

Autoestima, placer y productividad*

FERNANDO ZEPEDA HERRERA**

Resumen

El estudio revisa los postulados teóricos y las experiencias prácticas que sustentan el paradigma de que **empleados más satisfechos tienden a dar mejores resultados. Se**

propone un nuevo paradigma motivacional en el trabajo, que parte de la demostración de la competencia más que de la satisfacción en el mismo. El supuesto tradicional mencionado, que suele ser la base de los estudios de clima organizacional y de muchas de las acciones de las áreas de personal de las organizaciones, presupone que la única razón por la cual las personas trabajan es para sentirse más contentas, con menos insatisfacciones o menos abrumadas por los problemas. En contraste, la experiencia cotidiana y las propuestas de varios psicólogos organizacionales, muestra que esta idea rara vez coincide con la realidad.

El hecho constatado es que los empleados se motivan con retos. El mejor motivador de cualquier persona, en el desempeño de una función, es el saberse útil y capaz. Y es en esa autopercepción, en la que la persona experimenta gozo por la actividad que realiza. El análisis de propuestas tan variadas como la de Santo Tomás de Aquino, Will Schutz, Daniel Goleman, Marcus Buckingham entre muchos, conducen al replanteamiento de este paradigma que cambiará la forma de gestionar el talento en las organizaciones. Adicionalmente, exploraremos cómo el placer se vincula estrechamente con esta sensación de ser útil y competente. De tal suerte, demostraremos que entre mayor sea la convicción de que se emplearon exitosamente capacidades complejas, mayor será el placer y mejor el desempeño.

Palabras clave: Productividad, placer, motivación, paradigma

Summary

The study reviews the theoretical and practical experiences that support the paradigm that happier employees tend to give better results. It proposes a new paradigm motivational at work, that part of the demonstration mentioned, which is usually the basis of studies of organizational climate and many of the actions in the areas of organization staff, assumes that the only reason people work is to feel more satisfied with less Dissatisfaction or less overwhelmed by the problems. In contrast, the everyday experience and proposals of several organizational psychologists, show that this idea rarely match reality. The fact is found that employees with motivating challenges. The best motivator for anyone, in the performance of a function, is known useful and capable. And it is in this self-perception, in which the person experiences joy for the activity carried out. The analysis of proposals as varied as that of St.

Thomas Aquinas, Will Schutz, Daniel Goleman, Marcus Buckingham among many leading to rethinking of this paradigm that will change how to manage the talent in organizations. Additionally, we will explore how the pleasure is closely linked with this feeling of being useful and competent. Thus, we will show that the greater the conviction that were used successfully capabilities complex, the greater the pleasure and better performance.

Keywords: Productivity, pleasure, motivation, paradigm. f

"Cómo es que cuando quiero un par de manos, también me traen un ser humano."

Henry Ford.

Los estudios de clima organizacional así como muchas de las políticas relativas a la retención del talento en las organizaciones parten del supuesto de que entre más satisfechas se encuentren las personas que trabajan para una organización con diferentes factores de la misma, (tales como el ambiente físico, las opciones de capacitación, el nivel salarial, la calidad del liderazgo, etc.), se asegurarán mayores niveles de productividad. Derivado de este supuesto muchas organizaciones invierten buena parte de sus ingresos en ofrecer niveles competitivos de compensación, prestaciones que promueven el desarrollo humano y profesional de su personal, capacitación, planes de vida y carrera, beneficios que alcanzan a sus familias, las empresas invierten en festejar a las trabajadoras que son madres de familia, de proporcionar reconocimientos a la antigüedad de sus empleados, etc.

Sin embargo, por más que invierten sus recursos y destinan tiempo a estas actividades, con mucha más frecuencia de lo deseado se encuentran con que no se consiguen los resultados esperados. Compran la permanencia de sus empleados, quienes pueden llegar a mostrarse satisfechos con los sueldos, las prestaciones y los beneficios que obtienen, sin embargo, esto no asegura que se cumpla con las metas y los objetivos. La experiencia de muchas organizaciones es que pueden estar padeciendo el que he denominado: *Síndrome de San Pedro*.

