

Prólogo

Me he leído con mucho interés el libro de Michael Leboeuf y Paco Muro que usted tiene en sus manos.

De entrada he de decir que me ha parecido muy interesante, ameno y, sobre todo, útil. He de confesarle que no me ha extrañado, conociendo, como conozco desde hace años, la profesionalidad y la personalidad de mi amigo Paco Muro.

El libro nos da pautas muy prácticas de cómo poner la motivación al servicio de los resultados y la eficiencia en la gestión.

Me ha parecido un destilado muy interesante de una línea de investigación teórica muy fructífera que existe en el mundo académico sobre la Teoría de Incentivos. Línea de investigación que tiene entre sus principales exponentes al profesor de la Universidad de Minnesota, Leo Hurwicz, Premio Nobel de Economía del año 2007.

Pero, como decía, éste es un manual práctico de incentivos (de recompensas, en la terminología del libro) de muy fácil lectura que, con toda seguridad, le dará unas pautas, que no unas recetas mágicas, para gestionar a las personas que le rodean (a sus colaboradores, pero también a sus jefes) de forma que puedan dar lo mejor de ellos mismos.

El libro es además honesto, en la medida que no vende «recetas mágicas» infalibles. En este sentido, hace una llamada de atención en el sentido que, independientemente del sistema de recompensas establecido, siempre hay personas que trabajan muy bien y otras que lo hacen mal. Esto es así porque, evidentemente, el rendimiento de las personas depende del sistema establecido de incentivos, pero también de otros factores de índole perso-

Prólogo

nal sobre los cuales es mucho más difícil influir desde la empresa o la acción directiva. Pero la puesta en funcionamiento de un sistema de recompensas coherente con los objetivos perseguidos por la empresa es condición necesaria para la buena gestión de las personas.

El libro me ha gustado también porque me ha parecido que, de algún modo, trasciende el ámbito de la gestión y entra en el estadio superior, que es el liderazgo. En el libro se dice: «*Dirigir no es mandar a la gente, sino conducirla al éxito*». Esta frase une las palabras «dirección» y «conducción» y para mí esta combinación implica liderazgo. Y el liderazgo exige muchas cosas, pero una muy en particular: la capacidad de generar emociones, es decir, de motivar. Etimológicamente, el término emoción viene del latín *ex-motionis*, es decir, mover hacia fuera; es, por tanto, el impulso que mueve a la acción. Por ello, estoy seguro que este libro, *El Gran Secreto de la Motivación*, le servirá de impulso para la acción. En mi caso ha funcionado, y muy bien.

ADOLF TODO

Director de Caixa Catalunya, profesor de ESADE

Agradecimientos

Dedicado especialmente a Michael Leboeuf, por ser capaz de plasmar por escrito esta idea tan clara, a todos mis clientes que tantas satisfacciones nos han dado permitiendo que les ayudemos a mejorar, a mis socios y a los profesionales que conforman mi empresa, a mis lectores de todo el mundo por todo el apoyo que recibo de ellos que me recompensa sobradamente el esfuerzo de escribir cada libro, a mi gran familia, mi mujer, mis hijos, mis padres, hermanos, cuñados, suegros, primos, tíos y amigos, y a mis abuelos, que ya no están con nosotros, por tantas recompensas como me han dado; y a nuestro perro *Kiko*, que falleció recientemente, por todo el cariño y la alegría que siempre nos dio sin esperar a cambio más recompensa que unas caricias. Gracias a todos por acompañarme en la vida.

PACO MURO

Introducción

¿Se parece a esto el lugar en el que trabaja?

Quizá la empresa donde usted trabaja no aplica el Gran Secreto de la Motivación de personas (GSM). Averígüelo rellenando este sencillo test. Son veinte preguntas en relación con su empresa, con su jefe y con usted mismo, a las que debe contestar SÍ o NO. Conteste con rapidez, porque funciona mejor si se basa en su primera impresión.

Test sobre la alta dirección de la empresa

1. ¿Están mucho más interesados en el beneficio inmediato que en la prosperidad a largo plazo?
2. ¿Consiguen que la gente se mueva mucho, pero no que hagan muchas cosas?
3. ¿Desincentivan el espíritu de iniciativa, al castigar a los que se equivocan por haber arriesgado?
4. ¿Opinan que las cosas deben hacerse como siempre se han hecho en la empresa?
5. ¿Pagan sueldos más altos, a igualdad de categoría, a los que acaban de entrar o a los que amenazan con marcharse?
6. ¿Tienen favoritismos a la hora de los aumentos, ascensos o asignación de tareas?
7. ¿Se concede más presupuesto y más medios a los que más gastan, y se los recortan a los que no se gastan el presupuesto asignado?
8. ¿Son incapaces de tomar decisiones rápidas o de implantar

cambios rápidos por culpa de una montaña de papeleos, reuniones, consensos y normas?

9. ¿Hablan mucho de la importancia de las personas, pero no paran de reducir costes echando a gente o prejubilando por decreto?
10. ¿Les cuesta que se trabaje en equipo porque incentivan la «departamentitis?»

Test sobre su jefe directo

11. ¿Favorece a los que aparentan interés y actividad, antes que a quienes obtienen sus resultados calladamente?
12. ¿Trabaja demasiadas horas y se lleva trabajo a casa?
13. ¿Quiere siempre trabajo de calidad, y para «ayer»?
14. ¿No se acuerda de las veces que usted tuvo razón, o hizo especialmente bien algo, y sí de las que se equivocó?
15. ¿No entiende por qué la gente no se implica más y pone más interés en su trabajo?

Test sobre usted mismo

16. ¿Se siente como un tonto cuando trabaja mucho, porque lo que recibirá por ello como recompensa es poco o nada?
17. ¿Podría hacerlo mejor y en menos tiempo, pero prefiere no decir nada porque teme que si lo hace consideren que sobra, o le endosarían más trabajo?
18. ¿Tiene montones de ideas útiles para la organización, pero no piensa exponerlas porque no hay nadie que las escuche y en todo caso no ganaría nada bueno con ello?
19. ¿Tiene que mendigar mucho para conseguir lo que necesita, porque no hacen caso de los que cumplen con su trabajo sin meter ruido?

Introducción

20. ¿A menudo se va a casa con la sensación de haber perdido el día con reuniones inútiles o papeleos innecesarios?

Cuente ahora el número de respuestas positivas:

De 0 a 3 ¡Excelente! Considérese afortunado, su empresa practica el GSM.

De 4 a 6 No está mal, pero aún se puede mejorar aplicando el GSM.

De 7 a 9 Síntomas claros de que se ha olvidado el GSM.

10 o más Bienvenido al club. Su compañía ignora por completo el GSM.

Le invito ahora a compartir uno de los más grandes principios de la dirección de personas, el GSM, que se puede aplicar tanto en la empresa como en casa, con los amigos, hijos, y en todo entorno en el que desee influir mejor en los demás.

Primera parte:

FUNDAMENTOS

El Gran Secreto de la Motivación

Está claro que nuestras organizaciones necesitan mejores resultados. Todos tenemos que poner lo mejor de nosotros para seguir estando en este mundo competitivo, que no perdona la mediocridad. En el fondo, ¿qué es lo que va mal en la mayoría de las empresas? La respuesta es insultantemente sencilla:

Hace falta utilizar mejor los recursos y las ideas, y ser todos juntos más eficaces. Muchas empresas no hacen las cosas apropiadamente, y algunas, por lo que se ve, ni siquiera están haciendo las cosas apropiadas.

Lo cual conduce a una pregunta más fundamental: ¿Por qué se comportan de esta manera si es tan obvio?

La revelación

«Un pescador estaba mirando por la borda de su barca, y vio una serpiente que llevaba en su boca una rana que acababa de atrapar. Al pescador le dio pena la rana y para liberarla le dio a la serpiente unas gotas del aguardiente que llevaba en su bolsa. Ésta soltó a su presa para lamer el líquido ofrecido y el pescador, complacido, vio cómo escapaba la rana. La serpiente se marchó satisfecha, pero al cabo de un rato el pescador sintió unos golpecitos en el costado de su barca y se asomó otra vez a mirar, y cuál no sería su asombro al ver que era la misma serpiente... ¡pero esta vez con dos ranas entre los dientes!»

Esta fábula contiene dos lecciones importantes:

1. Recompensar algo provoca mayor cantidad de la conducta recompensada. Es decir, que no se obtiene lo que uno deseaba o esperaba, sino **exactamente lo que usted había recompensado**. Pase lo que pase, cada uno actúa siempre con arreglo a lo que más le beneficia.
2. Incluso al tratar de hacer las cosas bien, es fácil recompensar la actividad que uno no deseaba e incluso castigar la adecuada, y luego nos sorprendemos de obtener más de lo incorrecto.

Esto nos lleva a definir ya el Gran Secreto de la Motivación de personas:

Sólo se hacen con verdadera implicación aquellas cosas que nos deparan una buena recompensa.

Y el principal obstáculo para el éxito de las organizaciones es el gigantesco desbarajuste entre las conductas que se necesitarían y las recompensas que se dan. Por ejemplo:

Necesitamos directivos que tomen decisiones correctas para el largo plazo, pero les pagamos un variable importante basado en los beneficios a corto plazo, e incluso se les amenaza con despedirlos si los beneficios disminuyen. ¿Consecuencia?: que los directivos procuran que los números a corto salgan lo más «bonitos» posibles, y no se invierte en renovación, en nuevas apuestas, en formación, en I+D, etc., y las empresas acaban estancadas y pierden competitividad.

Necesitamos mandos intermedios que sepan gestionar los costes y simplificar las cosas, pero recompensamos con más presupuesto y más ayuda a los que más papeleo generan. Por el contrario, los mandos que mejor controlan los costes y no se gastan todo el presupuesto asignado, son castigados con un recorte de presupuesto para el año siguiente. ¿Resultado?: que todo el mundo se gasta el presupuesto, haga falta o no, por si acaso.

Necesitamos empleados de oficina que sepan entender la simplificación y la eficiencia, pero su seguridad en el empleo va directamente proporcional a la cantidad de papeleo que generen y esfuerzo que aparenten. ¿Consecuencia?: más papel y más ruido.

Necesitamos obreros que sean productivos y trabajen con calidad, pero no les pagamos para que produzcan más y mejor, sino por jornadas, y les aumentamos significativamente el salario sólo cuando protestan o hay huelgas, y no por mejorar la rentabilidad o los resultados. ