una visión del mundo y de nosotros mismos que nos emborronan la autoestima y la motivación. Es necesario identificarlos y desactivarlos. Son auténticas bombas contra nosotros mismos.

Entre los pensamientos distorsionados más comunes están estos:

- Centrarse en lo negativo olvidando lo positivo.
- Valorar los acontecimientos como buenos o malos, olvidando los aspectos intermedios.
- El considerar que un hecho puntual sucederá siempre.
- Atribuir a los demás los propios sentimientos y motivaciones.
- Adelantar acontecimientos de forma catastrofista.
- Relacionar sin base suficiente los hechos del entorno con uno mismo. Todo se interpreta como algo personal.
- Valorar como injusto todo lo que no coincide con nuestros deseos.
- Creer que el bienestar de uno mismo depende de manera exclusiva de los actos de los demás.
- Atribuir por completo la responsabilidad de los acontecimientos a uno mismo o a otros sin tener en cuenta otras circunstancias que concurren en los hechos.

Estos pensamientos provocan un gran padecimiento emocional; en su presencia es imposible hablar de inteligencia emocional, de adaptación profesional, de eficacia

personal. Por ello, es necesario como primer paso para la intervención en la mejora de la motivación una revisión de los pensamientos irracionales que habitan nuestra mente y su desactivación.

La psicología nos ofrece alternativas para afrontar las emociones negativas provocadas por los pensamientos irracionales, además de enseñarnos a desvincular y modificar el discurso interno y, por lo tanto, las emociones que sentimos. Separar las valoraciones subjetivas de las percepciones sensoriales sirve para fomentar un comportamiento maduro y centrado en la eficacia.

Controlar las emociones no significa inhibirlas, sino cambiarlas por otras más positivas. Necesitamos cambiar los filtros que provocan los pensamientos irracionales para que cambien nuestras emociones. Cuando procesamos adecuadamente el mundo que nos rodea, nuestras emociones siempre son positivas.

Los comportamientos profesionales automotivados y productivos precisan personas capaces de dominar su percepción y, por tanto, su emoción.

El calor de las emociones es necesario para hacer vibrar al grupo de colaboradores que rodea al directivo. Es lo que entendemos por ser "racionalmente apasionado". Cabe hacer una distinción en lo que a emoción y pasión se refiere. Hablar de emoción en el entorno laboral es más bien hablar de pasión. ¿En qué se diferencia la pasión de la emoción? Cuando nos emocionamos nuestro cerebro se ve abrumado y es incapaz de pensar. En cambio, la pasión estimula la acción, las ideas, la energía... La emoción es una respuesta puramente visceral, difícilmente controlable por la razón y poco aprovechable para lograr nuestros objetivos. La pasión es la concentración de nuestros deseos, de nuestros intereses, de nuestra ilusión en una energía que nos impulsa a no centrarnos en las dificultades y en el cansancio del esfuerzo. Pasión es un impulso estable, emoción es un estado de ánimo pasajero.

Un comportamiento racionalmente apasionado es aquel capaz de defender con ardor nuestras propuestas, pero que escucha atentamente las razones contrarias y admite la parte de verdad que les corresponde. La persona emotiva se ve inundada por las emociones que le colapsan el razonamiento, pero la persona capaz de apasionarse domina la emoción y la encauza con sus pensamientos.

El directivo con pasión es un directivo que tiene poder para cambiar e inspirar la actividad de otros. En el inconsciente colectivo existe la idea de que las personas que dirigen son aquellas que más impacto provocan, es decir, las que más actúan. La actuación es fundamental, pero aún lo es más la contemplación del escenario en el que se actúa. Si existe una diferencia clara entre las personas que tienen éxito profesional y las que no lo tienen, es su capacidad para inhibir la acción inmediata y sustituirla por una acción meditada y orientada a un objetivo bien definido. Es clave para el éxito directivo el aprender a "no hacer", a posponer decisiones, a abrirse a la crítica de los demás, a escuchar y reflexionar, a considerar que los puntos de vista de otros le ofrecen una información de gran relevancia. El hecho de que el directivo deba ser reflexivo no supone pasividad, frialdad o mostrarse imperturbable, al contrario. Un directivo que no sea capaz de apasionarse difícilmente liderará un grupo humano.

