



# Y ¿de quién es la culpa?

Anécdotas, parábolas, fábulas  
y reflexiones sobre  
la motivación

Jaime Lopera Gutiérrez  
Marta Inés Bernal Trujillo

© 2005, JAIME LOPERA GUTIÉRREZ  
MARTA INÉS BERNAL TRUJILLO  
© 2005, INTERMEDIO EDITORES, una división de  
CÍRCULO DE LECTORES S.A.

**Una realización de la Gerencia de Contenido de la CEET**

**Editor general:** Alberto Ramírez Santos  
**Editora:** Catalina González Restrepo  
**Diseño:** Adriana Amaya G.  
**Diagramación:** Rafael Rueda Ávila  
**Diseño de carátula:** Diego Martínez Celis  
**Producción:** Ricardo Iván Zuluaga

Licencia de Intermedio Editores Ltda.  
para Círculo de Lectores S.A.  
Calle 67 No. 7 – 35 Piso 5º  
Bogotá, Colombia

[gerencia@intermedioeditores.com.co](mailto:gerencia@intermedioeditores.com.co)

Impresión y encuadernación : Stilo Impresores Ltda..

ISBN: 958-709-257-0  
C D E F G H I J

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

# CONTENIDO

---

<u>Prólogo .....</u>	13
<u>Presentación .....</u>	19
<u>La taza de té .....</u>	24
<u>El caso del ingeniero temporal .....</u>	26
<u>Cuatro ideales para la vida .....</u>	28

## **PARTE I**

<u>El trébol de la vida diaria .....</u>	33
<u>El significado del trabajo .....</u>	35
<u>Un simple trabajador .....</u>	38
<u>El costo de la desmotivación .....</u>	40
<u>La motivación y el desempeño .....</u>	42
<u>El agua sucia de la pecera .....</u>	44
<u>Estudios sobre motivación .....</u>	46
<u>Precisando el concepto de motivación .....</u>	48

## **PARTE II**

<u>¿Por qué trabaja la gente? .....</u>	53
<u>La carrera laboral .....</u>	55
<u>Las anclas de carrera .....</u>	58
<u>Gages de la vocación .....</u>	62

¿Trabajamos por dinero? ..... 64

El ancla del servicio ..... 66

### **PARTE III**

Trabajar a plenitud ..... 71

Hago bien lo que me gusta ..... 73

Percepciones diferentes ..... 75

El tamaño de las camisetas ..... 77

La calidad del empleo ..... 80

El impulso de los recién egresados ..... 82

El clima y la motivación ..... 85

M.I.C.A.: mística y cantaleta ..... 87

La cultura empresarial ..... 89

### **PARTE IV**

El poder del *statu quo* ..... 93

Los monos y los paradigmas ..... 95

La resistencia al cambio ..... 97

La experiencia y la motivación ..... 99

¿El trabajo es una estupidez? ..... 101

Parodia sobre la prisión y el trabajo ..... 104

### **PARTE V**

Se mueve... ¡o lo muevo! ..... 109

La motivación ascendente ..... III

El efecto lealtad ..... II4

Una historia de desmotivación ..... II6

Perorata frente a la sumisión ..... II8

El *mobbing* ..... I20

## **PARTE VI**

<u>Teoría y práctica .....</u>	125
<u>Jerarquía de necesidades .....</u>	126
<u>La autoridad en el trabajo .....</u>	128
<u>¿Cómo ve la gerencia a su gente? .....</u>	130
<u>Dos teorías vistas en la práctica .....</u>	133
<u>Lo que deseamos y lo que creemos .....</u>	135
<u>Yo soy Y, usted es X .....</u>	137

## **PARTE VII**

<u>El efecto Pigmalión .....</u>	141
<u>Los antivalores en la familia .....</u>	144
<u>Pigmalión en las familias .....</u>	146
<u>Nunca le dijimos que no podía .....</u>	148
<u>Pigmalión en el trabajo .....</u>	151
<u>El primer jefe.....</u>	153

## **PARTE VIII**

<u>El modelo dual de la motivación .....</u>	157
<u>La rotación del personal .....</u>	159
<u>Los rotables van y vienen .....</u>	161
<u>Cómo acabar con el sentido de pertenencia .....</u>	163
<u>Los fríos, empleados sin pasión .....</u>	166
<u>Haga o no haga, llega la paga .....</u>	168
<u>Los cálidos o estar muy contentos .....</u>	170
<u>Los entusiastas, la energía de la empresa .....</u>	172
<u>El reclamo por un salario justo .....</u>	174

## **PARTE IX**

<u>Las motivaciones de los líderes .....</u>	<u>179</u>
<u>El motivo de logro o excelencia .....</u>	<u>182</u>
<u>La excelencia es un negocio perfecto .....</u>	<u>184</u>
<u>El logro es perseverancia .....</u>	<u>186</u>
<u>El motivo de poder .....</u>	<u>187</u>
<u>La afiliación, una motivación social .....</u>	<u>189</u>
<u>El mejor regalo .....</u>	<u>191</u>

## **PARTE X**

<u>Los roles y la motivación .....</u>	<u>195</u>
<u>El peligro de los roles ambiguos .....</u>	<u>198</u>
<u>Funciones recargadas .....</u>	<u>200</u>
<u>El conflicto entre roles .....</u>	<u>202</u>
<u>Funciones con resultados .....</u>	<u>204</u>
<u>Los ciegos y el elefante .....</u>	<u>207</u>
<u>Cómo enloquecer a un empleado .....</u>	<u>209</u>
<u>El empleado bonsái .....</u>	<u>211</u>

## **PARTE XI**

<u>El coaching y sus alcances .....</u>	<u>215</u>
<u>La inteligencia y el trabajo .....</u>	<u>218</u>
<u>El contrato psicológico .....</u>	<u>221</u>
<u>Negociar asertivamente .....</u>	<u>224</u>
<u>Los contratos psicológicos en el trabajo .....</u>	<u>226</u>
<u>El clima en los grupos .....</u>	<u>229</u>
<u>La fuerza de las palabras .....</u>	<u>232</u>

## **PARTE XII**

Las palabras-piedra .....	235
La famosa “crítica constructiva” .....	237
Es imposible evitar la crítica .....	240
Ayudar en vez de reprobar .....	242
La inutilidad del sarcasmo .....	244

## **PARTE XIII**

Los que viven de afán .....	249
Trabajar con “estrellas” .....	252
La verdadera efectividad .....	254
El trabajo de los jefes .....	256
La adicción al trabajo .....	258

## **PARTE XIV**

Los pecados del menosprecio .....	263
Instrucciones para bajar la moral .....	266
Los estímulos positivos .....	268
El cinta azul .....	270
¿Tolerar el mal desempeño? .....	273
La solicitud de explicaciones .....	275
Cómo hacer un elogio .....	277
Tú existes para mí .....	279
El proceso de los treinta días .....	281

## **PARTE XV**

¿Le gustaría ser vendedor? .....	285
Una vendedora llamada Teresita .....	288

<b>Los vendedores independientes .....</b>	<b>291</b>
<b>La lonchera del vendedor .....</b>	<b>293</b>
<b>El caso de los tornillos solitarios .....</b>	<b>295</b>
<b>Con ustedes o con otros .....</b>	<b>298</b>
<b>Historia del anzuelito .....</b>	<b>300</b>
<b>Todas las veces como la primera vez .....</b>	<b>303</b>

## **PARTE XVI**

<b>Las raíces más profundas .....</b>	<b>307</b>
<b>Los lobos .....</b>	<b>309</b>
<b>La automotivación es búsqueda .....</b>	<b>310</b>
<b>El reto de la autogestión .....</b>	<b>312</b>
<b>Decidimos cómo sentirnos .....</b>	<b>314</b>
<b>Planificación estratégica del Yo .....</b>	<b>316</b>
<b>No invente excusas .....</b>	<b>319</b>

## **APÉNDICE**

<b>Las motivaciones de McClelland con ojos colombianos .....</b>	<b>323</b>
<b>Las bases fisiológicas de la motivación .....</b>	<b>329</b>

# P RÓLOGO

---

**T**oda actividad humana consciente es motivada. Después de muchos años de estar dedicado al estudio teórico y a la investigación motivacional, he llegado a concluir que éste es el principio más importante y más general que la investigación científica ha formulado acerca de la motivación. Pone en evidencia un hecho simple, pero fundamental de la existencia humana: no hay en las personas una actuación consciente e intencional que no esté determinada motivacionalmente. No significa esto que la motivación sea el único o el más importante determinante de la conducta. Existen otros, también esenciales, como las habilidades y los conocimientos, pero en todos los contextos de la vida siempre hay y habrá un determinante motivacional de las actuaciones humanas.

*Mi propia mirada y síntesis personal, así como mi experiencia como consultor, me han llevado a identificar varios principios motivacionales esenciales. Todos ellos soportados, de modo implícito, por los modelos teóricos más relevantes y desarrollados de los que dispone el saber científico actual sobre este tema.*

*A continuación quisiera proponerlos al lector para llamar su atención sobre tres asuntos: (a) que la motivación es un fenómeno complejo, muy diverso y no aprehensible por el solo sentido común de un jefe o un gerente; (b) que no*

*existen fórmulas o recetas motivacionales de aplicación universal; y (c) que este importante esfuerzo de Jaime Lopera y Marta Inés Bernal logra demostrar las dos afirmaciones previas e introducir al lector en las complejidades de esta realidad, de modo sencillo, didáctico y ameno, sin caer en la explicación ingenua ni en la receta que presume tener una solución universal.*

- 1. Toda actividad humana consciente es motivada. Este principio sugiere, entre otras cosas, que la conducta favorable, positiva, lícita o conveniente no sólo está determinada por la motivación, sino también las actuaciones ilícitas, inconvenientes o indeseables de las personas. Esto supone que la motivación no sólo se refiere a los comportamientos deseables, sino que muchas actuaciones inconvenientes de las personas en el trabajo pueden y suelen estar motivadas por las organizaciones.*
- 2. La motivación es un fenómeno psicológico sustancialmente privado y subjetivo. Esto significa que hay abundantes diferencias individuales en las motivaciones y en las actuaciones que promueve un motivador. Por tanto, personas muy motivadas para realizar una misma actividad pueden estar bajo la influencia de muy distintos motivadores. No obstante, la cultura y el clima organizacional de las empresas inducen consensos y similitudes motivacionales.*
- 3. La motivación no es visible directamente, sólo se puede inferir a través de la conducta y del desempeño humano en los diferentes contextos de la vida. Esta inferencia debe hacerse con criterios científicos, puesto que una misma conducta puede estar determinada por diferentes motivadores o por combinaciones de ellos. Esto implica que el diagnóstico motivacional y*

*la intervención no deben realizarse sobre la base de supuestos, creencias o intuiciones de sentido común.*

4. *Existen motivadores intrínsecos que son condiciones internas de las personas que promueven, desde dentro, su desempeño y su conducta. A este grupo corresponden los valores, las expectativas, los intereses o motivos como el de logro y el de poder. También hay motivadores extrínsecos como los incentivos económicos, los premios y bonificaciones o las posibilidades de promoción. Los estudios de Deci pusieron en evidencia que la motivación intrínseca es más eficaz y duradera que la extrínseca, además promueve autonomía, recursividad, creatividad, autoestima y reduce la dependencia y la externalidad. La motivación extrínseca, por el contrario, es de corto plazo, específica para un tipo particular de acción o desempeño, induce a la dependencia y a la pérdida de autonomía y convierte el desempeño en una mercancía que condiciona la cantidad y la oportunidad del motivador.*

*Naturalmente, cada modelo científico desarrolla y valida principios explicativos específicos, de los que hay abundante literatura especializada. Los cuatro elementos enumerados ayudan a mostrarle al lector que el tema es complejo y que no puede haber una sola explicación y menos un método universal de tratamiento o de manejo. Esto es, precisamente, lo que encontrará en el escrito de Jaime y Marta Inés: un conjunto de criterios, experiencias y reflexiones que ponen en evidencia, de modo claro y sencillo, la complejidad de este aspecto de la condición humana. Pero también que sus observaciones sugieren enfoques que confrontan al lector con la necesidad de una reflexión crítica sobre prácticas administrativas corrientes, de las que muy raramente se conocen sus efectos ciertos.*

*No tenemos la menor duda acerca de la importante y oportuna contribución de este esfuerzo. Cuando en nuestras empresas, aun en las mejores, se presumen y se dan por supuestas tantas cosas sobre el ser humano, este libro propone una reflexión motivacional distinta de la que sugieren los escritos técnicos. El texto parte de realidades y hechos sencillos, evita el lenguaje de expertos, siempre incomprendible para quienes no lo son, y llama la atención sobre los asuntos esenciales de la motivación para el trabajo. Felicitamos a los autores y le garantizamos al lector una buena dosis de aprendizaje sobre un tema tan importante como desconocido y complejo.*

FERNANDO TORO ÁLVAREZ  
Medellín, diciembre de 2004

*Los motivos son fuerzas  
que se encuentran detrás  
de la conducta;  
no son la propia conducta*

**Josef Cohen\***

---

\* *Psicología de los motivos sociales*, México D.F., Editorial Trillas, 1984,  
p. 10.

## PRESENTACIÓN

---

**E**l tema de la motivación ha sido siempre de interés para la gente. Y, como dice McClelland, seguirá interesando "mientras haya alguien en la vida para preguntarse por qué se comportan como lo hacen los seres humanos".\*

*Detrás de todos los actos humanos hay una motivación. Pensemos por un momento en los primeros hombres, incluso estos seres primitivos tenían motivos para comer, abrigarse del frío en las cavernas y reproducirse. Más aún, no en vano en las novelas policíacas el detective busca siempre el motivo del crimen, las intenciones del perpetrador, las razones del delito.*

*No sabemos si esto quiera decir que en todos los seres humanos la motivación existe a priori y que permanece agazapada mientras percibe una meta determinada que pone en acción todas las energías de la persona. De ser así, la motivación podría entenderse como una red de intenciones que se transforma en conductas específicas cuando aparecen los deseos.*

*Algo hay detrás del caso real —descrito páginas más adelante— que creó la posibilidad de hacer este libro. El*

---

\* McClelland, David C. *Estudio de la motivación humana*, Madrid, Narcea Ediciones, 1989, p. 620.

*propio ingeniero del caso, afectado por una situación insólita, nos propuso: "¿Por qué no hacen un libro que hable de la motivación, esa gran desconocida?". Y añadió: "Por falta de entenderla, muchos empresarios de hoy no tienen conciencia del dinero que están perdiendo por culpa de unas prácticas administrativas y laborales descarriadas que solamente dejan amargura, frustración y desesperanza en su valioso capital humano y en muchos aspectos de la vida social y personal". Este clamor salió sincero de su corazón.*

*Nos pusimos, entonces, a pensar que si las organizaciones están empeñadas en encontrar un rumbo para intensificar la búsqueda de resultados, alguien debería hacer el esfuerzo de ayudarlas a comprender que la motivación es una particularidad primordial en la naturaleza humana. Aún más, si la preocupación de los directivos es que la gente "se ponga la camiseta" y que "mantenga muy alto su sentido de pertenencia", a estos dos lemas cruciales del lenguaje corriente debíamos dedicarles muchas páginas del libro.*

*Este intento por plantear el tema de la motivación es más pedagógico que especulativo; recoger algunos ejemplos tomados de la realidad, así como abordar de manera sencilla cuestiones expuestas en torno a sus componentes teóricos, son formas de hacer amigable el tema. Hay cientos de teorías al respecto como las de Maslow, Herzberg, McGregor y McClelland, también las de Atkinson, Vroom, Hull, Tolman, entre otros, pero dejamos de lado la abundante bibliografía para trabajar con nociones más didácticas. Esperamos haberlo conseguido.*

*Durante el proceso de redacción de estas páginas confirmamos nuestro convencimiento de que es muy fácil crear ambientes desmotivadores: una sola palabra basta para desafinar un grupo y echar abajo la estantería. Por eso creemos*

*e insistimos —y ésta es la enseñanza para los directivos— que vale la pena el empeño paciente de construir un contexto motivador con resultados tangibles: el gozo, la creatividad de los colaboradores, la satisfacción ampliada hacia sus ámbitos familiares y una productividad creciente que repone con creces el esfuerzo económico y el tiempo invertidos.*

*Estas páginas también pretenden llevar un mensaje al estudiante que pronto se va a enfrentar al mundo real del trabajo; a los padres de familia y a los maestros responsables, en buena parte, de la orientación vocacional de las nuevas generaciones; y, en general, al grupo de lectores que conocen nuestros trabajos anteriores.*

*Admitimos que estamos pisando un terreno complejo. Aunque han sido muchísimas las consultas y lecturas que hemos realizado para dar a luz a este libro, reconocemos también limitaciones profesionales en la especialidad, que nos pueden llevar a uno u otro desacuerdo. Pero la intención de hacer asequible el tema a gerentes, agentes de cambio, asesores, educadores, estudiantes y facilitadores de procesos fue el acicate idealista para ayudar a entender las raíces de este fenómeno.*

*No pretendemos que ésta sea “la motivación al alcance de todos”, el propósito es hacer amigable este conocimiento. Si los lectores aprenden algo nuevo o se aventuran a profundizar los tópicos descritos, estaremos satisfechos. Como no existen fórmulas mágicas para el desarrollo organizacional (la clase de asesoría que elegimos hace muchos años), una preocupación sincera por las necesidades de la gente, por su desempeño y por su bienestar constituyen, por lo menos, una metodología de importantes alcances en una sociedad como la nuestra, que pretende llegar a la modernidad.*

