



# Libro El empleado entusiasta

## El beneficio que obtienen las empresas cuando sus empleados están a gusto

David Sirota, Louis A. Mischkind y Michael Irwin Meltzer  
Wharton School Publishing, 2005  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Todo aquel que tiene funciones de supervisión se beneficiará al leer este libro, que contiene las conclusiones recogidas tras tres décadas de investigación, por la que han pasado 2,5 millones de empleados en 237 compañías. Los autores David Sirota, Louis A. Mischkind y Michael Irwin Meltzer presentan estadísticas reveladoras, definiciones útiles y casos esclarecedores en una prosa muy accesible, dado que este libro se basa en encuestas. Sólo le faltaría a los autores dar pautas para distinguir a los empleados legítimamente descontentos de los aquellos que nunca tendrán una buena actitud, sin importar lo que usted haga. Y, como los autores dejan en claro, algunos gerentes son muy poco flexibles, habitualmente actúan con un tono de supremacía hacia sus subordinados y no suelen preocuparse por motivar al empleado. A estos gerentes, este libro (y muchos otros) no les resultará útil. Sin embargo, si usted es flexible y tiene un interés genuino en mejorar el espíritu y la productividad, *BooksInShort* recomienda este exhaustivo trabajo sobre la motivación.

### Ideas fundamentales

- La equidad, la realización y la camaradería son los tres factores clave de la moral de un empleado.
- 30 años de investigación incluyendo 2,5 millones de personas en 237 compañías respaldan las conclusiones de los autores.
- Los empleados desean ser tratados en igualdad de condiciones, sentirse realizados y llevarse bien con sus colegas.
- La equidad, es decir, el trato igualitario, es el incentivo más importante.
- La realización deviene del bienestar en un trabajo valioso.
- La camaradería deviene de trabajar exitosamente con otros en equipo.
- Lo que los empleados quieren va de la mano con lo que es bueno para su negocio.
- Las compañías con empleados motivados tienen un rendimiento 20% superior a otras compañías.
- Los empleados ocupan un nuevo puesto con entusiasmo, pero una mala gestión puede echarlo por tierra.
- Cuanto más comprometidos e incentivados estén sus empleados, menor será el control que deba ejercer sobre los mismos.

### Resumen

#### Equidad, realización y camaradería – Los tres incentivos

Algunos gerentes se preguntan por qué deberían molestarse en motivar a sus empleados. ¿Vale la pena realmente? En primer lugar, el humanitarismo básico exige el buen trato. Sin embargo, también existen motivos comerciales imperiosos que así lo ameritan. A fin de lograr el éxito, su compañía necesita “empleados entusiastas” que se identifiquen con los objetivos y vuelquen energía adicional en su trabajo. Como resultado de ello, la compañía logrará tener clientes más satisfechos y una mayor productividad. Por el contrario, los empleados desmotivados tienden a retirar su energía y sólo realizan el trabajo mínimo necesario para que se vea reflejado en los resultados de la compañía. Como gerente, probablemente haya escuchado muchas teorías acerca de cómo motivar a sus empleados. El concepto de “gestión transaccional” sostiene que el trabajo es un intercambio económico, en cuyo caso sería suficiente con la remuneración para motivarlos. Muchas teorías de esta naturaleza se centran en el mismo factor, como ser el salario, el entorno o la comunicación y afirman que al atender a esa cuestión fundamental se resuelve todos los problemas en su lugar de trabajo. Otras filosofías sostienen que la economía global o los estilos generacionales han cambiado radicalmente a tal punto que las viejas ideas acerca de la motivación de los empleados han caído en desuso. La realidad es que la motivación humana no cambia de una generación a otra, o entre industrias.

En estudios exhaustivos, los empleados siempre citan tres factores de incentivo: “la equidad, la realización y la camaradería” para alcanzar una satisfacción laboral general.