La motivación y la automotivación son síntomas de equilibrio emocional, autoconocimiento, autocontrol, actitud de servicio y comunicación adecuada con los demás.

Los profesionales con capacidad para motivar a otros y mantenerse automotivados tienen un buen conocimiento y aceptación de sí mismos y de sus capacidades. Tienen clara su identidad y saben transmitirlo en sus relaciones con los demás. Son conscientes de sus puntos débiles, admitiéndolos e integrándolos en su personalidad. Están a gusto consigo mismos, y con los demás. Integran su mundo personal, profesional, familiar y social, y saben decir no sin temor a perder la estima de los demás. Por el contrario, el

directivo mediocre muestra escaso conocimiento de sí mismo. Trivializa o ignora sus puntos débiles, sobrevalora sus puntos fuertes, es frágil ante las amenazas y suele estar desalineado con la organización. Los directivos con estas características son dañinos para la organización por su excesiva necesidad de reconocimiento y autoafirmación.

Los directivos con talento no se dejan dominar por sus emociones; aunque, si son apasionados —no viscerales ni irreflexivos—, poseen una gran capacidad para enfrentarse a situaciones difíciles que implican confrontaciones o fuertes desgastes emocionales. En ellos emociones, pensamiento y acción están integrados y en razonable equilibrio. Los directivos desmotivados o que desmotivan desconocen sus propias motivaciones e ignoran su mundo emocional.

Los directivos con talento entienden lo que sienten los otros. Comunican sentimientos y opiniones. Comparten logros y reconocimiento. Tienen una clara orientación de servicio y se anticipan e identifican con las necesidades de los demás. Preguntan mucho y escuchan mucho más.

Los directivos con escaso talento emocional muestran un liderazgo con mensajes ambiguos y contradictorios, su comunicación es pobre y no muestran interés por integrar un equipo. Establecen dos categorías entre sus colaboradores, “aquellos con los que me llevo bien” y “aquellos que me caen mal”, y caen en filias y fobias irracionales.

La motivación desde el punto de vista de las organizaciones

Al igual que el ser humano, según acabamos de ver, las organizaciones tienen herramientas derivadas de su propia naturaleza que permiten crear entornos de trabajo motivadores. Solo cuando desnaturalizamos su esencia se generan espacios profesionales altamente nocivos y desmotivadores.

Entender la naturaleza de las organizaciones nos permite conocer los mecanismos que tienen para nutrir a quienes las integran. La palabra “organización” se define con tres acepciones. Por su origen etimológico, proviene de organon, palabra griega que significa ‘instrumento’. Toda organización es un instrumento para lograr un objetivo. De esta acepción se deduce que hay que definir con claridad el objetivo a cada una de las partes que conforman la organización y fragmentarlo en subobjetivos que den el sentido al “para qué”. Porque conocer el motivo por el que realizo mi trabajo es una de las herramientas más potentes de motivación.

La segunda acepción de la palabra organización se refiere a su naturaleza social, es decir, hace referencia a la organización como grupo social, pues una organización representa una pequeña sociedad donde cada individuo ocupa un lugar.

Los grupos sociales a los que pertenecemos nos conforman, nos refuerzan y nos dan identidad. Las personas necesitamos pertenecer a grupos sociales que nos permitan sentirnos orgullosos de ser uno de sus miembros. La organización que invierte en generar cultura compartida, que respeta y valora a todos los individuos que la constituyen cuenta con un nivel mayor de motivación entre los miembros de su plantilla. Acaparar el orgullo de pertenencia excluyendo a parte de la plantilla y permitir relaciones frías y distantes entre las personas que conforman la organización son excelentes herramientas para destruir las palancas motivacionales.