*Debemos agradecer a nuestro amigo y colega consultor, el psicólogo Fernando Toro Álvarez, quien aceptó gustosamente leer el borrador de este trabajo y nos honra con el prólogo. De la lectura de sus libros y del trato personal con él hemos aprendido mucho, y estamos seguros que continuará siendo uno de los investigadores organizacionales más importantes. Agradecemos igualmente al psicólogo e investigador social John Sudarsky por sus ideas; a nuestra entrañable amiga Lucía Posada Moreno, psicóloga organizacional de la Universidad de los Andes, quien desde su experiencia profesional y como consultora de empresas nos dio nuevas luces y complementó técnicamente muchos apartes de este libro. También agradecemos a Eduardo Bernal Trujillo, nuestro asociado en Medellín, por sus aportes, fruto de su experiencia como gerente comercial y como entrenador profesional de equipos de ventas; a Víctor Manuel Uribe Azuero, abogado laboralista, y a Mariblanca Rico Villegas, gerente de una importante empresa de servicios temporales, por sus contribuciones, así como a otros amigos que nos dieron ideas y enriquecieron los testimonios que aquí aparecen. Muchos colegas de antes y de ahora nos han colaborado con sus críticas y comentarios: a nadie podemos hacer responsable del contenido de este libro, pero todos nos enseñaron sobre gerencia, ciencias sociales, motivación y procesos de cambio. Por último, agradecemos a nuestras familias que, con su apoyo moral, nos han impulsado en este nuevo esfuerzo. A ellas está dedicado este libro.*

*Especiales reconocimientos a nuestro editor y a la empresa editorial que se embarcó con nosotros en este propósito y nos ha dado una confianza ilimitada. Finalmente, queremos corresponder a la lealtad de nuestros múltiples lectores, quienes nos han acompañado con constancia en estos pasos, que solamente pretenden ser un aporte conjunto al desarrollo de un nuevo humanismo empresarial. Ojalá*

*nos sigan escribiendo sobre el uso que han hecho de estos esfuerzos editoriales y comparten con nosotros sus experiencias y vivencias.*

*Y, como dice el escritor argentino Adolfo Bioy Casares, ahora basta, “los autores se alejan, como fatalmente ha de suceder, y el libro enfrenta su destino”.*

LOS AUTORES  
*Enero de 2005*  
*[jjlope@telesat.com.co](mailto:jjlope@telesat.com.co)*

## **L**A TAZA DE TÉ

---

**L**a siguiente historia, tomada del budismo zen, nos habla de la necesidad de abrir la mente a nuevos conceptos, algunos de los cuales se van a encontrar en el presente libro.

*Un hombre joven fue a visitar a un viejo sabio con el fin de que lo adiestrara. El anciano lo recibió muy amablemente, y lo invitó a tomar una taza de té. Entretanto, el recién llegado no paraba de hablar de manera atropellada sobre sus muchos conocimientos y experiencias.*

*Al tiempo que lo escuchaba, el sabio le dijo al joven que la abundancia de conocimientos exhibidos por él era tal que pronto ya no le cabría nada en la cabeza.*

*El viejo cogió la tetera y empezó a verter té en la taza del invitado, hasta un momento en el que el humeante líquido se derramó. No obstante, siguió sirviendo té.*

*—¿Qué hace usted, señor? —dijo el joven—. ¿No se da cuenta que la taza rebosa y que el té está cayendo al suelo?*

*El anciano sonrió con picardía y dijo:*

*—Tú, al igual que la taza, ya estás completamente lleno de tus propias opiniones, prejuicios y creencias.*

*¿De qué serviría que yo intentara enseñarte algo si antes no te vacías?*

*El sacrificio de abandonar lo conocido (la zona de confort que tanto nos gusta) es el precio que deberíamos pagar para renunciar al statu quo. Este libro está escrito, entonces, para las personas que no están colmadas de opiniones, prejuicios o creencias inamovibles y, más bien, están abiertas a nuevas perspectivas y debates, como los que queremos plantear en este trabajo.*

## **E**L CASO DEL INGENIERO TEMPORAL

*Un joven ingeniero atendió una entrevista de empleo gracias a un aviso en el periódico. Después de varias horas en exámenes psicotécnicos con una firma cazatalentos y varios encuentros, cara a cara, con ejecutivos de la misma, fue admitido en la empresa.*

*La empresa es líder en su campo y vende más de un millón de dólares al año. El puesto asignado era el de Director Comercial a cargo de un grupo de siete vendedores especializados. Su responsabilidad consistiría en llevar a la empresa a mejorar sus ventas al menos en un 30% para el siguiente año.*

*Lo que sigue es perverso: ¡cada mes! este joven profesional debía pasar por la oficina de personal con el objeto de suscribir un nuevo contrato de trabajo y de paso dejar firmada una carta de renuncia, por si acaso.*

*Intimidado por la escasez de empleo, el joven ingeniero fue quedándose callado, pues sabía que esta forma de contratar afectaba a otros ingenieros de la empresa y que todos ellos sufrían periódicamente la misma desazón y compartían el mismo silencio.*

El caso anterior revela uno de los mayores síntomas de la desmotivación empresarial. La siniestra cuenta hacia atrás

("ya no me quedan sino 29 días, 28, 27, 26...") hace que, obviamente, disminuya el desempeño y la eficiencia de los empleados hasta un nivel cercano a cero.

No es necesario hacer un gran esfuerzo para imaginar el costo de la rotación de personal, la improductividad creciente o la forma como este ejemplo es recibido por la moral del resto de empleados. Todo ello, sin mencionar los elevados honorarios pagados por este tipo de selección de personal, ni las enormes sumas que se van por el caño cuando la política de la empresa consiste en mantener una amenaza latente sobre los jóvenes profesionales después de destinar treinta o más días para entrenarlos y capacitarlos en su puesto de trabajo.

¿Cómo puede entonces un director comercial hacer planes y prospectos de ventas si no sabe si va estar en la empresa el mes siguiente o en los meses posteriores a que salga un negocio importante? ¿Cuál es el grado de motivación que tiene un profesional para desempeñar su cargo con toda la energía y poner el máximo de sus capacidades? ¿Qué nivel de compromiso se le puede pedir a un ejecutivo júnior si ni siquiera puede comprometerse con sus propios subalternos o colaboradores? ¿Cuál es el sentido de lealtad que podrán desarrollar los clientes de esta empresa cuando sepan que los ejecutivos de ventas no van a cumplirles sus pedidos en las próximas semanas?

*He aquí un ejemplo y una primera razón para decir que con una motivación desacertada, similar a la anterior, se inicia el más colosal desperdicio de energía vital de los empleados.*

## **C**UATRO IDEALES PARA LA VIDA

**L**os ideales que persigue el ser humano no resisten una simplificación. Sin embargo, hay por lo menos una manera de visualizarlos como si fueran ríos en los que confluyen las conductas de los seres humanos y que, a manera de afluentes, los alimentan. Como el mar que los recibe, el fin de todas y cada una de estas grandes corrientes o ideales es la autorrealización o la búsqueda de la felicidad. Cada persona le dará mayor o menor importancia a uno u otro río en distintas circunstancias de su vida y de acuerdo con su marco de valores.

- El primer río es el Ser.

La búsqueda de la esencia, de la razón final para estar en este mundo, es una gran fuente de motivación en los seres humanos. La indagación sobre el ser ilumina la vida de muchos hombres, y es el estímulo que los lleva al descubrimiento espiritual y a una vida interior que los conecta con su naturaleza y la del mundo que los rodea. Las personas empeñadas en este hallazgo seguramente orientan la mayoría de sus actividades hacia una gran meta: ser lo que son.

- El otro gran río es el Saber.

Para muchos individuos el dominio intelectual de alguna materia o ciencia se convierte en un ancla vital de su actividad. Por obvias razones este asunto es muy relevante

en intelectuales y hombres de ciencia en general, pero el común de los mortales también dirigimos nuestra atención hacia el perfeccionamiento profesional, la actualización, la curiosidad por los temas generales, la cultura universal. Para las personas con “ancla técnica”\* ésta es una de sus motivaciones más relevantes.

- El siguiente conjunto de motivaciones tiene relación con el Hacer.

Transformar el mundo mediante la ejecución de obras, llevando a cabo actividades concretas y poniendo las capacidades propias en un proyecto, son la inspiración de muchos. De hecho, es una fuente de motivación crucial para los líderes ejecutores públicos y privados, y naturalmente es un atributo de los gerentes y de muchas otras personas dedicadas a causas de todo tipo en el mundo: ambientalistas, humanitarias, comunitarias y de servicio social.

- Y por último, hablemos del Tener.