## Equidad: El valor central de la imparcialidad básica

La equidad significa tratar a los empleados en igualdad de condiciones y reconocer la dignidad humana esencial de cada individuo. Los líderes, gerentes y empleados de la organización deberían interactuar como seres iguales, no como unidades económicas. Nunca trate a un grupo como esencialmente inferior a otro. A fin de crear un sentido de equidad en su lugar de trabajo, comience por lo esencial: seguridad laboral, salario justo y respeto.

“El desafío real es convertir a empleados indiferentes en empleados entusiastas. La solución podría sorprenderlo. En primer lugar, necesitamos comprender qué desean los empleados. Luego, debemos dárselo.”

Resulta evidente que no es posible garantizar a un individuo el empleo de por vida o un trabajo sin importar lo que pase, y los empleados de hoy en día no esperan eso tampoco. En cambio, los empleados están interesados en conocer su enfoque sobre asuntos relacionados con la seguridad laboral. Las reducciones de personal se han convertido prácticamente en una moda, una forma que encuentran los gerentes de recortar los costos y demostrar que son inflexibles. Sin embargo, los despidos masivos pueden devastar la moral del trabajador. Desde ya, trate de evitar los recortes abruptos y conserve a sus trabajadores. La conservación del personal durante épocas de dificultades financieras transmite un respeto esencial hacia los empleados y resulta muy sensato en términos comerciales.

“La única...forma de conocer qué es lo que le preocupa a los empleados es preguntándoles.”

Distribuya el sacrificio económico a todos los niveles; por ejemplo, logre que la alta dirección acepte recortes salariales. Busque alternativas ante despidos, tales como ofrecer a los empleados la jubilación anticipada o asignaciones con jornada reducida. Si no tiene otra opción más que despedir empleados, explique la situación en forma clara y respetuosa y ayude a aquellos afectados a encontrar nuevos puestos. Retener a los empleados no aumenta sus costos. Si bien puede tener que destinar más fondos a los salarios, se evitará tener que seleccionar y capacitar a nuevos empleados o esperar a que los nuevos empleados contratados aprendan a realizar sus tareas. La retención de empleados es una buena inversión que incrementa la productividad mucho más de lo que incrementa los costos.

“Acudir a la colaboración voluntaria del personal para el alcance de las metas de una organización es imposible a menos que los empleados reciban un trato equitativo.”

La remuneración, que es “particularmente importante para la moral y el desempeño de los empleados” es la segunda faceta en importancia de la equidad. Los empleados desean recibir un salario justo. Los empleados a menudo se manifiestan en contra de la remuneración basada en el desempeño. Los empleadores sostienen que la remuneración se basa en el desempeño, pero los empleados pueden fácilmente advertir que éste no es el caso en muchas situaciones en las cuales:

- Los gerentes recurren a la remuneración basada en el desempeño porque las evaluaciones son difíciles y pueden ocasionar conflicto.
- El sistema que establece la compañía para recompensar el desempeño podría, en efecto, funcionar en desmedro de sus mejores intereses y podría socavar la moral. Por ejemplo, la mayoría de los sistemas de remuneración basada en el desempeño se realiza en forma individual, aun en aquellos casos en que el trabajo en equipo es fundamental.
- La gratificación en función del desempeño podría no estar bien calibrada de acuerdo con las funciones específicas del puesto, y así los gerentes terminan comparando, por ejemplo, ingenieros con empleados de limpieza.

“La ira es ante todo producto del sentido de la injusticia.”

A fin de atender a la falta de equidad en la remuneración basada en el desempeño, utilice un sistema de remuneración básica para el trabajo regular combinada con gratificaciones por desempeño. Asegúrese de que su esquema de remuneración basada en el desempeño reconozca los esfuerzos individuales de los empleados por seguir los principios de la compañía, así como los proyectos en equipo e individuales. Los estándares de la remuneración basada en el desempeño deberán ser lo más objetivos y mensurables posible. Por otra parte, gratifique a aquellos que realicen aportes individuales sobresalientes.