La tercera acepción de la palabra organización hace referencia a la organización como un proceso. En ella se dan procesos que regulan el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Las organizaciones regulan las relaciones, las transacciones entre los miembros, los tiempos... siempre en función de los objetivos que deseen conseguir ¿Cuántas organizaciones tienen procesos ineficientes que dificultan o hacen más trabajosa la consecución de los objetivos?

En muchas organizaciones, los procedimientos están al servicio de las necesidades de la jerarquía más que de las necesidades de los objetivos. Este hecho frecuente convierte a la organización en un lugar "penoso" para muchos profesionales, en el que se dan unos elevados niveles de desmotivación y desvinculación del sentido de su trabajo.

Una organización sin objetivos, sin vínculos y con procesos absurdos se parece más al reino de un tirano que a un centro de desarrollo de negocio. Estas premisas son la piedra angular de la utilidad de las herramientas de gestión de recursos humanos.

Los nueve principios clave para motivar en las organizaciones:

1. **Objetivos:** este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que un puesto solo existe porque se justifica desde su contribución a objetivos.

La letra pequeña de este principio es que si la persona que ocupa el puesto no conoce su objetivo o no recibe incentivo por el logro de dicho objetivo, ni penalización por la no consecución, el principio queda invalidado. La organización se llena entonces de personas que únicamente vienen a trabajar con la intención de cumplir el horario y aquello que explícitamente se les solicita.

2. **Especialización:** este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse a la realización de una única actividad. Se entiende que cuanto más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Este principio se cumple siempre y cuando la persona esté satisfecha con la tarea y con la parcela de poder que le ha sido asignada. La gestión de personas implica reducir o ampliar la especialización no tanto por el nombre

del puesto, sino por los intereses de la persona.

En lo que a motivación se refiere, se deduce de este principio que debemos ofrecer más espacio a quien lo pide y reducirlo a quien no lo necesita, siempre que ambos movimientos vayan acompañados de las recompensas, reconocimientos o reducciones convenientes, además de hacer públicos en la organización los acuerdos de ampliación o disminución. La fuerza de la costumbre nos lleva a hacer rígidos los puestos y a obligar a aquellos que quieren aportar más a permanecer en su pequeña parcela y a los que desean hacer lo justo a taponar cualquier iniciativa. Es conveniente hacer evidente que hay personas distintas con aportaciones distintas y con consecuencias profesionales distintas, sin que este hecho suponga tensión en la organización.

3. **Jerarquía:** este principio se refiere a la necesidad de establecer figuras de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los objetivos. Autoridad y responsabilidad deben ir en paralelo, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que toda organización es una jerarquía.

Las jerarquías son necesarias. Un jefe que no ejerce como tal es un elemento muy desmotivador. Todos necesitamos saber quién conduce y si conduce bien, siempre en función de unos criterios claros y conocidos. Pero las jerarquías también pueden ser muy desmotivadoras.

En las jerarquías desmotivadoras, los jefes se muestran maleducados y descorteses, haciendo sentirse incómodos y temerosos a los subordinados. Los directivos y aquellos que deseen serlo deben interiorizar la máxima "Mandar es servir" y completarla con "Información es responsabilidad, no poder".

Hacer una carrera directiva no significa ocupar posiciones por encima de otros,

sino organizar y dirigir su trabajo, tomando decisiones que hagan posible conseguir un objetivo que es imposible lograr solo. Muchos confunden la carrera directiva con el prestigio, el poder, la notoriedad y el aumento de sueldo. La búsqueda de estos motivos es lícita y forma parte de la ambición del ser humano, pero si no está acompañada del deseo de ayudar a otros, se trata de la motivación de una carrera de super especialización profesional y no de una carrera directiva. Pongamos el ejemplo de un comercial que desea notoriedad, prestigio, estatus... Estas motivaciones son palancas excelentes para el rendimiento, pero el acceso al puesto de director comercial no es el único camino para lograrlo. Es posible conseguir todo esto desde la posición de vendedor de grandes cuentas y dejar que ocupe el puesto de director comercial otra persona a la que le motive el acompañar, ayudar y brindar éxito a otros. Este nuevo modo de entender el desarrollo profesional pasa por el entendimiento por parte de la organización de que hace falta dar autonomía y reconocimiento social y económico a los profesionales que desean tenerlo y, por parte de los profesionales, pasa por la comprensión de que el crecimiento en una organización puede ser en horizontal.

Los directivos que no ponen en primer lugar sus ambiciones entienden que el papel de la dirección y, por tanto, de la jerarquía es un servicio dirigido al crecimiento de todo aquello que dirigen. Esta creencia se produce en personas a quienes les mueve la ambición de contribuir al desarrollo de otros. Todas las ambiciones son buenas, pero deben estar en consonancia con el puesto que se ocupa.

Otra manera errónea de entender la jerarquía es como control y sometimiento de aquellos a los que se dirige. Nadie necesita ser "verdugado" para ser más eficiente. El miedo y la desconfianza son malas compañeras de los buenos resultados.

Las organizaciones con estructuras jerárquicas controladoras tienen colaboradores poco comprometidos, asustados y en muchas ocasiones nada motivados. En las organizaciones no hacen falta capataces, hacen falta grandes capitanes.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad: cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona si no se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y, de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado sobre determinado trabajo si no se le hace responsable de los resultados.

Este es un principio conocido y aplicado en todas las organizaciones. Pero que en algunos casos se deteriora hasta producir un efecto demoledor en aquellos que quedan atrapados en su incumplimiento. En este caso no hablamos de desmotivación, hablamos de destrucción. Un profesional que no tiene la autoridad para tomar las decisiones o la autonomía necesaria para actuar en la búsqueda del cumplimiento de sus funciones y objetivos, literalmente enferma emocional y físicamente. Por otra parte, un profesional que tiene más autoridad de la que es capaz de responsabilizarse hace que enfermen aquellos que le sufren.

5. Unidad de mando: este principio establece que debe asignarse un solo jefe, de manera que los subordinados no deberán dar cuentas a más de un superior.

Siendo este un principio clásico de las organizaciones, nuestro complejo mundo ha hecho triunfar modelos empresariales basados en organizaciones matriciales. Estas organizaciones han permitido un gran avance en la domesticación del deseo de poder injustificado que a veces nos invade a los humanos.

Las organizaciones que cruzan el mando jerárquico con el mando funcional son magníficas oportunidades para demostrarnos que somos capaces de poner nuestros egos al servicio de los objetivos. Las organizaciones que permiten el egocentrismo directivo son altamente ineficientes e, inevitablemente, entornos nada compatibles con la motivación profesional.

Actualizando este principio y vinculando sus efectos a sus motivaciones, podemos hacer alusión a la coherencia. La falta de coherencia en el mando, entre los valores y las acciones, entre los hechos y las palabras, entre los objetivos y los recursos, entre las responsabilidades y la autonomía, la exigencia y las recompensas, es la raíz de la desmotivación. La incoherencia resulta incómoda y peligrosa para los colaboradores, les lleva a trabajar en balde, a no entender la razón de sus esfuerzos y a sentirse siempre en riesgo.

Las empresas coherentes tienen profesionales motivados. La coherencia nada tiene que ver con los valores que en ellas se practican. Las empresas con estilos directivos poco orientados a la persona, pero que se muestran muy coherentes en sus políticas, decisiones, acciones, etc., tienen mejores ratios en motivación que las que tienen políticas de recursos humanos centradas en las personas, pero con altos niveles de incoherencia en sus decisiones y en sus actuaciones.

6. Difusión de puestos, organigramas, bandas salariales: se trata de hacer públicos la descripción de los puestos, la elaboración de organigramas y planes de comunicación, valores, sueldos, etc. y colgarlos, por ejemplo, en la intranet de la empresa. Pero en la mayoría de los casos los documentos que se hacen públicos no acaban de reflejar la realidad y son sentidos y vividos como "documentos para cumplir el expediente".

Asumir como máxima que los principios que rigen las organizaciones son teoría y

que la práctica es una cosa distinta tiene algunas implicaciones nada positivas. Algunas de las implicaciones negativas que tiene resignarse a esta idea es la sensación de vivir a merced del capricho más que de la coherencia, haciendo sentir al profesional que está pisando un terreno nada estable y poco predecible.