Por Síndrome de San Pedro me refiero analógicamente a la actitud que muestran muchos trabajadores, similar a la de Pedro en aquel pasaje bíblico en que Jesucristo se transfigura ante algunos de sus apóstoles. Mientras se encuentran en un lugar aislado, Jesús se transfigura ante sus asombrados discípulos, al tiempo que se aparecen flanqueándolo Moisés y Abraham. En ese momento, a San Pedro y sus compañeros los invade una sensación de bienestar muy parecida a la que sentirían si estuvieran en el cielo. Entonces, San Pedro, perfectamente instalado en la satisfacción que experimenta, le dice a Jesucristo: "¡Qué bien se está aquí! ¡Hagamos tres tiendas: una para Moisés, otra para Abraham y otra para ti!". Y olvidándose hasta de sí mismo, tampoco se acuerda de que hay que regresar a lo cotidiano, a trabajar intensamente para producir resultados. Lo importante es seguir en ese lugar, no arriesgarse a perder lo que se tiene, evitar el cambio.

De manera similar, muchos empleados de diferentes organizaciones, se encuentran contentos en sus posiciones laborales, aferrados a la idea de "¡Qué bien se está aquí!", sin que por ello se alcancen los niveles de productividad esperados.

Cuando en una organización se conjugan los elementos que enumero inmediatamente abajo, promueven en sus empleados la adopción de este padecimiento. Las características de las organizaciones que padecen este síndrome son las siguientes:

- a) Pagan sueldos y ofrecen prestaciones competitivas con respecto al mercado. No compensan necesariamente en los niveles más elevados pero tampoco en los más bajos.
- b) Los empleados se sienten relativamente seguros en sus posiciones. El despido es muy difícil o improbable.
- c) Los trabajadores se encuentran en una situación de sobreprotección, en la que requieren mínimo esfuerzo pues su trabajo tiende a ser rutinario o poco retador.
- d) La organización tiene un alto índice de burocratización, que le ha hecho perder su flexibilidad y su capacidad de aprender e innovar.
- e) La organización está volcada hacia sí misma, dejando en un segundo lugar a sus clientes, prefiriendo complacer sus propias reglas más que los requerimientos que les demanda el mercado.

Los ejemplos de instituciones que padecen este Síndrome son múltiples. En México, y seguramente en otros países, un caso lo representan las instituciones gubernamentales, donde los trabajadores reciben sueldos competitivos, tienen un puesto de trabajo prácticamente garantizado de por vida y son defendidos por sus organizaciones sindicales incondicionalmente. Los empleados de varias universidades públicas llegan a sufrir del mismo padecimiento. Este problema igualmente puede ser detectado en un gran número de empresas privadas en las que los trabajadores se muestran poco comprometidos con lograr los resultados esperados por la organización, pero tampoco dan indicios de querer buscar un cambio de compañía. Frecuentemente se dice que estas personas se encuentran en su zona de confort y que buscan eludir los cambios y los retos, prefiriendo hacer el mínimo esfuerzo.

El paradigma que yo propongo surge de supuestos muy distintos a los que caracterizan el Síndrome de San Pedro. Éste consiste en facilitar a los empleados experiencias placenteras. La experiencia cotidiana nos enseña que la búsqueda del placer es una fuente motivacional poderosa. Ya se trate del placer experimentado por una buena comida o el generado por una relación sexual o la compañía de un ser amado, todas estas formas de placer nos invitan a perseguirlos. El trabajo también puede llegar a generar un gozo intenso e, incluso, como lo mencionara Viktor Frankl (1946), el trabajo puede ser un elemento clave que le dé sentido a la vida. Este autor lo posiciona en el mismo nivel que el amor.

Es posible suponer que para casi cualquier directivo de una organización, una de las metas ideales que le gustaría alcanzar es que sus empleados experimenten un gran placer por realizar el trabajo que se les tiene encomendado. Millones de dólares se gastan cada año en el mundo por millones de empresas que buscan la fórmula que asegure una alta motivación en sus empleados y, principalmente, que se consigan los objetivos organizacionales.

Como respuesta a esta demanda, propongo un sencillo mecanismo de tres pasos que se opone al desarrollo del Síndrome de San Pedro:

1. Se trata de que los trabajadores enfrenten verdaderos retos. Esto se consigue a través de la definición de metas y objetivos retadores pero alcanzables. La propuesta del llamado *tablero de control (balance scorecard)* de Kaplan y Norton (1996), propone que las metas organizacionales se determinen considerando la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos de negocio y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Si consideramos todas estas perspectivas, encontraremos que todos los empleados de una organización tendrán formas de contribuir y, por lo mismo, de ser retados.
2. Que superen exitosamente dichos retos. Esa es la parte cuyo aseguramiento es la más complicada, pues las causas por las cuales una persona puede fracasar al intentar alcanzar los retos propuestos son múltiples. Hay factores vinculados a la autoestima, otros a la competencia, unos más a la responsabilidad y los últimos a los recursos disponibles. Un poco más adelante revisaremos a detalle estos cuatro grupos de elementos.
3. Que reciban reconocimiento por ello. Siendo algo relativamente simple, requiere del aseguramiento de la objetividad y justicia de los sistemas de evaluación de los logros de los empleados y de la voluntad y disposición de los jefes de los mismos para dispensarles el debido reconocimiento vinculado a esos resultados.

Basados en esto, la labor de los psicólogos en las organizaciones y de cualquier persona en una empresa que tenga personal bajo su mando, consistirá en construir sistemas que aseguren un flujo de acciones que construyan y den permanencia a los pasos mencionados.

Para el establecimiento de retos, las organizaciones deberán fijar metas y objetivos, retadores pero alcanzables. Algunas de las preguntas que ayudan mejor a definirlos están vinculadas a las perspectivas mencionadas anteriormente. Desde la perspectiva financiera hay que considerar ¿qué opinan los accionistas?, desde la del cliente ¿cómo nos ven los clientes?, desde la interna

¿en qué debemos lograr la excelencia? Y desde la de aprendizaje y crecimiento ¿cómo podemos seguir mejorando y generando valor?

Con las respuestas a las preguntas anteriores, es necesario proceder a la explicitación de los objetivos y metas organizacionales, para los cuales se identifican los indicadores de medición. Posteriormente se procede a definir objetivos y metas

Es posible suponer que para casi cualquier directivo de una organización, una de las metas ideales que le gustaría alcanzar es que sus empleados experimenten un gran placer por realizar el trabajo que se les tiene encomendado. Millones de dólares se gastan cada año en el mundo por millones de empresas que buscan la fórmula que asegure una alta motivación en sus empleados y, principalmente, que se consigan los objetivos organizacionales.

Como respuesta a esta demanda, propongo un sencillo mecanismo de tres pasos que se opone al desarrollo del Síndrome de San Pedro:

1. Se trata de que los trabajadores enfrenten verdaderos retos. Esto se consigue a través de la definición de metas y objetivos retadores pero alcanzables. La propuesta del llamado *tablero de control (balance scorecard)* de Kaplan y Norton (1996), propone que las metas organizacionales se determinen considerando la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos de negocio y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Si consideramos todas estas perspectivas, encontraremos que todos los empleados de una organización tendrán formas de contribuir y, por lo mismo, de ser retados.
2. Que superen exitosamente dichos retos. Esa es la parte cuyo aseguramiento es la más complicada, pues las causas por las cuales una persona puede fracasar al intentar alcanzar los retos propuestos son múltiples. Hay factores vinculados a la autoestima, otros a la competencia, unos más a la responsabilidad y los últimos a los recursos disponibles. Un poco más adelante revisaremos a detalle estos cuatro grupos de elementos.
3. Que reciban reconocimiento por ello. Siendo algo relativamente simple, requiere del aseguramiento de la objetividad y justicia de los sistemas de evaluación de los logros de los empleados y de la voluntad y disposición de los jefes de los mismos para dispensarles el debido reconocimiento vinculado a esos resultados.

Basados en esto, la labor de los psicólogos en las organizaciones y de cualquier persona en una empresa que tenga personal bajo su mando, consistirá en construir sistemas que aseguren un flujo de acciones que construyan y den permanencia a los pasos mencionados.

Para el establecimiento de retos, las organizaciones deberán fijar metas y objetivos, retadores pero alcanzables. Algunas de las preguntas que ayudan mejor a definirlos están vinculadas a las perspectivas mencionadas anteriormente. Desde la perspectiva financiera hay que considerar ¿qué opinan los accionistas?, desde la del cliente ¿cómo nos ven los clientes?, desde la interna ¿en qué debemos lograr la excelencia? Y desde la de aprendizaje y crecimiento ¿cómo podemos seguir mejorando y generando valor?

Con las respuestas a las preguntas anteriores, es necesario proceder a la explicitación de los objetivos y metas organizacionales, para los cuales se identifican los indicadores de medición. Posteriormente se procede a definir objetivos y metas para cada una de las personas que componen la organización, iniciando desde el más alto nivel y de ahí descender hasta el puesto de menor nivel jerárquico. En este proceso es importante vincular los objetivos de los niveles inferiores al de su jefe inmediato a fin de asegurar la contribución específica de cada persona a los resultados organizacionales. Al definir metas y objetivos, igualmente es indispensable determinar indicadores y mecanismos de medición para cada uno de ellos. Es en este proceso en que debe asegurarse que lo definido represente realmente un reto para cada empleado. La mejor forma de hacerlo es desvinculando el logro de los objetivos y metas de cualquier consecuencia negativa que pudiera derivarse de su incumplimiento. En ningún caso deberá representar la pérdida del empleo, ni la vergüenza ante el resto de la organización, ni la pérdida de privilegios,

como puede ser el otorgamiento de un premio económico. En esta fase es importante definir de una manera clara los recursos que serán necesarios para la consecución de las metas y objetivos. En caso de que los recursos no sean suficientes para el logro de éstos, siempre será preferible cancelarlos, pues de lo contrario se estaría trabajando para el fracaso, en vez del éxito.

Viene ahora el paso más complejo, el aseguramiento del éxito de las personas. Pues no se trata de minimizar el reto, ya que esto desalentaría al integrante de la organización y, lejos de producir altos niveles de motivación, redundaría en provocar el síndrome de San Pedro. Facilitar el éxito no quiere decir, disminuir el grado de dificultad de las metas, quiere decir asegurar que las personas que lo van a enfrentar cuenten con los recursos y apoyos necesarios para salir exitosamente adelante con los mismos.

Empezaré el análisis desde la perspectiva de los elementos más simples. El aseguramiento de recursos se logra identificando qué es lo que se requiere para el logro de los objetivos y metas y garantizando que se proporcionen los necesarios. Esta posible limitación depende más de los recursos financieros disponibles.

En cuanto a la responsabilidad de las personas es necesario atender las causas que les dificultan actuar responsablemente. Comúnmente la falta de responsabilidad de una persona en su trabajo se debe a que sus objetivos personales no coinciden con los organizacionales, es decir, el empleado puede tener deseo de realizar una actividad distinta, de conseguir otros objetivos diferentes, de atender sus necesidades personales, etc. La responsabilidad depende de la motivación de la persona pero también de su estabilidad emocional, de sus intereses y necesidades personales. Trabajar en la responsabilidad de los empleados significa permitirles expresar con total apertura su afinidad con objetivos, metas, funciones y actividades en las que participan. El *asesoramiento (coaching)* parece ser la mejor alternativa para enfrentar esta problemática.

Mager y Pipe (1970) diseñaron el flujo presentado en la figura 1 y que permite analizar las condiciones que dificultan alcanzar la eficiencia esperada en el trabajo. Como podrá observarse en dicha figura no todos los problemas son debidos a la falta de capacitación, sino que pueden deberse a diferentes causas.

En el caso de que se detecte una carencia subsanable a través de la capacitación, será fundamental trabajar en mejorar la capacidad de las personas. Para ello, es conveniente trabajar en el desarrollo de las ahora llamadas competencias laborales. Esta labor implica capacitación, formación y otras opciones de promoción de desarrollo. Para la capacitación puede seguirse los diez pasos definidos por la American Society for Training and Development y que explica Kirkpatrick (1994):

1. Determinar las necesidades de capacitación.
2. Establecer los objetivos.
3. Determinar los contenidos que debe cubrir.
4. Seleccionar a los participantes.
5. Determinar el mejor horario para su impartición.
6. Seleccionar las instalaciones apropiadas.
7. Seleccionar a los instructores más adecuados.
8. Seleccionar y preparar los apoyos audiovisuales.
9. Coordinar el programa.
10. Evaluar el programa.

La competencia de una persona puede también verse afectada por sus condiciones de salud, ya que un empleado enfermo no puede desempeñarse con el mismo nivel de eficacia con que lo haría si se encontrara sano. A manera de acción preventiva, puede realizarse una intensa campaña educativa dirigida a los empleados con el enfoque del biólogo Bulkley (1980), para identificar y controlar los que él denominó *Psidos*, es decir, ciclos circadianos de más o menos 37 horas de

duración que aparentemente se correlacionan estrechamente con procesos psicológicos capaces de desencadenar afectaciones a la salud.

