

Libro: 1001 formas de motivar a los empleados.
Autor: Bob Nelson
Editorial: Norma; 1997

En este libro se presentan consejos, sugerencias e ideas para reducir costos, mejorar la toma de decisiones, estimular la iniciativa de los empleados, conservar a los miembros más valiosos, etc. Son sugerencias de bajo costo y sencilla aplicación, fruto de una investigación del autor en distintas empresas y organizaciones que consideraban a sus empleados como el más valioso de sus activos. La primera parte se enfoca en el individuo, y ofrece técnicas de motivación que los directivos pueden utilizar para mejorar la eficiencia de los empleados y la relación de éstos con sus jefes. En la segunda parte se presentan técnicas y sugerencias para aumentar la eficiencia y la motivación de los equipos de trabajo. En la tercera parte se habla de la organización, y se muestran técnicas y sistemas para obtener el desempeño que satisfaga las necesidades de la empresa.

Introducción.

En el anterior libro de Bob Nelson, *1001 formas de recompensar a los empleados*, quedó demostrado cómo, a través de recompensas y reconocimientos de bajo costo y aplicación sencilla, se pueden obtener buenos resultados en el desempeño laboral de los empleados. Sin embargo, el autor, en el transcurso de su trabajo comenzó a “ver otras prácticas y actividades que aunque no se consideraban recompensas tradicionales tenían igualmente un fuerte impacto en la iniciativa, la participación y el compromiso de los empleados.” A partir de esto, Bob Nelson se propuso hallar empresas y organizaciones que *trataran* a la gente como el más valioso de sus activos. Pudo observar que en “estas empresas, los individuos traían sus mejores pensamientos e ideas al lugar de trabajo todos los días, hacían lo que había que hacer sin necesidad de órdenes y sentían que en su trabajo ejercían una influencia importante”.

Parte I: Cómo motivar a las personas.

Uno de los objetivos de la gerencia es obtener lo mejor de los empleados. La calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, la confianza, el respeto y la consideración que los jefes prodigan diariamente a sus subalternos es producto del aspecto “blando” de la gerencia. Con sólo mejorar el ambiente de trabajo, o celebrar de vez en cuando una reunión para levantar el ánimo de los empleados, los directivos pueden marcar la diferencia, y conseguir que el personal de lo mejor de sí.

1) Cómo mantener la moral en alto

El reconocimiento de una labor bien hecha es la clave para provocar la satisfacción de los empleados. Según Mitchell Tall, Presidente de Epicure, hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo; ellos esperan ser tratados como seres humanos, algo que parece obvio pero que la mayoría de los patrones aún no ha advertido.

Algunos consejos y sugerencias: dedicar tiempo al final de un día especial a celebrar el logro de un departamento o un hito en la empresa; repartir certificados de reconocimiento agradecidos para reconocer los logros individuales; preparar especialmente la oficina de un nuevo empleado; expresar agradecimiento a los empleados por las tareas bien hechas; participar personalmente en las tareas de los empleados; demostrar interés por la persona que se quiera motivar; cerciorarse de que en la empresa todos tengan la información que

necesitan para realizar su trabajo; mostrarse abierto a considerar las opiniones de los empleados; mantener la conexión de los directivos con los empleados, ya que esto genera compromiso por parte de ambos. Cooper Tires, de Findlay, Ohio, tiene una tradición que enorgullece a sus trabajadores: en reconocimiento por sus aportes a la empresa, se permite que los operarios estampen su nombre en el interior de los neumáticos. En reconocimiento por las dificultades que se les presentan a las familias de los empleados cuando éstos tienen que trabajar largos períodos de horas extras, Bur-Jon Steel Service Center, Ohio, envía flores y cupones para cenas gratuitas directamente a los cónyuges o seres queridos de los trabajadores, junto con una nota personal de agradecimiento.

2) Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía

Cuando se le preguntó al director ejecutivo de Chrysler cómo lograron incrementar sus ingresos en un 146%, éste respondió: “facultando a los empleados”. Otorgar autonomía e independencia a los empleados puede generar una gran oleada de energía en los trabajadores, dando, a su vez, libertad a los supervisores para concentrarse en otras tareas. Los empleados facultados y con independencia para actuar y participar en las decisiones, son empleados que se sienten valorados por la organización, son empleados motivados.

Sugerencias: cuando un individuo realice bien un trabajo asignado, permitir que él mismo escoja su próxima tarea; siempre que sea posible, dar flexibilidad en el horario de trabajo; dejar que los empleados de alto rendimiento puedan trabajar en su casa y puedan fijar sus horarios; en FedEx, eliminaron la práctica del período de prueba, los nuevos empleados son tratados como socio participante activo desde el primer día.

Seis razones para motivar a los empleados (adaptadas de la página de internet de la Employee Involvement Association):

- 1) la reducción de tamaño de las empresas, los despidos colectivos y la reingeniería generan ambientes que hacen necesario renovar la confianza de los trabajadores;
- 2) hoy los empleados tienen que autodirigirse más y ser más autónomos en el trabajo;
- 3) actualmente los directivos deben crear un ambiente laboral que apoye y fomente los comportamientos y los resultados esperados;
- 4) cuanto más avanzado tecnológicamente sea el ambiente de trabajo, más contacto personal debe haber entre gerentes y empleados;
- 5) el poco tiempo de que dispone un gerente para atender a sus empleados debe ser positivo y fructífero;
- 6) todos los empleados quieren sentirse valorados y apreciados por su trabajo, conocimientos y sus habilidades.

3) La comunicación uno a uno

El único medio a través del cual se puede mantener unida una empresa es la comunicación. En las organizaciones de alto desempeño, cada persona es un eslabón en la cadena de comunicación, y la comunicación fluye con libertad. Confiar información a los empleados es incluirlos en el proceso de toma de decisiones.

Sugerencias: esforzarse por tratar con aquellos empleados con quienes se tiene menos interacción; dedicar más tiempo a los empleados en momentos de tensión; charlar con los empleados de vez en cuando. Jay Johnson, de Crest Microfilm, Iowa, hace una sesión mensual de comunicación con sus empleados, para que éstos se enteren de cómo va la empresa. Contrata comida y hace variar el menú según el informe que traiga. Los em-

pleados saben que si es pizza, las noticias son buenas; de lo contrario las noticias pueden ser preocupantes.

4) Programas de sugerencias

La mayoría de las empresas norteamericanas poseen un sistema de sugerencias. Sin importar qué programa se utilice, las sugerencias de los empleados no sólo deben ayudar a la compañía, sino también a los propios empleados que las presentan.

Sugerencias: animar a los empleados a hacer sugerencias que mejoren el lugar de trabajo o el servicio a los clientes; cerciorarse de que las sugerencias sean respondidas rápidamente; motivar a los empleados a que presenten cualquier idea, por más pequeña que sea; reconocer públicamente a las personas que hagan sugerencias efectivas. Para lograr la participación de los empleados, el consultor de gerencia Bernie Sander formula los siguientes puntos: retar a los empleados a buscar e imitar personas que faculten a los demás en el lugar de trabajo; inspirar a los jefes a que acojan ideas nuevas; respaldar el pensamiento innovador; promover la creatividad como una destreza que se puede aprender; promover la buena administración de las ideas; adoptar lo nuevo; capacitar.

5) Fomentar la creatividad

“Un empleado motivado es un empleado creativo.” Si los empleados están comprometidos con la organización buscarán de manera voluntaria nuevas maneras de resolver y superar problemas. Lamentablemente, el ritmo apresurado en las empresas no da lugar a que los empleados se detengan a pensar y crear. Las mejores organizaciones prestan mucha atención a este punto, y buscan maneras de dar lugar y estimular el pensamiento creativo en sus empleados.