No cabe discutir sobre el valor de este concepto. El tener es fuente de seguridad, mejora el estatus de las personas y de los países, y constituye un indicador importante de la calidad de vida tanto personal como colectiva. Los individuos que se motivan a tener y disfrutar bienes y servicios dedican a ello gran parte de su vida, con una tenacidad digna de mejor causa. En cuanto el tener satisface necesidades primarias, su relevancia es manifiesta para todo el mundo.

Estos cuatro grandes ideales humanos —ser, saber, hacer y tener— se logran con ayuda del *querer*, vale decir, la fuerza que arrastra el agua de esos ríos hacia la meta de la

---

\* Este tema de las anclas de carrera de los profesionales está desarrollado más adelante a partir de Schein.

felicidad o la autorrealización del ser humano. Pueden estar dadas todas las condiciones, pero si en el interior de una persona no aparece la chispa del *querer*, de nada sirve la creación de oportunidades; le falta la voluntad y, por tanto, la automotivación.

A propósito de lo anterior, hay una vieja anécdota de dos amigos. Uno de ellos pregunta:

—¿Cómo estás?

A lo cual el otro responde:

—Bien, porque no se me han acabado las ganas.

—¿Ganas de qué? —pregunta el amigo.

—¡Ganas de cualquier cosa! ¡El día que se me acaben las ganas de alguna cosa, estoy muerto...!

*Estos ríos, formados por arroyos, constituyen la esencia de los seres humanos. La mayor parte de nuestras acciones están dirigidas, como flechas, hacia la conquista de una totalidad: ¿Quién soy? ¿Qué debo hacer? ¿Qué debo conocer? ¿Qué necesito? ¿Para qué estoy en este mundo? ¿Cuál es mi aquí y mi ahora?*

Con este marco de referencia general, abordaremos en las siguientes páginas el asunto de la motivación.

## **PARTE I**

---

**Comprender la motivación de los demás,  
así como la propia motivación  
depende más de una postura personal  
frente a la vida que de una teoría.**

## **E**L TRÉBOL DE LA VIDA DIARIA

---

**T**res grandes temas motivan e influyen en los comportamientos del hombre moderno: lo laboral, lo social y lo afectivo.

Esta especie de trébol vital compromete las preocupaciones y afanes de todos los días. Toda persona afronta y vive cada una de estas tres áreas de su vida con mayor o menor intensidad, de acuerdo con su personalidad y sus circunstancias.

En primer lugar, la preocupación por la vida *laboral* tiene que ver con el problema de la insatisfacción en el trabajo y con la frustración diaria que a menudo proporciona. Se sabe a ciencia cierta que el estrés causado por el trabajo es fuente de enfermedades tanto físicas como emocionales y, obviamente, la causa de muchos problemas en la familia.

En segundo lugar, la preocupación por la vida *social* tiene que ver con el problema de la soledad y con el permanente deseo de una comunicación interpersonal verdaderamente genuina. Contar con un círculo de intereses que lo pongan en contacto con personas de distinto tipo se ha convertido en una gran motivación para mucha gente. No de otra manera se entiende la proliferación de movimientos religiosos y no religiosos, en todos los estratos sociales, que, además de crear lazos de amistad, responden a necesidades superiores del ser humano.

En tercer lugar, la preocupación por la vida *afectiva* y sexual tiene que ver con el problema de la incapacidad de amar, de darse totalmente al otro y, además, con la búsqueda de atenuantes temporales en encuentros con el sexo opuesto. El amor es en verdad una fuente de motivación enorme para todos los seres humanos, en su búsqueda se hacen todo tipo de cosas, buenas y malas, a fin de conseguir ese afecto que permite a las personas sentirse valoradas y necesarias para alguien.

La insatisfacción en el trabajo, la soledad y la incapacidad de amar son, entonces, situaciones vitales que todos estamos resolviendo día a día. De nuestra respuesta a la vivencia de estas tres situaciones depende no solamente la estabilidad emocional, sino también los mejores momentos de la vida social y laboral.

Cuando se le pregunta a las personas mayores: ¿si pudiera cambiar algo en su vida, qué cambiaría? La mayoría de las respuestas son: hubiera trabajado menos y hubiera disfrutado más a mis hijos, a mi familia, a mis amigos; hubiera visto más puestas de sol, leído más libros, cultivado más pasatiempos para mi vejez...

*La pregunta de si uno vive para trabajar o trabaja para vivir, es el fundamento de muchas miradas sobre la vida que se reflejan en las acciones cotidianas.*

## **E**L SIGNIFICADO DEL TRABAJO

**E**l asunto de la motivación está enlazado primordialmente al mundo del trabajo. Abordar la motivación sin hablar del trabajo mismo, nos parece una aproximación incompleta. Es importante hacer un recorrido histórico, así sea rápido, por las distintas concepciones que se han tenido acerca del trabajo humano.

Este recorrido muestra que los valores culturales relacionados con el trabajo han ido variando a través del tiempo.<sup>1</sup> Los antiguos griegos y romanos consideraban el trabajo como una maldición, un castigo de los dioses. El trabajo manual era para los esclavos. Los hebreos también consideraban el trabajo como un castigo o una carga dolorosa, pero además lo tomaban como una expiación necesaria del pecado cometido originalmente por los progenitores de la raza humana.

Los cristianos primitivos seguían las creencias hebreas, pero además desarrollaron el pensamiento de que el trabajo no sólo era necesario para ganarse la vida sino incluso era la actividad que hacía posible la repartición de la fortuna personal entre los más necesitados.

---

1 MacFarland, Dalton E., *Administración de personal. Teoría y práctica*, México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1972, p. 235 y ss.

El protestantismo llegó a ser aquella fuerza religiosa que estableció el trabajo como base de la vida y del sustento en la sociedad moderna. Lutero lo incorporó en sus enseñanzas alegando que era una manera de servir a Dios. El calvinismo añadió que era voluntad de Dios y que todos los hombres debían hacerlo, pero que los frutos del trabajo eran para bien de la sociedad y no para el hombre mismo. Esta filosofía evolucionó y se expandió con rapidez por los países occidentales hasta constituir modernos sistemas institucionales de negocios.

Posteriormente, con la llegada de las teorías marxistas, el trabajo se consideró una mercancía que apoyaba la acumulación del capital mediante el excedente de una plusvalía que beneficiaba sólo a la burguesía.

El modelo básico de la empresa, dirigida por un propietario individual o familiar, es decir, la autocracia familiar, prevaleció hacia 1868 cuando apareció el capitalismo. Para estructurar el trabajo las nuevas organizaciones capitalistas (acero, ferrocarriles, textiles) recurrieron a la dirección de los militares con el fin de mantener a raya las expectativas de la clase obrera naciente.<sup>2</sup> Con esos directores militares (hoy se tiene a los gerentes) se esperaba que la gente tuviese "en el trabajo una actitud honesta, diligente y humilde".

Más adelante las encíclicas papales, desde la *Rerum Novarum* (1891) y las que le siguieron en el siglo XX, se ocuparon del trabajo hasta establecer la conocida Doctrina Social de la Iglesia que hace énfasis en la dignidad del trabajo y del trabajador.

---

2 Hobsbawm, Eric, *La Era del capital, 1848-1875*, Barcelona, Crítica/Grijalbo/Mondadori, 1998, p. 217 y ss.

La aparición de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) creó un espacio para que todos los países pudieran debatir y reflexionar sobre los problemas del trabajo y de los trabajadores, en las diferentes organizaciones y culturas del mundo. Se adopta así una postura con pretensiones universales frente a temas como el trabajo de los niños y las mujeres, las condiciones de los mineros, las organizaciones sindicales, la flexibilización de los horarios de trabajo, entre otros.

*El trabajo como hecho económico tiene interpretaciones diversas que obedecen a creencias políticas y religiosas diferentes. Sin embargo, el impulso del hombre a ser productivo proviene de fuentes psicológicas ligadas a la naturaleza humana y a la esencia individual de cada persona, única e irrepetible.*

## UN SIMPLE TRABAJADOR

---

Cuenta Ed Paterman que nunca le gustó oír a hurtadillas las conversaciones ajenas, pero una noche, al cruzar el patio, se sorprendió haciéndolo. Su esposa, en la cocina, hablaba con su hijo menor que estaba sentado en el suelo. Se detuvo junto a la puerta a escuchar sin hacer ruido y luego escribió este relato.