Por lo que corresponde a la mejora de la autoestima de los empleados, no existe una manera de asegurar este elemento, sin embargo, hay formas de contribuir a este elemento. Una forma de hacerlo se vincula estrechamente con la forma como son tratados los empleados por las políticas y la interacción con sus jefes. Garfield (1992) resume múltiples sugerencias en su libro *"Los empleados son primero"*. Una forma de propiciar una mejora en la autoestima es mediante la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otras actividades relevantes de la organización.

Los tres pasos descritos anteriormente, nos permiten evitar que una organización se vuelva improductiva. Sin embargo, nos falta explorar más a fondo la relación que existe entre enfrentar exitosamente los retos y la experiencia de placer.

Lo primero es poner en claro este mecanismo:

1. La motivación radica en la autorrealización, en "saberse capaz de...", por tanto, la motivación depende de que cada persona resulte exitosa al enfrentar los retos laborales que se propone.
2. Cuando la persona consigue el reto que se había propuesto, experimenta placer. Este placer experimentado es la motivación que le predispone a buscar nuevos y más complejos retos que, al ser alcanzados, le proporcionen una nueva posibilidad de gozar de más placer.
3. El placer experimentado es directamente proporcional a la percepción del tamaño del reto alcanzado.

En las siguientes páginas desglosaremos las ideas expuestas anteriormente.

Primer supuesto: La motivación surge cuando se enfrentan exitosamente los retos laborales.

La conclusión general de los diferentes estudios y aproximaciones acerca de la motivación coinciden en señalar que ésta radica en la capacidad de las personas de realizarse a sí mismas, o como se le ha dado en llamar, en su capacidad de auto-realización.

Para citar sólo a los clásicos, recordemos algunos de los más conocidos. Cuando Elton Mayo condujo sus famosos experimentos Hawthorne entre 1927 y 1932, una de las conclusiones a las que llegó fue que "Las necesidades de reconocimiento, seguridad y pertenencia son más importantes para determinar el estado de ánimo y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas bajo las cuales trabajan". Con esta aseveración, puso de relieve la importancia de atender esos otros aspectos comúnmente denominados *"soft o blandos"* cuando lo que se quiere es un mejor desempeño productivo de las personas.

Cuando Douglas McGregor (1960) publicó *El lado humano de las empresas* propuso la existencia de dos teorías a partir de las cuales los empleadores perciben la motivación de sus trabajadores: las famosas Teoría X y Teoría Y. McGregor supuso que aunque ambas procuran cierta organización de los recursos y de las personas para el logro de las metas organizacionales, presentan entre sí diferencias muy importantes. Como sabemos, durante muchos años esta propuesta de McGregor hizo de la Teoría Y el modelo a seguir para lograr una buena administración de la gente y promover una elevada productividad. Una de las características distintivas de esta forma de concebir la actitud de los trabajadores habla de que las personas se sienten comprometidas con la calidad y la productividad cuando las recompensas están enfocadas a satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Años más tarde, William Ouchi (1981) se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés que llegaba arrebatando los mercados gracias a su apego a las filosofías de calidad total. Ouchi encontró que las motivaciones más poderosas de las personas hacia la productividad y la calidad radicaban en su posibilidad de participar en la toma de decisiones, en que pudiera gozar de opciones de desarrollo multifuncionales y multihabilidades, en que gozara de garantía de empleo y en que se sintiera tomado en cuenta como persona, no solo como trabajador. En otras

palabras, que tuviera oportunidad de demostrar y demostrarse su competencia en diferentes ámbitos.

Por otra parte, Herzberg (1959) ya había hablado de factores motivacionales e higiénicos. Los higiénicos son aquellos cuya sola presencia no es suficiente para motivar a una persona, sino que provocan malestar cuando están ausentes. Entre los factores higiénicos se encuentran: la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de lugar donde se realiza el trabajo y el salario. Los otros factores, son los que *sí motivan* con su presencia. Entre estos factores, Herzberg mencionó: el logro, la superación, el reconocimiento y la responsabilidad.

Por un lado, los factores higiénicos se sustentan en la necesidad de evitar lo no placentero y la incomodidad, y en el otro extremo de este continuo, los factores motivacionales descansan en la necesidad de desarrollo personal.