Sugerencias: realizar tormentas de ideas con los empleados, siguiendo estas reglas:

- 1) promover todas las ideas y abstenerse de evaluarlas o criticarlas en ese momento;
- 2) para llegar a la mejor solución, cuanto más descabelladas sean las ideas, mejor;
- 3) lo más importante no es la calidad de las ideas sino la cantidad;
- 4) promover nuevas combinaciones y mejoras de ideas viejas;
- 5) dejar que los empleados le hagan seguimiento a sus ideas. Animar a los empleados a trabajar fuera de las rígidas limitaciones de la organización. Cultivar la creatividad. Promover la iniciativa. Contratar personas inteligentes y diversas.

6) Capacitación y desarrollo

Las empresas de alto vuelo han llegado a comprender que la fuerza laboral es su principal activo, y que el crecimiento se debe a la valorización que se le otorga a tal activo. Estas organizaciones reconocen que, tanto ellas como sus empleados “salen ganando cuando estos últimos tienen oportunidades de aprender”.

Sugerencias: por el lado de la capacitación, permitir que los empleados escojan y asistan al curso de adiestramiento que deseen; animar a los empleados a optar por un título avanzado (antes de que los empleados escojan un curso, se debe hablar con ellos sobre lo que se espera que aprendan); hacer que los empleados compartan lo aprendido con el resto del personal. Por el lado del desarrollo profesional, pedirle a los empleados que hagan listas de oportunidades para el desarrollo laboral, como asumir nuevas asignaciones, adquirir nuevas destrezas y formar parte de equipos interfuncionales; crear planes para el desarrollo profesional de cada empleado, detallando las destrezas que quisieran adquirir y

las oportunidades disponibles para ellos; siempre que se haga la revisión anual del desempeño, discutir con los empleados el desarrollo profesional de cada uno.

7) Trabajo interesante y estimulante

Si los empleados no pasan de realizar una y otra vez la misma tarea pueden estancarse.

Sugerencias: todo empleado necesita que alguna parte de su trabajo sea sumamente interesante, por lo tanto hay que descubrir cuál es el aspecto más motivador para un empleado y tratar de encargarle tareas en consecuencia; cuando se trate con empleados nuevos hay que preguntarles qué tareas son las que más los motivan; se debe tratar de renovar las tareas y los retos de los antiguos empleados.

Parte II: Motivación de equipos

La implementación de equipos de trabajo en las empresas tiene más ventajas que desventajas: los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar la empresa y de resolver problemas. Cuando el equipo alcanza sus metas, la satisfacción que resulta de esta experiencia es única, generando una identificación aún mayor entre los compañeros de trabajo. Una importante modalidad, que recién ahora muchas empresas comienzan a implementar, es facultar a los equipos para que tomen decisiones independientemente de la gerencia.

1) Propósito claro y metas bien definidas

Para que un equipo se sienta motivado y funcione eficaz y eficientemente debe tener un propósito claro y unas metas y reglas establecidas. Cada miembro debe conocer los objetivos del equipo, qué papel desempeñará y los principios sobre los que operará. Según los directivos de 3M, St. Paul, las cinco claves de éxito de un equipo son:

- 1) facultar al equipo, o sea, darle la autoridad para tomar decisiones;
- 2) dejar que los equipos manejen el riesgo que les ofrezca la mayor posibilidad de éxito;
- 3) permitir que el equipo controle el presupuesto necesario para cumplir sus objetivos;
- 4) reconocer las fases por las cuales va avanzando el equipo;
- 5) involucrar al equipo en el proceso de recompensas.

2) Espíritu de equipo

Un equipo motivado debe poseer más que sus miembros. Éstos deben sentirse identificados por un objetivo común. El resultado debe ser un grupo en el que “el todo valga más que la suma de las partes”. Whole Foods, Tienda de Alimentos Naturales de Austin, Texas, fijó tres principios:

- 1) todo trabajo es trabajo en equipo;
- 2) todo lo que vale la pena hacer vale la pena medirlo;
- 3) cada persona debe ser su competidor más fuerte.

3) Reuniones productivas

Las reuniones acercan a los empleados para que hablen y manejen asuntos de interés común. El problema es que en la mayoría de estas reuniones se termina por desperdiciar

el tiempo en asuntos triviales. Para evitar dicha situación, hay que definir y clarificar los objetivos de las mismas y dar la oportunidad de participación a todos sus miembros. Manejadas así, las reuniones pueden resultar una gran oportunidad para motivar a los empleados.

Sugerencias: celebrar reuniones para tratar temas específicos y hacer sesiones de tormenta de ideas para buscar soluciones; determinar qué tipo de reunión es y quién debe asistir en cada caso; asignar las funciones correspondientes para cada empleado.

4) Equipos con iniciativa

Los nuevos retos motivan a los empleados como personas. Lo mismo puede decirse de los equipos. Los problemas suelen ser oportunidades para dar un gran paso adelante, y la resolución de éstos por parte de los equipos, resultan de gran ayuda en la motivación de sus miembros.

Sugerencias: dar a los equipos tiempo suficiente para trabajar juntos en la solución de problemas; promover y defender las opiniones de las minorías, aunque sea necesario explicar y desarrollar simultáneamente dos ideas diferentes; aceptar e implementar rápidamente las recomendaciones del equipo siempre que sea factible.

5) Sugerencias de equipos

A la hora de presentar sugerencias, los equipos tendrán siempre mayor potencial que las personas individualmente. Los equipos pueden encarar problemas mucho más grandes que un empleado solo.

Sugerencias: promover la formación de equipos específicos para atacar problemas organizacionales; procurar hablar con cada equipo que presente una sugerencia a fin de ver qué se puede hacer para ejecutarla. El libro *I-Power*, de Martin Edeston, ofrece un sistema que facilita el proceso de sugerencias: preparar un formulario de sugerencias breves y colocarlo en puntos claves de la organización; tener un buzón en el que las personas puedan echar las ideas que se les ocurran, vaciándolo una vez por semana; encarpetar las ideas (poner juntas las de cada persona); estudiarlas y solicitar más información a la persona; tan pronto como se acepte una idea premiar a quien la haya hecho; preparar un informe mensual dirigido al personal, sobre las sugerencias recibidas y las medidas tomadas para poner en práctica las que hayan sido aceptadas.

6) Equipos creativos

A la hora de incentivar la creatividad de un equipo, la cuestión debe ser de mayor planeamiento y previsión logística que cuando se trate de un empleado. A veces basta con aislar al equipo de su medio laboral o hacer que observen un problema desde otro punto de vista; otras, simplemente basta con dejar que el equipo resuelva un problema difícil por su cuenta (sin la intervención de la gerencia). A su vez, hay que reconocer que no se puede obligar a los empleados a ser creativos. Según Livio DeSimone, director ejecutivo de 3M, la creatividad florece cuando se les da a los empleados libertad y tiempo para manifestarla. DeSimone posee un plan de diez puntos para optimizar el ingenio y la productividad:

- 1) brindar tiempo y espacio para que las personas se inspiren;
- 2) fomentar una cultura de cooperación;
- 3) medir los resultados;

- 4) adelantarse a las necesidades de los clientes;
- 5) organizar celebraciones de reconocimiento;
- 6) ser honesto y saber cuándo decir “no”;
- 7) brindar la oportunidad de hacer carrera en la compañía;
- 8) posibilitarle a los mejores gerentes cargos en el extranjero;
- 9) aumentar siempre la inversión en investigación y desarrollo;
- 10) no creer todo lo que se dice en la bolsa de valores.