*Al parecer, algunos chicos habían estado en mi casa vanagloriándose de sus padres que eran altos ejecutivos. Luego todos le preguntaron a nuestro hijo Roberto:*

*—Y tu papá, ¿a qué se dedica?*

*Roberto murmuró, apartando la vista:*

*—Es un simple trabajador.*

*Mi esposa esperó a que todos se fueran y luego llamó a nuestro pequeño.*

*—Tengo algo que decirte, hijo. —Le dio un beso en el hoyuelo de la barbilla—. Has dicho que tu papá es un simple trabajador y es verdad. Pero como dudo lo que eso significa para ti, quiero explicártelo.*

*Esas importantes industrias que hacen grande a nuestro país, las pequeñas tiendas, los camiones que llevan y traen las mercancías, todo depende de simples*

*trabajadores. Cada vez que veas construir una casa, hijo, recuerda que es el simple trabajador el que hace las grandes obras.*

*Es cierto que los ejecutivos tienen lindos escritorios y nunca se ensucian la ropa. Planean operaciones importantes o diseñan grandes proyectos. Pero sin el simple trabajador no podrían llevarlos a cabo.*

*Si los jefes abandonan sus despachos para tomarse un año de vacaciones, las ruedas de la industria podrían seguir girando. Pero si los hombres como tu papá no se presentan a trabajar, las empresas no funcionan. El más simple de los trabajadores es indispensable para hacer una gran obra—.*

*Disimulé una lágrima y, carraspeando para hacerme oír, abrí la puerta. Mi hijo se levantó de un brinco con los ojos encendidos de alegría y me dio un abrazo. Enseguida me dijo:*

—*¿Sabes, papá?, estoy muy orgulloso de ser hijo tuyo.<sup>3</sup>*

---

3 Canfield, Jack y Mart Hansen, *Más chocolate caliente para el alma*, Buenos Aires/Méjico D.F., Editorial Atlántida, p. 93.

## **E**L COSTO DE LA DESMOTIVACIÓN

*Si le parece muy costosa la capacitación y el entrenamiento, pregúntese cuál es el costo de la ignorancia y de la incompetencia.*

**L**a anterior es una conocida afirmación de uno de los gurús de la administración que hemos utilizado durante muchos años para revelar una gran verdad: las personas producen resultados a partir de lo que saben (conocimientos) y de lo que saben hacer (habilidades). Sin embargo, es indispensable contar con un tercer elemento: la motivación para hacerlo, el motor que las impulsa a proceder como deben hacerlo.

Los programas de capacitación suelen mejorar los conocimientos y los de entrenamiento, las habilidades, pero ¿cómo hacemos para mejorar la *motivación*? Al ocuparnos de ella tratamos entonces de integrar otros dos actores en el escenario: el *desempeño* y la *productividad*. No ofreceremos recetas al respecto, pero algo habrá en estas páginas que deje al lector pensando en esto. Sobre todo porque motivar a alguien y automotivarse son posiciones ante la vida.

En otras palabras, si usted no cree que la motivación es importante, pregúntese cuánto mejoraría sus resultados si las personas que lo rodean trabajaran con entusiasmo, alegría, efectividad y racionalidad; si tuvieran clara la diferencia entre lo urgente y lo importante, la determinación de trabajar por los éxitos del equipo más que por sus propios resultados; y la empresa cuánto aumentaría su eficiencia si

fueran puntuales en los horarios y no perdieran el tiempo en distracciones sin relevancia.

Pero, ¿será que siempre los empresarios y directivos deben ocuparse de la productividad y no poner los ojos en la improductividad? No. De vez en cuando, los directivos (gerentes, jefes, supervisores) deberían examinar no sólo los costos directos del puesto de trabajo sino también los costos ocultos (o pérdidas ocultas) de la improductividad en ese puesto. La medición estadística y la valoración económica de la improductividad son el primer paso para examinar los costos ocultos que se hallan detrás de la ineficacia y desmotivación de sus empleados.<sup>4</sup>

Los costos de la desmotivación (muchas veces causada, también, por la falta de conocimientos y habilidades) se pagan de varias maneras, la mayoría de las veces con una fuerza laboral sin las competencias necesarias para desempeñar su trabajo, con unos empleados mediocres que deben aguantar abusos para que no los despidan y con unos jefes cada vez más ocupados en los resultados económicos del balance que en la gente que trabaja para ellos. Además, robos continuados, sabotajes o paros deliberados, y, desde luego, altos índices de rotación de personal. Éstos y muchos otros son los costos de una moral decaída en el trabajo.

*Si bien la motivación es un impulso que produce efectos positivos, la desmotivación, en cambio, trae la apatía y con ella la dificultad para alcanzar resultados en las personas y en las organizaciones.*

---

4 Cascio, Wayne F., *Productividad del recurso humano*, Bogotá, Legis, 1993, p. 336. Este libro es un verdadero tratado de economía laboral que presenta las fórmulas matemáticas para costear la rotación, el ausentismo y otros fenómenos laborales.

## **L**A MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO

**i** Las organizaciones para qué necesitan que sus empleados estén motivados? La respuesta es fácil: para que su desempeño sea el mejor posible.

¿Y qué importancia tiene el desempeño individual para las organizaciones? Pues toda la importancia: el desempeño es la manifestación cierta que permite apreciar la obtención real de resultados. Y éstos —los resultados objetivos y medibles— son los que hacen crecer a las personas, a las empresas, a las entidades estatales y a los países.

El trío se compone de motivación, desempeño y satisfacción, después vendrá la productividad. Por eso conviene dejar clara la diferencia entre motivación y satisfacción. El profesor Fernando Toro nos lo aclara de una manera muy sencilla:

Una confusión corriente en los medios administrativos (...) es la falta de claridad entre los conceptos de *motivación* y *satisfacción*. (...) La motivación se refiere a la escogencia y el esfuerzo que una persona *empeña* en la actuación laboral. Los efectos de la motivación se miden en el *desempeño*. Ella (la motivación) afecta la eficiencia y la efectividad de las personas en el trabajo.

En cambio, la satisfacción se refiere a los sentimientos de afecto y agrado que una persona desarrolla en

relación con las condiciones de su trabajo. Se evalúa en términos de agrado o desplacer experimentado por todo lo que lo rodea en el trabajo.<sup>5</sup>

Éstos son algunos elementos necesarios para comprender los alcances de la motivación y acercarnos científica y prácticamente a ella. Con estas aclaraciones podemos adelantar algunas claves para mejorar el desempeño (medido principalmente en términos de productividad y eficiencia<sup>6</sup>) de las personas, tanto dentro como fuera de las empresas.

*Motivación y desempeño, satisfacción y productividad, bajo la dinámica de este cuarteto se mueven los hilos de la conducta laboral en todas las organizaciones del mundo moderno. En ese esquema se basan todos los esfuerzos de la organización para ser excelente y efectiva.*

- 
- 5 Toro, Fernando, *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel (Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional), 1992, p. 132 y ss.
  - 6 Una explicación sintética es ésta: la eficacia, lo eficaz y la efectividad tienen que ver con los medios. La eficiencia, lo eficiente y lo efectivo se relacionan con los fines.

## **E**L AGUA SUCIA DE LA PECERA

**S**uelen estar muy equivocados aquellos ejecutivos que dicen: "necesito un programa de motivación para mi personal". Casi siempre piensan en buscar un conferencista con el rol de "predicador", un experto en recreación dirigida que haga reír al grupo o un animador que entreteenga a la gente. Eso es —creen ellos— motivar a un grupo.

También hay esfuerzos más serios de consultores, quienes a través de unas horas de capacitación ofrecen conceptos y vivencias en torno a dicho contenido. Estos programas tienen un efecto positivo, pero generalmente de corto plazo. Es preciso entonces pensar en estrategias distintas a una charla o un taller motivacional para que una persona trabaje más, más rápido o con más eficiencia durante largos períodos, con un estrés moderado o sin él.

Si usted saca un pez de una pecera sucia y lo lleva a una pecera limpia, algo estará mejorando en las condiciones del animalito. Pero si lo saca y lo regresa a la misma pecera sucia, todos los esfuerzos realizados se habrán perdido. Si envío afuera a mis empleados para que sean motivados en un taller o un seminario, y luego regresan al ambiente desmotivador que tengo en mi empresa, solamente hicimos un gasto innecesario.

La ausencia de efectos prácticos de muchos programas de capacitación y entrenamiento es una de las justificaciones

de los gerentes para recortar los presupuestos destinados a dichos programas.

*¿Cómo lograr que las personas que trabajan conmigo se comprometan y encuentren que su trabajo es significativo en su vida? Un curso de capacitación es una respuesta fácil y, tal vez, barata, pero está muy lejos de ser la solución. En lugar de ello, crear un clima de retos y de auto-motivación puede ser una respuesta mucho más duradera y, sobre todo, coherente con las responsabilidades de la gerencia.*

## **E**STUDIOS SOBRE MOTIVACIÓN

**P**or muchos años los investigadores en el área social se han interesado en desarrollar métodos de intervención organizacional, mediante los cuales las necesidades humanas puedan ser alineadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Desde entonces se reveló que los trabajadores no sólo tienen necesidades económicas sino también sociales. Aparecen, pues, las contribuciones de Maslow, Herzberg, McGregor, Schein y Argyris, quienes han sido consistentes con estos puntos de vista.<sup>7</sup> Un modo de esquematizarlas para volver a mirarlas es éste:

1. Todos los trabajadores buscan pertenencia social, independencia y desarrollo personal.
2. Las organizaciones fallan al reconocer estas necesidades superiores y, en cambio, utilizan las suposiciones de la teoría X (esta teoría la revisaremos más adelante junto con la teoría Y de McGregor), es decir, que a la gente no le gusta trabajar y, más bien, tiende a evitar las responsabilidades, lo cual la vuelve inmadura y dependiente.

<sup>7</sup> Schnee, Jerome, E. Kirby, E. Warren y Harold Lazarus, *The Progress of management*, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1977, p. 102 y ss.

3. Como consecuencia de lo anterior, los trabajadores están enajenados en sus puestos, peleando por recibir buen trato y produciendo apenas el mínimo.
4. La única solución segura para la gerencia moderna consiste, entonces, en adoptar las conjeturas de la teoría Y, y admitir que a la gente le gusta trabajar y ganar tanto autocontrol, creatividad y responsabilidad como sea posible, para ser altamente productivas en su trabajo.

Se han expresado algunas dudas sobre la validez universal de las llamadas hipótesis macgregorianas, y efectivamente en diferentes sociedades y países existen otras investigaciones sobre la motivación de logro que ofrecen una perspectiva distinta (las personas con alto logro reaccionan muy bien frente a los retos del desarrollo; las personas con bajo logro buscan la seguridad y la escapatoria de sus errores).

Parece, entonces, que no existe una teoría universal de la motivación que pueda ser aplicada a todas las culturas, personalidades y tecnologías. Pero nuevas metodologías, tales como el enriquecimiento del trabajo, la intervención sobre el clima organizacional y otras, han mantenido el debate sobre la motivación en un punto donde cada nuevo aporte orientado a explicarla es el fruto de estudios, empíricos o sistemáticos, que pueden ser útiles para entender el desempeño de los empleados.

*El tema de la motivación debe ser examinado con frecuencia, puesto que la productividad colectiva de un país comienza por la motivación individual, incentivada en las organizaciones grandes y pequeñas, públicas y privadas, y por la legislación laboral. Los aportes de la teoría social deben presidir los diversos contextos donde la motivación, como fenómeno social, cobra significado.*

## **P**RECISANDO EL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

**E**s difícil conseguir una definición, un concepto o un criterio homogéneo que ponga de acuerdo las distintas versiones multidisciplinarias sobre la motivación. Más aún, pretender abarcarlas todas sería una tarea inagotable. Para una primera aproximación, nos apoyaremos en Josef Cohen.<sup>8</sup>

El término *motivación* lo introdujo James Mill a principios del siglo XIX: "Se genera un estado peculiar que, como es una tendencia a la acción, se denomina propiamente *motivo*". Por su parte, Emmanuel Kant llamó "voluntad" a este concepto, la última de las tres categorías psicológicas principales; las otras dos eran el conocimiento (cognición) y el sentimiento (emoción).

Los psicólogos, dice Cohen, clasifican actualmente los motivos en *primarios* y *secundarios*. Los motivos primarios son siempre innatos y tienen bases fisiológicas (como el hambre y la sed). Los motivos secundarios (como la tendencia al dominio social o el uso de drogas) no son directamente necesarios para la preservación del individuo o la continuación de la especie, y se clasifican en *sociales* y *personales*. Los motivos sociales son relativamente *dependientes* de los

---

<sup>8</sup> Cohen, *op. cit.*, pp. 9-10.

grupos sociales y de la dinámica social; los motivos personales, por el contrario, son relativamente *independientes* de los grupos sociales y de la dinámica social.

Después de acercarnos a diferentes aproximaciones teóricas, los conceptos del consultor colombiano Fernando Toro Álvarez<sup>9</sup> nos llevan a una enunciación práctica y científica a la vez. Dice el profesor Toro Álvarez en uno de sus escritos:

La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas y, casi siempre, bajo su control consciente. Dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Ellos se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño.<sup>10</sup>

Y añade: la motivación puede explicar la razón por la cual el hombre ha logrado ir al espacio, investigar las moléculas y los átomos, construir máquinas asombrosas e intervenir en complejos procesos biológicos en torno a la vida. La magnitud de esa realidad no puede ser explicada por juicios de sentido común, “es preciso conocer a fondo lo que explica el desempeño del hombre si se quiere influir en él con acierto y

---

9 Fernando Toro Álvarez es uno de los más conocidos investigadores colombianos sobre los temas de psicología organizacional. Ha publicado numerosos artículos, ensayos y libros.

10 *Desempeño y productividad*, Medellín, Cincel, 1992, p. 132 y ss.

a la altura de su casi infinita potencialidad para conocer, crear y transformar la realidad que lo rodea".<sup>11</sup>

Con estas afirmaciones, Toro Álvarez nos enfrenta al hecho de que no podemos reducir el concepto de motivación a un asunto puramente utilitarista como éste: ¿De qué manera hago que la gente me trabaje más, más barato y con menos rotación?

Confiamos en que ésta no sea la pregunta que lo ha interesado a usted, amigo lector, para aproximarse a este libro. En el fondo lo que procuramos, como humanistas de la gerencia, es impedir que se reduzca el trabajo humano al simple intercambio de mercancías.

*Lo que nos muestra si una persona está o no está motivada, es el alto grado de energía y compromiso que exhibe en una actividad dada. La motivación produce como efecto el buen desempeño de esa persona en cualquier actividad.*

---

11 *Ibid.*, p. 110.

## **PARTE II**

---

Cuando encuentro el trabajo  
preciso para mí, allí mismo arrojo  
mi ancla de carrera.

## *¿POR QUÉ TRABAJA LA GENTE?*

**D**el total de la población de un país sólo una parte de ella pertenece a la población laboralmente activa, mayor de 15 años y menor de 65. El resto, en teoría, es una población improductiva y subordinada, constituida por adultos mayores de 65 años y menores de 15, por fuera del mercado de trabajo.

La gente apta para trabajar y que sostiene a la población dependiente, lo hace en muchas partes: en la ciudad, el campo, una fábrica, un taller artesanal, un almacén; en el sector privado o en el público.

Siempre habrá un grupo de personas que no trabajan o lo hacen a medias, o que están tratando de ingresar al mundo del trabajo organizado (desempleados, subempleados y empleados informales).

La pregunta que sigue es: ¿por qué trabaja la gente?<sup>1</sup> La respuesta general es aparentemente simple: "para ganar dinero".

1 El presente texto y otros que aparecen más adelante, con algunas derivaciones, han sido tomados de Lopera Gutiérrez, Jaime, *El lado humano de la participación*, Bogotá, Editorial Cafam, 1988, capítulo primero y ss. Temas similares se presentan en *El pez grande se come al... lento*, Intermedio Editores.

Esta afirmación, si la examinamos más de cerca, no es errada sino incompleta: en realidad trabajamos para transformar la naturaleza de tal modo que satisfaga nuestras necesidades humanas. Trabajamos para transformar la hierba salvaje en arroz, las naranjas silvestres en mermeladas, el mineral de hierro en acero y luego en automóviles. En otros casos, las transformaciones se hacen para mejorar los servicios que atienden las necesidades de la sociedad.

Una definición más reciente señala que el trabajo es una actividad social por excelencia, una parte definitiva de la vida humana.<sup>2</sup> Por esta razón, usualmente se teme al desempleo, pues desvincula al individuo de la vida en comunidad. Desde esta nueva perspectiva, el trabajo como actividad social cumple dos funciones básicas: (a) producir los bienes que la sociedad necesita y (b) hacer participar al individuo del sistema de relaciones sociales que existen en su mundo cotidiano.

*La interpretación del trabajo como una actividad social es una manera de rescatar el trabajo de su vieja y mala reputación, aquélla que nos hace verlo como una maldición bíblica irremediable, y lo muestra como una parte esencial de la manifestación racional del ser humano.*

2 Cuando Douglas McGregor empezó a hablar del hombre-social en las empresas, las investigaciones sobre la conducta humana en el trabajo se multiplicaron en las universidades. Su aporte ha sido inigualable. Cfr. *El aspecto humano de las empresas*, México D.F., Editorial Diana, 1969; *El administrador profesional*, México D.F., Editorial Diana, 1967; *Mando y motivación*, México D.F., Editorial Diana, 1974.

## LA CARRERA LABORAL

---

**S**e conoce como *carrera laboral* el camino que cada persona va haciendo en los diferentes trabajos durante toda su vida. Generalmente se empieza por un empleo sencillo y sin muchas exigencias, ya se hable de profesionales o de obreros. A medida que se va obteniendo experiencia, capacitación y entrenamiento, la persona va creciendo y alcanzando puestos de mayor responsabilidad, hasta lograr trabajos realmente significativos para ella.

No sólo los que se llaman profesionales desarrollan una carrera, también lo hacen las personas que trabajan en construcción, por ejemplo. El obrero nuevo por lo general empieza como ayudante, luego se va especializando y llega a ser "maestro de obra". Si la experiencia y la capacitación así se lo permiten, puede convertirse en un excelente técnico que apoya a ingenieros y arquitectos.