Nadie se compromete ni trabaja de manera eficiente en un entorno no predecible. Las organizaciones son espacios profesionales que debemos profesionalizar en todos sus aspectos.

7. Amplitud o tramo de control: debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben dar cuentas a un directivo. El pensador y consultor de negocios Lyndall Urwick decía que un gerente no debe ejercer autoridad directa en más de cinco o seis subordinados.

Cuando se le pide a un directivo que represente en un diagrama de porcentajes el tiempo que dedica a cada una de sus tareas, el espacio que ocupa el tiempo dedicado a atender a sus equipos es uno de los más pequeños. Si ser directivo implica ocuparse de que otros trabajen, pero además hay que ocuparse del trabajo que nos asigna el directivo que nos dirige, está claro que esta confluencia provoca grandes colapsos de tiempo. Es un hecho probado que ante la escasez de tiempo, las tareas relacionadas con el apoyo y supervisión de los colaboradores son las que más se ven afectadas.

Para crear entornos profesionales motivadores hace falta que los directivos tengan tiempo para atender a sus equipos.

8. Coordinación: siempre deberán mantenerse en equilibrio las áreas de una organización. Para ello debe buscarse el equilibrio adecuado entre todas las funciones.

El cumplimiento de este principio en términos de motivación significa asumir que las organizaciones son sistemas que marchan gracias a la aportación

adecuada, tanto en función como en tiempo y forma, de cada una de las áreas que la componen. El equilibrio entre las unidades significa que ningún área en solitario es capaz de lograr los objetivos de la organización.

Muchos de los principios que rigen las organizaciones son verdades que todos asumimos en la teoría, pero en el día a día nos comportamos como si no los conociéramos.

Pertenecer al equipo ganador resulta muy motivador, de igual manera que formar parte del equipo perdedor no es nada estimulante. En nuestras organizaciones dividimos las áreas en ganadoras y perdedoras o en productivas y de coste. Todas las divisiones, incluidas "las improductivas" aportan al negocio, por ello pueden y deben cuantificar su aportación en la cuenta de resultados. Resulta muy motivador para quienes trabajan en el back office ver reflejado en las cifras de la compañía el resultado de su esfuerzo.

Medir lo que aporta la sonrisa de quien atiende el teléfono o la actualización de la información en la intranet o la organización y clasificación de las facturas es difícil. Sin embargo, la dificultad de la medición de estos elementos no es razón para no preguntarnos lo siguiente: ¿cuánto perderíamos si estas funciones no se desempeñaran?, incluso ¿cuánto perderíamos si se hicieran de forma inadecuada? Para mejorar la motivación no es necesario llegar a implantar un complejo sistema de medición de intangibles, basta con pedir al resto de departamentos que valoren el porcentaje de las ventas que creen que puede imputarse a las acciones de las áreas consideradas como centro de costes.

9. El principio de la continuidad: las organizaciones nacen para mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente a las necesidades del mercado. Evidentemente existen organizaciones que nacen con la intención de cumplir una función durante un periodo determinado de tiempo. Sin embargo,

una auténtica organización tiene vocación de perpetuidad, es decir, nace para permanecer en el tiempo, siempre de manera rentable y demostrando crecimiento.

El concepto de sostenibilidad debe aplicarse al modelo de gestión, al modelo de relación con los clientes, al modelo de producción, a la capacidad de aportación de los profesionales, al ritmo de crecimiento... Las empresas que triturar y exprimen los recursos materiales y humanos para obtener un máximo beneficio en periodos cortos de tiempo son organizaciones poco sostenibles.

Hay organizaciones que resultan espacios capaces de mantener a los profesionales motivados y otras que parecen ser auténticos agujeros negros de la motivación. La razón de esta diferencia se encuentra en multitud de factores, como hemos venido analizando hasta aquí, pero probablemente hay un elemento que determina la presencia de muchos de estos factores y es la planificación y diseño de políticas que dan la espalda al principio de continuidad.