“El tipo de respeto que tenemos en mente...no proviene de la adhesión al poder o de la expectativa de una recompensa, sino del sentido de un valor intrínseco de...todos los seres humanos.”

El respeto es el tercer factor esencial de la equidad. Para demostrar respeto, considere estas estrategias:

- Genere un entorno laboral seguro, relajado, limpio y acogedor.
- Retire distinciones de estatus innecesarias. La función principal es hacer sentir bien a la gerencia, pero tendrá que pagar el precio de dividir la organización, perturbar la comunicación e insinuar que algunos trabajadores son más importantes que otros.
- Retire relojes y confíe en la puntualidad y honestidad de los trabajadores.
- Pase a tener una fuerza laboral totalmente asalariada a fin de transmitir que los empleados y los gerentes de producción tienen la misma importancia.
- Procure que su compañía sea lo más transparente posible, para que los trabajadores cuenten con información suficiente como para poder desarrollar sus tareas, aunque no tanta como para que los mismos se distraigan. Muchas compañías restringen su flujo de información interna para mantener las distinciones de estatus.

## Realización: Un sentido de la realización

Procure que todos sus empleados comprendan la misión y el propósito de la compañía. Los empleados desean sentirse parte de algo más grande que ellos mismos, algo más importante. Sus objetivos van más allá de los salarios, así como los suyos van más allá de las utilidades. Los empleados que comprenden el propósito están motivados por el orgullo de los logros financieros, los productos de calidad y la moral de la organización. Los empleados juzgan la ética de la compañía por la forma en que se dirige a ellos y la forma en que trata a sus clientes. Muchas compañías tienen declaraciones de visión o misión. Sin embargo, a menos que los actos de la gerencia respalden las conmovedoras palabras de la declaración de la misión, ésta podría de hecho socavar la credibilidad de la organización, como en los siguientes casos:

- Los líderes de la compañía creen que la declaración no tiene importancia – Creen que los valores y los negocios transitan sendas diferentes. Para crear una declaración de misión valiosa, primero debe creer que obrar bien es importante para su negocio.
- La declaración está tan mal redactada que pierde su sentido – Podría ser muy vaga como para no significar nada o demasiado específica como para inspirar a la mayoría de los empleados. La declaración de la misión debería relacionarse con la actividad comercial de su compañía y debería estar redactada en un lenguaje claro y simple.
- La compañía no cuenta con un proceso para instrumentar la declaración de la misión – Los líderes de la compañía deben respaldar y comunicar los valores de la organización a través de sus políticas y programas de capacitación. Asigne a sus empleados una función a la hora de determinar cómo la compañía materializará la misión, y recompénselos por actuar de acuerdo con los valores declarados de la empresa.

“Las organizaciones con empleados comprometidos y entusiastas requieren menores controles y cuanto menores sean dichos controles, mayor será el compromiso y el entusiasmo.”

Para experimentar la realización, los empleados deben poder realizar su trabajo. Si bien esto podría parecer obvio, los empleados sostienen que existen dos factores que impiden su trabajo: el entorno laboral y los sistemas más grandes de la compañía. La burocracia y la administración excesiva a menudo se interponen en el camino. Algunas compañías promueven un estilo de gestión autocrático que trata a los empleados como si fueran robots, permitiéndoles hacer únicamente aquello que se les asigna. En esos entornos, los empleados no pueden tomar la iniciativa, por más que eso pueda mejorar sus tareas o sus resultados. La disfunción gerencial opuesta (la falta de dirección) es igual de perjudicial y le concede a los empleados libre albedrío para hacer lo que a ellos les parezca. El resultado es el caos. A los empleados no les gusta la desorganización, como así tampoco el control excesivo. Las sociedades participativas pueden resolver ambos problemas. Utilice los equipos autogestionados para reducir la necesidad de control gerencial y para comunicar confianza e impulsar el espíritu. Asegúrese de que la información fluya libremente entre empleados y gerentes.