Esta autorrealización, en el mundo del trabajo, significa alcanzar un desempeño exitoso en las funciones y metas que se le encomiendan a la persona en un puesto específico. Cuando un individuo ingresa a una organización, enfrenta lo que Schutz (1979, 1984) denominó el temor fundamental: El miedo de "no ser capaz de...".

A lo largo de su permanencia en una empresa y conforme debe de cumplir con diferentes funciones y alcanzar variadas metas, este temor subsiste, confrontando periódicamente a la persona. De esta suerte, la vida organizacional consiste, en alguna forma, en una permanente autovalidación de la capacidad personal por lograr un buen desempeño.

Desde otra perspectiva, la del desarrollo organizacional, Chris Argyris (1964) logró demostrar que "las nociones de organización eficaz y de salud mental positiva del individuo son congruentes".

Uno de los fuertes impulsores de las llamadas organizaciones que aprenden, Peter Senge (1990), identificó que "lo que distingue a las personas con altos niveles de dominio personal, es que han desarrollado un nivel más elevado de conexión entre su estado normal de conciencia y su subconsciente".

Comúnmente, cuando una persona se enfrenta a un reto, ella se analiza, conforme la imagen que tenga de sí misma. De tal suerte, que cuando la persona se percibe como poco competente, tendrá temor de no poder alcanzar el reto propuesto. Por el contrario, cuando el individuo tiene una alta autoestima se sentirá confiado de salir airoso. Esta autopercepción y la expectativa que, en consecuencia, la persona forma de sí misma, deriva en una profecía acerca de su desempeño. Estas son las llamadas *profecías de autocumplimiento*.

Por otra parte, quienes rodean al empleado, mediante un mecanismo similar, generan expectativas sobre su posible desempeño. En estos casos es cuando surge el llamado Efecto Pigmaleón, que consiste en que cuando una figura de autoridad (jefe, maestro, padre, etc.) se crea una expectativa acerca del posible desempeño de una persona bajo su responsabilidad (subordinado, alumno, hijo, etc.) se comporta de tal manera con ella que provoca y alienta de varias formas el buen o mal desempeño que espera.

Entonces, el desempeño se ve influido por estas profecías propias y ajenas, mismas que actuarán como impulsores u obstáculos de un buen logro.

Posteriormente, de acuerdo a los resultados alcanzados, el propio individuo, así como aquellas otras personas que formaron una expectativa sobre su desempeño, analizan los resultados alcanzados y los comparan contra la expectativa preformada. De esta comparación, surgen nuevos juicios acerca del desempeño del individuo. Si a partir de estos últimos juicios, tanto la misma persona como los que le rodean, identifican comportamientos merecedores de reconocimiento, existirá una corroboración de que el empleado "es capaz de...". Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, se reforzará el nivel motivacional de la persona, quien corroborará su capacidad de enfrentar exitosamente ese tipo de retos.

Por ello, recientemente muchos autores enfatizan la idea de incrementar la productividad a partir de metas, indicadores, fortalezas, autodesarrollo, etc., más que buscando consentir a los empleados. Buckingham y Clifton (2001) refieren que la mejor forma de mejorar el desempeño de una organización es trabajar sobre las fortalezas de su personal, no sobre su satisfacción. Bossidy y Charan (2002), proponen como clave de un buen liderazgo para la ejecución efectiva en los negocios: conocer al personal y el negocio, insistir en ser realista, fijar metas y prioridades claras, dar seguimiento a las metas, recompensar a quienes hacen las cosas, ampliar la capacidad de las personas y que el líder se conozca a sí mismo. Para Adizes (1992,1999), las organizaciones comienzan a morir cuando sus integrantes dejan de ser emprendedores.

En resumen, cuando en una situación laboral, a una persona se le brinda la posibilidad de demostrar que tiene el poder de proponerse un reto y enfrentarlo exitosamente, esa persona experimentará una elevada motivación.

Esto, que así explicado parece obvio, se encuentra muy distante de lo que sucede en la vida cotidiana en la mayoría de las organizaciones, donde la preocupación básica de los profesionales de las áreas de recursos humanos, personal, desarrollo humano, capital humano, o como se les quiera llamar, se orienta a buscar la satisfacción de los empleados. Para ello, se aplican encuestas de clima organizacional, se cuida la competitividad salarial, se contratan conferencias motivacionales, se cuida el agrado acerca de la capacitación recibida, se contratan instructores simpáticos y técnicamente competentes, etc. Sin embargo, esas mismas áreas, por lo general, poco hacen por asegurar que los empleados tengan metas retadoras y que sean exitosos en el cumplimiento de las mismas.

Segundo supuesto: Cuando la persona consigue el reto que se había propuesto, experimenta placer.

Como lo han señalado muchos autores, la motivación y el placer tienen una estrecha relación.

Como concepto filosófico, el placer tiene una amplia historia y tradición. Aparece ya en la filosofía griega con Platón, Aristóteles y el epicureísmo. Utilizado con un carácter muy general, se han descrito multitud de clasificaciones y tipos: sensual, espiritual, físico, intelectual, entre otros. Para los hedonistas, el objeto del comportamiento humano es alcanzar el placer, en términos subjetivos y personales. Para los utilitaristas, tiene un carácter colectivo y universal.

Según Freud, toda actividad psíquica tiene por finalidad procurar el placer y evitar el displacer. El principio del placer, eros, estará presente en todo el quehacer humano, incluido, obviamente, el que se realiza en una empresa.

Desde otra perspectiva, el conductismo establece que la conducta se presentará más probablemente cuando ésta es fortalecida de acuerdo a los programas de reforzamiento. Un punto donde los teóricos de esta aproximación dejan una laguna sin llenar es la de porqué los reforzadores primarios son tales, es decir, porqué la satisfacción del hambre o de la sed es un estímulo reforzador primario. El sentido común, ya no el conductismo, dirá que el poder reforzante "espontáneo" de estos estímulos proviene de su capacidad de producir placer o de evitar dolor. Placer y motivación se encuentran estrechamente vinculados. Y esto, nuevamente es algo obvio, sin embargo, en el mundo del trabajo parece que esto no es tan cierto.

En una investigación de campo reportada por Layard (2005), este autor menciona que en una escala de 1 a 5, el trabajo es calificado como fuente de felicidad en apenas 2.7, por debajo de otras actividades como tener sexo, socializar, relajarse, rezar o meditar, comer, ejercitarse, ver televisión, ir de compras, cocinar, habar por teléfono, cuidar niños, usar la computadora e, incluso, por debajo de realizar el trabajo doméstico.

¿Cómo es posible, entonces, que el trabajo se encuentre tan lejos del placer? Quizá porque si lo planteamos de esa forma, ningún empleador estaría dispuesto a aceptar que sus trabajadores acudieran a su empresa a sentir placer. ¿Pero se negarían a que esos mismos trabajadores gozaran de su trabajo?

De acuerdo con el análisis de Zepeda (1994), basado en los mecanismos descritos por Santo Tomás de Aquino y esquematizados por Averill (1976), el placer o goce, surge de la posesión de un objeto percibido por el individuo como benéfico.

Si ya hemos dejado asentado que la autorrealización es un bien tan valorado por los humanos que sirve como factor motivacional, entonces, lo lógico es que conforme una persona percibe que posee tal autorrealización, experimente placer.

De esta manera, el placer se convierte en el propósito de la vida laboral, en la tarea de las áreas de Recursos Humanos, en el quehacer de los psicólogos en las organizaciones. Pero este placer se consigue, a partir de que las personas que trabajan en una organización se perciban a sí mismas como más competentes, como capaces de enfrentar nuevos y más complejos retos.

Este placer experimentado, es la motivación que predispone al trabajador a buscar nuevos y más complejos retos que, al ser alcanzados, le proporcionen una nueva posibilidad de gozar de más placer.

De aquí, nos movemos al tercer supuesto: El placer experimentado es directamente proporcional a la percepción del tamaño del reto alcanzado.

Como se establece en el mismo análisis derivado de la sistematización de Averill, cuando un objeto es percibido como más benéfico para una persona, la posesión de dicho objeto, le genera mayor goce o placer. De esta forma, debido a que la percepción del empleado es el parámetro con el cual se establece la magnitud del reto que enfrenta, en la medida en que él considere que la labor que tiene que realizar, le demanda un mayor y más complejo uso de sus competencias, al alcanzar resultados exitosos, experimentará un grado de placer mayor que si la meta alcanzada fuera percibida como poco benéfica. Es decir, que cuando un trabajador valora mayormente su autorrealización en el trabajo, los éxitos obtenidos serán una mejor y más poderosa fuente de placer.