Uno de los más serios esfuerzos de investigación para encontrar los motivos por los cuales las personas se quedan o se van de las organizaciones, o buscan otras alternativas laborales, es el estudio de Edgar Shein sobre las "anclas de carrera".<sup>3</sup>

---

3 Shein, Edgar, *Dinámica de la carrera empresarial*, México D.F., Fondo Educativo Interamericano, 1982, p. 131 y ss. Las secciones siguientes se ocuparán de las diferentes apreciaciones de este autor en torno a las anclas de carrera.

El descubrimiento que hace el empleado en las primeras empresas donde trabaja le va mostrando, poco a poco, su ancla de carrera. En sus primeros cargos la empresa y el empleado ponen a prueba: (1) las capacidades y habilidades personales, (2) las motivaciones y necesidades que tiene y (3) las actitudes y valores demostrados a través de su experiencia real.

Es entonces cuando la persona se da cuenta si estas condiciones personales tienen concordancia con las exigencias presentes y pasadas en las empresas en las que ha trabajado. Dado que este concepto está basado en experiencias reales de trabajo, no se pueden predecir las anclas de carrera mediante test. Las anclas de carrera son, pues, el resultado de la interacción entre el individuo y las organizaciones, y son el fruto de la valoración reflexiva y analítica que se hace de tales experiencias.

Shein investigó la vida laboral de 44 egresados de la Escuela de Administración Alfred Sloan, diez o doce años después de haberse graduado. De dichas entrevistas dedujo que "si uno entra en un ambiente en el que exista la posibilidad de fracasar, en el que no se satisfagan las necesidades propias, o en el que se deba ceder en los valores propios, uno será 'jalado' hacia algo más congruente; de ahí la metáfora del 'ancla'".

Pongamos el caso de un recién egresado de la universidad cuya meta profesional es llegar a ser gerente. Esa meta se la puede haber inculcado su familia y se la pueden haber reforzado en los programas para graduados, insistiéndole en el valor de ser "cacique" y no indio. Sin embargo, hasta que este recién graduado no llegue a tener cargos directivos, no se dará cuenta si tiene las capacidades analíticas, el talento para manejar personal y el autocontrol necesario para ejercer la gerencia.

Puede ser que a partir de esas primeras experiencias como jefe, este profesional recapacite y decida entonces que lo suyo es un ancla técnica o de autonomía, un ancla creativa o de estabilidad más que una aspiración gerencial.

*El concepto de "ancla de carrera" puede ser una nueva luz en la búsqueda personal del trabajo que más me gusta, me satisface y me autorrealiza. Pero esto exige que cada persona haga una reflexión consciente, sincera y práctica de cuáles son sus capacidades, sus habilidades, sus motivaciones, sus necesidades, sus actitudes y sus valores.*

## **L**AS ANCLAS DE CARRERA

---

Puesto que el concepto de ancla de carrera es una noción que integra las capacidades y habilidades de la persona, las motivaciones y necesidades, las actitudes y los valores aprendidos y adquiridos con los que se cuenta al enfrentarse con situaciones de la vida real, vamos a hacer una breve reseña de aquellas anclas que definen la carrera laboral de los individuos:

### **1. *El ancla técnica***

Shein encontró que casi la mitad de los egresados de la Escuela Alfred Sloan estaban y habían estado durante mucho tiempo interesados únicamente en el contenido técnico o funcional de su trabajo. Este tipo de empleados con ancla técnica no están interesados en explorar otras áreas de la compañía y sólo aceptarán cargos ejecutivos que estén definitivamente ligados a su especialización.

Cuando se les pregunta; “¿qué creen que estarán haciendo dentro de cinco años?”, ellos se ven en su área de especialidad, pero en una compañía multinacional o de talla global. No obstante, hay algunos prejuicios en nuestro medio sobre este tipo de empleados con ancla técnica. Si se sabe que un técnico ha rechazado una buena oferta de traslado o ascenso, de inmediato se le califica como una persona sin ambiciones que no quiere progresar. ¿Tiene algún grado de sensatez despedir al mejor percusionista de una orquesta

sinfónica porque no quiere aprender a tocar el piano o porque se niega a dirigir la orquesta?

## **2. *El ancla gerencial***

En la investigación estas personas tenían como meta final la gerencia. Todos los demás puestos les servían como escalones intermedios hacia los niveles más altos. De acuerdo con su autopercepción, ellas pensaban que tenían varias competencias que las hacían merecedoras a la gerencia:

- *Competencia analítica*: poseían la habilidad de identificar, analizar y resolver problemas, aun bajo condiciones de incertidumbre y con información incompleta.
- *Competencia interpersonal*: tenían la habilidad de liderar, influir, supervisar y guiar a personas de todos los niveles de la organización, hacia el logro de las metas institucionales.
- *Competencia emocional*: percibían la competencia para manejar crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhaustos o debilitados por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizados y de ejercer el poder sin culpa ni vergüenza. (En otro capítulo nos referimos a la inteligencia emocional).

## **3. *El ancla de estabilidad***

Sólo 4 de los 44 graduados revelaron que sus carreras estaban atadas a las organizaciones que les ofrecieran sobre todo seguridad y estabilidad.<sup>4</sup> Para ellos lo más importante

---

<sup>4</sup> Shein, *Ibid.*, p. 178.

era tener un ingreso decente y un futuro estable, que se traducían en un buen programa de retiro y prestaciones para ellos y sus familias.

Por su necesidad de seguridad, algunos de estos empleados tienen mucho temor a explorar otras oportunidades de promoción, pues temen llegar a su "nivel de incompetencia". A esta actitud la hemos denominado "vivir en una zona de confort".

#### **4. *El ancla creativa***

Las personas con el ancla creativa quieren ser autónomas, competentes y son capaces de poner en práctica capacidades especiales para crear su propia compañía. Son empleados idealistas, curiosos, imaginativos, estudiosos y solucionadores de problemas. Esta ancla de carrera es una de las características de los profesionales de la publicidad, los artistas de todo tipo que organizan su propio taller y de muchos empresarios con éxito que logran llevar una idea brillante hasta convertirla en un negocio exitoso.

#### **5. *El ancla de autonomía***

Al contrario de los individuos que buscan la estabilidad ante todo, existe un numeroso grupo de hombres y mujeres que prefiere situaciones de trabajo donde tengan la mayor libertad respecto a los controles y limitaciones organizacionales. Se sienten constreñidos con las reglas. Para estos empleados la vida organizacional es limitante, y a veces abandonan por completo las empresas o las entidades gubernamentales en búsqueda de carreras que les permitan tener más independencia y autonomía.

En dicha categoría pueden situarse los consultores externos. No obstante, y paradójicamente, un gran número de consultores y profesionales independientes están más cerca

del ancla técnica que de la autonomía. Prueba de ello es que muchas veces su trabajo es el puente para conseguir un cargo gerencial.

Las personas con ancla de autonomía requieren muy poca supervisión, les interesan los horarios flexibles, se sienten atraídas por los retos y, generalmente, son muy estudiosas pues quieren mantenerse vigentes en su área. Los individuos autónomos dentro de las organizaciones son un excelente recurso para el desarrollo de proyectos y deben recibir monitoría más que supervisión.

*Este modelo de anclas de carrera es muy útil para que cada persona pueda examinar sus metas vitales y de trabajo, se reconozca en una de estas anclas y la persiga. Un ancla será dominante y las otras complementarias.*

## **G**AJES DE LA VOCACIÓN

---

**U**n profesor nos preguntaba en el intermedio de una charla si la elección de una carrera o de un oficio estaría realmente motivada por ese conjunto de valores, intereses y destrezas que hace factible una vocación. Nos dispusimos a contestarle.

Primero, hoy casi nadie habla de “vocación”. Al parecer es una palabra en desuso, tal vez porque se asocia con la vocación religiosa o misionera. De hecho el Diccionario de la Real Academia Española así lo señala en su primera acepción. Pero más abajo dice: “inclinación a cualquier estado, profesión o carrera”.

Hasta hace una generación o menos, los bachilleres tenían la oportunidad de conocer sus inclinaciones vocacionales a través de ayudas que les daban los colegios de distinta manera. La elección de inscribirse en una u otra carrera profesional tenía el acompañamiento de sus profesores y de sus padres. A esto se le llamaba “orientación vocacional”. Fue para muchos de nosotros la manera de conocer nuestras fortalezas y debilidades, y nos permitió elegir nuestras profesiones basándonos en las primeras y aminorando el impacto de las segundas.

En segundo lugar, hoy las pruebas de Estado preseleccionan a los aspirantes. De hecho, quienes obtienen puntajes altos tienen derecho a ciertas carreras, no así los de puntajes bajos. Pero cabe la pregunta: ¿los aspirantes a unas u otras carreras tienen la motivación real para ellas o sólo entran porque su puntaje así se los permite?

Tercero, a menudo el gran orgullo de los padres se manifiesta en el pergamino o título profesional que recibe su hijo, sin considerar su vocación. Sólo interesa el cartón. ¿Dónde quedó su vocación? ¿O no será más bien que muchos de esos profesionales (a menudo mediocres o conformistas) no la descubrieron nunca y no saben qué van a hacer en los próximos cuarenta años?

Sería muy importante rescatar la idea de que se es maestro por vocación, médico por vocación, carpintero por vocación, cocinero por vocación... ¿No es cierto que ello mejoraría el desempeño de las personas, dado que están haciendo lo que más quieren hacer? El viejo aforismo de que uno no hace bien sino aquellas cosas que le gustan, cobra cada vez más vigencia si de hablar de automotivación se trata.

Ahora bien, ¿todos los bachilleres deben aspirar a entrar a la universidad y ser profesionales, o también pueden realizarse a través de lo que se llamaba "artes y oficios"? ¿Tenemos la idea de que la educación universitaria es la única que nos garantiza el futuro? Desde luego que en una sociedad como la nuestra, organizada alrededor del poder y la jerarquía, esta pregunta es impropia cuando el ascenso social está condicionado por el ejercicio de una profesión altamente lucrativa. Sin embargo, la realidad de los recién egresados es otra, como comentaremos más adelante.

*Alguien decía: escoger trabajo, pareja y estilo de vida exige sabiduría. Estamos seguros de que el descubrimiento de la vocación para elegir la profesión o el oficio que quiero para mi vida, le cerraría muchos espacios a la frustración que aparece cuando no me siento idóneo para ejercer la que tengo. Y nunca es tarde para redefinirla.*

jo, como el agravio psicológico.<sup>5</sup>

Sin embargo, *la gente no se mueve únicamente por los motivos económicos.*<sup>6</sup> Pero si no existen pruebas irrefutables de que los hombres sean egoístas o perezosos por naturaleza, sí existen pruebas de que hay otras cosas más importantes que el salario del trabajador.

En una encuesta a 54 jefes de relaciones industriales de Cartagena, realizada por nosotros, los encuestados dijeron que en nuestro país se motiva al trabajador a través del dinero y de algunos otros beneficios monetarios (prestaciones extralegales), con la posibilidad de adquirir vivienda o por medio de actividades sociales o conductas paternalistas. Empero, al preguntárseles a tales ejecutivos por su propia motivación laboral, respondieron que se encontrarían satisfechos "obteniendo resultados", "ganando reconocimiento o felicitaciones", "cumpliendo objetivos en las tareas", "sintiéndose realizados personalmente" y "teniendo estatus y participación en las decisiones importantes".

*Existen otras cosas que producen satisfacción en el trabajo. Pero si el dinero es TODO lo que un hombre obtiene por su trabajo, es capaz, en consecuencia, de aceptar cualquier medio lícito o ilícito para aumentar su capital como pueda.*

6 Douglas McGregor dice en *El administrador profesional* que para un grupo de empleados los aumentos de sueldo no tenían tanta fuerza motivadora como las compensaciones intrínsecas por su trabajo (v.g., autonomía y oportunidades de desarrollo personal).

Le preguntamos a Drucker cuáles habían sido las principales equivocaciones de su vida llena de éxitos y qué lecciones había aprendido de esos errores. Admitió no haber acertado en varias de sus decisiones: en su incursión en la política, en su vinculación con grandes corporaciones, en intentar ser gerente. Lo que aprendió de estas experiencias, y que compartió con nosotros —así como lo hace con sus alumnos—, era sencillo pero muy importante. Aunque sonaba obvio, en realidad no lo es tanto: “Uno debe trabajar en lo que le gusta”.

Drucker recomendaba dedicar todas la energías, todos los esfuerzos, a hacer lo que a uno le gusta y aquello para lo cual tiene disposiciones y habilidades. Por lo tanto, lo primero que es necesario es conocerse a sí mismo, recordando el sabio axioma de Sócrates.

*“Cada uno de nosotros debe tener muy claro quién es, qué quiere, qué le gusta y para qué es bueno. Así, cada cual puede escoger bien su mejor campo de acción. Una vez decidido, hay que concentrar todos los esfuerzos —focalizar, dicen los expertos— en aquellas actividades en las que uno tenga mayores fortalezas. Lo demás hay que olvidarlo o delegarlo”*.<sup>3</sup>

---

3 Mauricio Rodríguez, *Brújulas empresariales*, Portafolio, 2004, pp. 38 - 39.

## P ERCEPCIONES DIFERENTES

---

**N**unca será redundante recordar la historia de los pícapedreros<sup>4</sup> para ver las diferencias de percepciones, entre una persona y otra, sobre el trabajo. Del mismo modo, se puede decir que lo que motiva a una persona no necesariamente motiva a otra.

*Unos obreros estaban picando piedra frente a un enorme edificio en construcción.*

*Un visitante se acercó a uno de los obreros y le preguntó: —¿Qué están haciendo ustedes aquí?*

*El obrero lo miró con dureza y le respondió:*

*—¿Acaso usted está ciego para no ver lo que hacemos? Aquí, picando piedras como esclavos por un sueldo miserable y sin el menor reconocimiento. Vea usted ese cartel. Allá están escritos los nombres de ingenieros y arquitectos, pero no ponen los nuestros que somos los que trabajamos duro y dejamos el pellejo en la obra.*

*El visitante se acercó entonces a otro obrero y le preguntó lo mismo.*

---

4 Lopera, Jaime y Marta Inés Bernal, *La carta a García y otras parábolas del éxito*, Bogotá, Intermedio Editores, 2000, p. 133. Temas similares se trabajan en *La culpa es de la vaca*, de la misma editorial.

## **PARTE IV**

**Una orden, dada desde arriba,  
no siempre llega al corazón  
de los ejecutores ni se transforma  
de inmediato en resultados  
insuperables.**

## **E**L PODER DEL STATU QUO

**M**uchos gerentes creen que tienen todo el poder para conseguir los propósitos pactados con su junta directiva o con sus jefes, y que esa facultad, por sí sola, tiene un efecto mágico para que la gente produzca los resultados esperados. En otras palabras, espera que una orden, dada desde arriba, llegue al corazón y a la mente de los ejecutores y se transforme de inmediato en resultados insuperables.

Están equivocados. Los gerentes (jefes, supervisores, presidentes, subjefes, directores), en efecto, detentan el poder de la organización y, a través de la línea de mando, comunican sus objetivos y estrategias hasta la base de la pirámide organizacional. Pero eso no es suficiente para que se hagan las cosas. Los directivos deben contar con todo tipo de interferencias, estorbos, interpretaciones, luchas por el poder, conflictos —y aún sabotajes disimulados—, antes de que las metas propuestas —o impuestas— sean una realidad y puedan mostrar resultados a sus jefes de arriba.

A causa de estas dilaciones y retrasos, la gerencia se vuelve tremadamente vulnerable: o consigue cautivar a su gente para que la acompañe en sus propósitos o su lucha será poco fecunda. Y de eso depende su éxito y su futuro.

Los más previsores intuyen una realidad específica: está en sus manos que cada uno de los colaboradores se motive<sup>1</sup> y que se encienda en su espíritu una chispa inspiradora para avanzar en la dirección correcta y al ritmo que la empresa necesita. Si lo hacen, muy pronto se verán recompensados.

No obstante, muchos otros gerentes subestiman o desafían el poder establecido dando órdenes aquí y allá, hasta cuando se tropiezan con respuestas inesperadas. Por ejemplo, un amigo nuestro, al iniciarse como alto ejecutivo en una entidad del Estado, recibió de un empleado el mensaje de que ya había visto desfilar muchos directores sin que él se moviera de su puesto. "Ellos se van y nosotros nos quedamos", dijo.

Esta frase, lapidaria, era una verdadera amenaza: si los jefes tratan de perturbar el *statu quo* en ciertas entidades, en especial en las oficiales, a veces a los empleados no les importa hacer lo que ellos quieren hacer, aun a costa del desprecio de los jefes. Y nuestro amigo, que se sentía tan importante en un puesto en el que creía tener todo el poder que la junta directiva le había entregado, poco a poco fue adoptando un estilo despótico con el cual pretendía hacer funcionar la organización.

Como había olvidado las herramientas de la motivación, el poder del establecimiento podía aniquilarlo por mucha autoridad que le hubiesen delegado. Y así ocurrió.

*Con el tiempo, y con el estrés que le produjo aquel esfuerzo, se retiró virtualmente derrotado de esa organización. El factor R, la resistencia al cambio, no puede menospreciarse en ninguna situación organizacional.*

1 "Del latino tardío *motivus*, relativo al movimiento. Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover" (Diccionario de la Real Academia Española). Por lo tanto, la motivación es a la persona como el motor al vehículo: está dentro de él y es lo que lo impulsa y le permite desplazarse.