

# INFLUENCIANDO

## EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Por años, los eruditos en la materia han estudiado sobre el sentido de *engagement* (compromiso) de los empleados. ¿Quieren los empleados hacer su trabajo, y, si no, qué podría motivarlos a hacerlo? La mayoría de las encuestas corporativas reporta que más de la mitad de los empleados no muestra mucho interés por la misión de la compañía y, de hecho, ni siquiera por sus propios empleos. Conscientes de la apatía generalizada, los líderes están muy enfocados en cómo motivar a sus empleados. Piensan que si sus subordinados se preocuparan por hacer lo correcto de la manera correcta no tendrían que supervisarlos y dirigirlos tan de cerca, por lo que la moral mejoraría, la productividad aumentaría, y los beneficios, consecuentemente, incrementarían.

Desafortunadamente, aunque el compromiso de los empleados sí resulta en amplios beneficios corporativos, los métodos motivacionales utilizados por los líderes a menudo son limitados, tanto en el alcance como en la efectividad. Muchos líderes utilizan enérgicos discursos, seguidos por afiches motivacionales y otros bombos y platillos... Aunque estas tácticas pueden ser exitosas, depender exclusivamente de discursos enérgicos y recordatorios impresos está muy lejos de hacer la diferencia y cumplir el objetivo. Otros líderes recurren a concursos, bonificaciones y otras recompensas extrínsecas. Aunque las recompensas tienen un efecto motivacional inmediato, si se utilizan aisladamente, a la larga pueden causar problemas. Entonces, ¿qué debe hacer un líder cuando se enfrenta con una fuerza laboral apática?

Por Kerry Patterson



Vivimos en un mundo rico, un mundo complejo que está perfectamente organizado para sacarle provecho a nuestro actual nivel de compromiso e inteligencia. Cambiar ese nivel de compromiso a menudo requiere de algunos cambios en el conjunto de fuerzas motivacionales que están actualmente en uso. La mayoría de los esfuerzos para hacer cambios falla porque los líderes utilizan unos pocos métodos muy buenos, uno tras otro durante un período de varios años. Cada método por separado es insuficiente para cambiar el panorama motivacional lo bastante para crear una motivación que perdure a través del tiempo.

VitalSmarts estudió a más de 1,000 personas de varios cientos de empresas y encontró que cuando los líderes utilizan cuatro o más métodos de influencia –en combinación– estos métodos en conjunto son diez veces más proclives a crear cambio. Fuerzas específicas para tomar en consideración a la hora de influenciar en la motivación de los empleados pueden ser personales, sociales y estructurales. Veremos a continuación los pasos que usted puede seguir para motivar a sus empleados con más éxito.

### **ENSEÑE HABILIDADES**

Al diagnosticar lo que aparenta ser una falta de compromiso, los líderes a menudo asumen rápidamente que el empleado está sencillamente desmotivado, o que es perezoso o apático. No se detienen a pensar si el empleado está debidamente entrenado para hacer su trabajo correctamente. Sin el correcto entrenamiento, conocimiento o *coaching*, hasta el empleado más motivado muy pronto se frustrará, deprimirá y, consecuentemente, será improductivo. Si usted se percata de que sus empleados están insuficientemente entrenados para el trabajo, siga los siguientes pasos para volverlos a comprometer con su roles.

### **CONÉCTESE A LOS VALORES**

Lo primero a observar cuando se está tratando de incrementar el compromiso o la motivación de los empleados es su satisfacción por el deber cumplido. A los programadores les gusta crear programas y es por ello que escogieron esa profesión. Lo mismo se puede aplicar para muchas otras ocupaciones: a los mercadólogos les gusta crear campañas, a los de comercio exterior les encanta cumplir con sus fechas de entrega, etcétera.

Liberar a los empleados de responsabilidades que no les gustan, de manera que puedan trabajar en lo que verdaderamente les llena, hace que se sientan motivados indefinidamente. Rutinariamente, pregunte a la gente si disfruta lo que está haciendo y, si no es así, trate de ubicarla donde realmente desee estar y puede estar seguro que va a ser feliz.

Investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo revelan que los empleados están más satisfechos cuando trabajan en tareas que representan un reto –sin interrupciones. Hoy día, las interrupciones vienen con cada correo electrónico, llamada telefónica o mensaje de texto. Estar conectados viene con el precio de ser interrumpidos constantemente. Esto puede acarrear ansiedad e insatisfacción, particularmente cuando a la gente le gusta su trabajo. Así que, mantenga las interrupciones al mínimo. Ayude a la gente a que organice su tiempo, y tenga espacios de tiempo –sin interrupciones, ni obligación de revisar y contestar inmediatamente los correos electrónicos– en los cuales pueda hacer su trabajo tranquilamente.

Cuando el trabajo no es en sí muy placentero, la gente, generalmente, se siente satisfecha cuando conoce los resultados a largo plazo de su contribución al proyecto. Por lo tanto, ayude a que su gente se conecte con los aspectos más nobles de la misión de su compañía. Por ejemplo, cuando un trabajo urgente cumple con las necesidades de un cliente, comparta los resultados positivos con todo el equipo. Cuando el presidente de la compañía recibe la noticia de que un producto de la empresa, sea una batería, una escalera o un gato hidráulico, ayudó a una familia a evitar una tragedia, comparta la historia alentadora con todos en la empresa. Si usted fue la última persona que habló con el cliente, eso no significa que tiene que ser la única merecedora de recibir el reconocimiento. Comparta con todos la riqueza de la buena voluntad.

Finalmente, cuando se trata de tener acceso a la satisfacción intrínseca del empleado, no tenga miedo de conectarse a sus valores. Los líderes se han visto tan compelidos a compartir números y tablas como una forma de comunicarse con claridad y precisión, que a menudo se les olvida hablar de otros aspectos, menos concretos, de lo que está pasando en la empresa. No tema hablar acerca de mantener los compromisos y alcanzar las metas. Cuando una persona se ha quedado hasta tarde para cumplir con un plazo de entrega, no solo ha trabajado unas horas extras, sino que ha contribuido a que la empresa cumpla con su promesa a un cliente. Cuando las personas pasan incontables horas examinando minuciosamente hasta los detalles más pequeños, no están siendo fastidiosas, están contribuyendo a que la reputación de su empresa sea confiable. Ayude a la gente a que conecte o identifique su trabajo con sus valores.



## CONFIE EN LOS GERENTES Y COMPAÑEROS

Una de las formas de motivar más económicas, accesibles, y, sin embargo, menos frecuente, es una palabra sincera de reconocimiento proveniente de un jefe. Demasiado a menudo los gerentes piensan pero olvidan expresar frases tales como: “¡Gracias por su buen trabajo!” Estas pocas palabras dichas genuinamente y en el momento justo pueden significar la diferencia entre un empleado satisfecho y uno desmoralizado y cansado.

Los compañeros de trabajo también juegan un importante rol en la satisfacción laboral del día a día. Cuando sea posible, permita que la gente trabaje con colegas con quienes disfrutan pasar tiempo. Después de todo, la gente pasa más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su propia familia. Con esto en mente, asegúrese de no permitir que haya empleados discordantes, insensibles o con quienes sea difícil trabajar y arruinen la dinámica del grupo de trabajo. Insista en que las personas se comporten apropiadamente y si no es así, sáquelas del equipo. Nunca subestime el daño que una persona pueda hacer en la motivación y moral de un grupo de trabajo.

Use recompensas con moderación. Los incentivos, premios, recompensas y otros motivadores extrínsecos (usados en combinación con fuerzas sociales e intrínsecas), también pueden ser una poderosa fuente de motivación. Pero sea cauteloso porque los premios grandes pueden desviar la atención de la importancia de la tarea en sí. Utilice los motivadores extrínsecos con moderación y, en la mayoría de los casos, como la última forma de motivación. Haga que los elogios genuinos y los sentimientos sinceros sean más importantes que el premio. También, vincule la recompensa con el comportamiento correcto para que la motivación perdure a largo plazo. Finalmente, utilice recompensas que realmente premien. Descubra qué es lo que los demás (no usted) disfrutan y recompénselos con ese premio, no con la caña de pescar que usted ha deseado por años.

En resumen, los humanos son motivados por una variedad de fuentes, tanto intrínsecas como extrínsecas. Utilice varias fuentes de influencia a la vez y usted multiplicará sus oportunidades de éxito por diez.

**Ferry Patterson** es coautor de cuatro best sellers del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un experto en comportamiento organizacional, comunicación interpersonal y capacitación ejecutiva, con una experiencia de más de 25 años. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en desempeño organizacional.