Los hallazgos de los estudiosos de la motivación al interior de las organizaciones desde hace un siglo apuntan en una sola dirección: la motivación laboral reside en la autopercepción del trabajador. Cuando él se percibe a sí mismo como un ser poderoso, capaz, competente, es cuando se siente más motivado a desempeñar un trabajo.

Esta visión vincula estrechamente la autoestima y la autoimagen del empleado con su motivación. En otras palabras, una alta autoestima es la base necesaria para que el trabajador se automotive. Los reconocimientos económicos, sociales y de otro tipo que utilizan las organizaciones para recompensar y mantener el buen ánimo de sus empleados, depende fundamentalmente, de la imagen y afecto que el individuo sienta acerca de sí mismo.

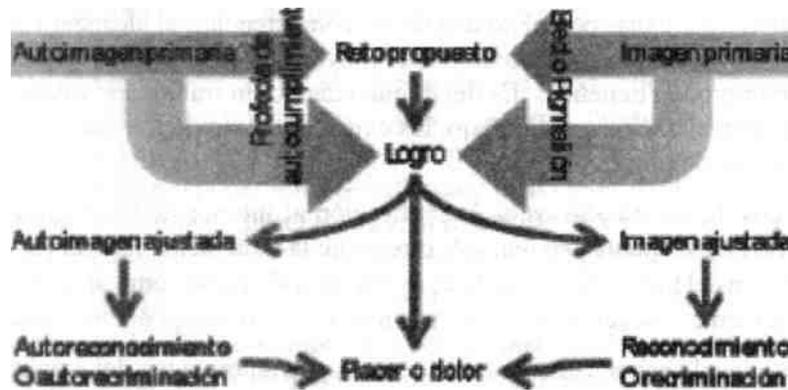
Con este fundamento, las acciones de motivación de una organización deben de contemplar un intenso trabajo en la autoestima de las personas que colaboran en ella.

Por otra parte, permite identificar como lo muestra la figura anterior, que en la motivación laboral existen tres componentes: la percepción que tiene la persona acerca de sí misma en función del reto que se propone llevar a cabo; la conducta, pues es ésta la que le servirá como medio para alcanzar los retos propuestos y, en dado caso, le servirá para demostrar y demostrarse su nivel de competencia; y un componente relacional, es decir, de su relación con otros integrantes de la organización quienes contribuirán con sus respuestas ante su éxito o fracaso a validar o no esa imagen relacionada con su nivel de competencia.

De aquí se deriva la experiencia placentera, de la confirmación por sí mismo y por los testimonios y reconocimientos de otros, de que es una persona capaz de enfrentar exitosamente retos complejos. Cuando los empleados de una compañía reciben básicamente buenos salarios y prestaciones, se les garantiza el empleo y no se les somete a retos que ponen a prueba su nivel de competencia, se acomodarán muy bien en sus posiciones y poseídos por el Síndrome de San Pedro, olvidándose de su propio desarrollo, de ser productivos para la sociedad y negándose a sí

mismos la excitación del placer, se aferrarán a su puesto diciendo pasivamente: "¡Qué bien se está aquí!".

Los tres componentes de la motivación



Bibliografía

- Adizes, I. (1992). *Mastering Change*. California: The Adizes Institute.
- Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycles*. USA: Prentice Hall Press.
- Argyris, C. (1964). *El individuo dentro de la organización*. España: Herder.
- Averill, J. R. *Patterns of psychological thought*. Washington: Hemisphere Publishing Corporation.
- Bossidy, L. y Charan, R. (2002). *El arte de la ejecución en los negocios*. México: Aguilar.
- Buckingham, M. y Clifton, D. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*. Colombia: Editorial Norma.
- Bulkley, D. H. (1980). *Psycles*. New York: The Bobbs - Merrill Company.
- Frankl, V. E. (1978). *Psicoanálisis y existencialismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Garfield, Ch. (1992). *Los empleados son primero*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The balance scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs. The four levéis*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mayo, E. (1933). Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Mac-millan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill.
- Layard, R. (2005). *Happiness*. USA: The Penguin Press.
- Ouchi, W.. (1981). *Theory Z; How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schutz, W. (1979). *Profound simplicity*. California, WSA.
- Schutz, W. (1984). *The truth option*. California: Ten speed press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Nw York: Currency Doubleday.
- Zepeda, F. (1994). *Introducción a la Psicología: una visión científico - humanista*. México: Ed. Alhambra