7) Equipos de trabajo autodirigidos

Un lugar de trabajo donde todos los empleados se dirijan a sí mismos, donde cada uno cumpla su trabajo sin necesidad de supervisión, donde los empleados fijen sus horarios y su propio sueldo, donde se sientan motivados por la libertad de trabajar como si fuesen los dueños del negocio, parece un lugar imaginario, utópico, pero no lo es. “Los equipos autodirigidos de Published Image, un impresora de Boston, pusieron fin a la alta rotación de empleados e incrementaron el margen de utilidades de la empresa del 3 al 20%, fijando sus propios cronogramas, preparando los presupuestos y estableciendo sus propios sistemas de recompensas. Ya son varias las empresas que han implementado esta clase de equipos, logrando mayores beneficios. Según Tom Peters, la unidad organizacional básica debe ser “el equipo de tamaño modesto, orientado a una misión, semiautónomo, principalmente autodirigido”. Según un estudio del perito en gerencia Bob Culver, los equipos facultados:

- 1) aprovechan al máximo las decisiones que influyen en el éxito del equipo;
- 2) escogen sus propios líderes;
- 3) nombran o remueven miembros del equipo cuando sea necesario;
- 4) fijan sus propios compromisos y metas;
- 5) definen y realizan gran parte de su propia capacitación;
- 6) reciben reconocimiento como equipo.

Sugerencias: dejar que los equipos decidan sus objetivos y reglas generales; hacer que todos los miembros del equipo se turnen para ejercer las funciones de liderazgo; fijar un sistema de responsabilidades y seguimiento. Un caso asombroso de este tipo de equipos es la “estructura de enrejado”. En W.L. Gore and Associates, fabricantes de tela impermeable, de conectores electrónicos y otros productos, todos los empleados forman parte de un gran equipo o “enrejado”; la jerarquía tradicional no existe, y en su lugar, la empresa está organizada como una red de empleados, quienes asumen la responsabilidad de sus proyectos y rinden cuenta de ellos ante los demás. En una organización de este tipo, los empleados están interconectados y todos se sitúan al mismo nivel; las decisiones no se toman de arriba hacia abajo sino a lo largo y ancho.

Parte III: Organizaciones motivadas

A medida que la organización efectúa su crecimiento, las energías se van agotando y el entusiasmo, que un principio era alto, poco a poco se va apagando; la dirección opta por un crecimiento controlado y la emoción de las nuevas oportunidades queda desplazada. “La esencia de una organización juega un papel sumamente importante en la motivación o desmotivación de los empleados.” A continuación se presentan herramientas y sugerencias, obtenidas de la observación de compañías innovadoras, para lograr motivar a las personas y promover la iniciativa individual mediante prácticas organizacionales.

1) Políticas y procedimientos

Actualmente, la mayoría de las compañías está reemplazando los tradicionales volúmenes de políticas y procedimientos, que “construyen los esfuerzos de los empleados dinámicos”, por versiones más sencillas y menos restrictivas; estas organizaciones saben que los empleados harán “lo correcto” siempre y cuando se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

Sugerencias: cada vez que se establezca una política nueva deben eliminarse dos viejas; hay que asegurarse de que las políticas y procedimientos estén redactados para servir no sólo a la organización sino también a los empleados y clientes; ninguna política debe ocupar más de una página cualquiera que sea el tamaño de la organización. Nordstrom, una tienda minorista de confecciones de Seattle, rechaza las voluminosas políticas en materia de empleados. La siguiente es casi la totalidad del manual del empleado: “Nos complace tenerlo en nuestra compañía. Nuestra meta número uno es brindar un servicio sobresaliente a los clientes. Fije sus propios objetivos, tanto profesionales como personales. Tenemos confianza en su capacidad para lograrlos.”

2) Fomentar la independencia y la autonomía

Permitir que los empleados se dirijan a sí mismos tiene un efecto positivo asombroso. Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente manera de motivarlos y de mejorar sus propios resultados financieros.

Sugerencias: a los empleados de mejor desempeño se les debe dar la oportunidad de controlar sus presupuestos y recursos, tener accesos a la información, comunicarse con otros en la organización, escoger sus próximas asignaciones.

3) Flexibilidad organizacional

Cuanto más velozmente opere una organización y más fuerte trabajen sus empleados, más importante es que los gerentes les concedan alguna flexibilidad; de lo contrario, los empleados comenzarán a desmotivarse. Una encuesta de Robert Half International, reveló que el 76% de los trabajadores interrogados preferirían un horario más flexible, y, lo que es sorprendente, que casi el 66% de ellos dijeron que aceptarían una reducción en la paga a cambio de mayor flexibilidad.

Sugerencias: permitir que los empleados se salgan de las políticas cuando las circunstancias lo justifiquen; intentar dar cabida a horarios de trabajo flexibles y no tradicionales; animar a los empleados a que se diviertan en el trabajo y lo disfruten.

4) Comunicación organizacional

Promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados es una buena manera de mantenerlos motivados; ya sea a través de boletines de noticias, videoconferencias, sesiones de discusión o de preguntas y respuestas, o de cualquier otra forma de comunicación masiva.

Sugerencias: preguntar a los empleados si la información que reciben es la que necesitan y desean; ser receptivo a maneras nuevas y mejores de comunicarse con los empleados; asegurarse de tener maneras activas de escuchar a los empleados, no solamente de proveer información; compartir con los empleados la información financiera de la compañía;

utilizar el correo electrónico como medio de comunicación entre la gerencia y los empleados; organizar visitas de empleados a las distintas áreas de la empresa; invitar a empleados a participar en las reuniones de la gerencia.

5) Programas de desarrollo de empleados

La mayoría de las empresas de alto vuelo poseen programas de capacitación para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales. Los programas pueden ser estructurados o, por el contrario, pueden permitir que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación. “Las firmas que invierten en el desarrollo de sus empleados tiene un valor en el mercado bastante más alto que las que no tienen estos programas.”

Sugerencias: asegurarse de que cada empleado tenga una meta de desarrollo; anunciar a los empleados las oportunidades de capacitación con la mayor frecuencia posible.

6) El medio laboral y las prestaciones

No hay que olvidar que la mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en su lugar de trabajo; es por eso que éste debe ser un sitio cómodo y acogedor. La pregunta que hay que hacerse es “¿está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y minan la cooperación y la colaboración?” Algunas empresas poseen, en sus instalaciones guarderías, gimnasios, salas de reuniones, cafeterías, etc.

7) Empleados propietarios y opciones de compra de acciones

En los Estados Unidos más de nueve mil empresas tienen planes de empleados accionistas. Los empleados que son dueños de una parte de la empresa donde trabajan, y tienen voz y voto en la manera de cómo ésta se administra, son mucho más dados a velar por la salud financiera de la compañía. Si, por el contrario, no puede darse a los empleados participación financiera en el negocio, queda la opción de provocar la sensación de “ser dueños”. Las siguientes son sugerencias que pueden ayudar: cuidar que los empleados sepan *qué* representa la organización, *cuáles* son sus propósitos y sus valores y a *quiénes* sirve; animar a los empleados a aportar sus ideas y, si es posible, a desarrollar la idea hasta su implementación; hacerles saber cómo ellos y sus empleos encajan en toda la organización y cómo ellos encajan dentro de las metas de la misma; crear en los empleados un claro sentido de propiedad por lo que hacen; delegar responsabilidades en los subalternos.

8) Compromiso con la comunidad

Una buena manera de motivar a los empleados es realizar tareas que vinculen a la empresa con la comunidad. Si bien las contribuciones que las organizaciones hacen a la comunidad son innumerables, lo importante es encontrar las maneras de convertir esas comunidades en lugares mejores para vivir. En Maryland, el fabricante de especias McCormick and Company abre sus plantas un sábado al año en el cual sus empleados cumplen voluntariamente sus turnos sin paga. A cambio de esta jornada de trabajo, McCormick dona el doble del jornal de sus empleados a la obra que cada uno elija. Esfuerzos como éstos motiva a los trabajadores, involucrándolos en proyectos que ellos reconocen como valiosos para su comunidad.