“El orgullo en el trabajo se apoya en tres pilares: tener un buen desempeño, usar destrezas valoradas y hacer algo importante.”

Por último, los empleados experimentan un sentido de la realización a partir del trabajo que ellos mismos realizan. Los empleados desean hacer su trabajo bien y utilizar sus destrezas. Asegúrese de que los empleados comprendan su proceso de producción de comienzo a fin y puedan experimentar un sentimiento genuino de orgullo y pertenencia hacia el producto terminado. Procure que sus empleados sientan responsabilidad hacia los clientes, para que comprendan que su trabajo es importante para personas ajenas a la compañía.

“Los beneficios deben considerarse a nivel humano. No se trata de tener los formularios completados o de tener los cheques emitidos. Se trata de si se cuida a las personas cuando están enfermas, de si se las ayuda cuando están en problemas.”

Capacite, evalúe y recompense a sus empleados. Los empleados asumen un puesto con aspiraciones de realización, pero su entusiasmo se hace añicos si sienten que nadie valora lo que ellos hacen o qué tan bien lo hacen. Resulta esencial ofrecer una devolución clara, específica, periódica y basada en hechos:

- Permítalos conocer su opinión lo más inmediatamente posible a los actos del empleado, no espere a la evaluación anual de desempeño.
- Al dar a conocer sus opiniones, hable sobre cuestiones relacionadas con el puesto, y no comente sobre la personalidad del empleado.
- Escuche la respuesta del empleado y realice un seguimiento con orientación.
- Ofrezca recompensas tales como un elogio, un nuevo cargo, un aumento salarial o un ascenso. Los ascensos motivan enormemente a los empleados y les demuestran que usted valora a sus empleados y reconoce la alta calidad de su trabajo.

## Camaradería: La importancia del trabajo en equipo

Las personas recaban mucho de su sentido de la identidad a partir de la pertenencia a grupos de trabajo. El placer y la satisfacción que obtienen las personas a partir de la pertenencia a un grupo no proviene simplemente de compartir rumores o actividades recreativas. También surge fuertemente de trabajar en un equipo para completar una tarea. La colaboración mantiene unidas a las organizaciones. Cuando entran en conflicto distintos grupos o departamentos de la empresa, el desacuerdo puede dañar la colaboración y la identidad compartida. Puede utilizar dos técnicas para abordar esos problemas:

- Resolución de conflictos – Cuando difieren los intereses de los involucrados, como por ejemplo la mano de obra y la gerencia, se requiere de negociación y compromiso para resolver el conflicto.
- Fortalecimiento de relaciones – Cuando se quiebra la comunicación, organice un taller de trabajo donde las partes puedan explicar sus posturas en forma detallada y respetuosa. Los objetivos son erradicar los errores de comunicación y desarrollar un plan para mejorar las relaciones. De allí en adelante, realice un seguimiento para asegurarse de que el plan funcione.

“Las recompensas psicológicas no sustituyen el dinero, pero los gerentes no deberían cometer el error opuesto, que es pensar que el dinero puede sustituir el reconocimiento psicológico.”

Para crear y mantener la motivación del empleado, toda la organización debe comprometerse a ello. Los líderes deben demostrar una conducta correcta, participar a toda la organización de cualquier cambio y comunicarse en forma abierta y respetuosa.

## Sobre los autores

**David Sirota**, fundador y presidente honorario de un bufete de consultoría privada, tiene un doctorado en psicología social de la Universidad de Michigan. Antes de ingresar al bufete de Sirota, **Louis A. Mischkind** fue director del programa de desarrollo ejecutivo para una compañía muy importante; tiene un doctorado en psicología organizacional de la Universidad de Nueva York. **Michael Irwin Meltzer** se desempeñó como asesor jurídico para el bufete de Sirota durante 20 años antes de convertirse en director ejecutivo en 2001.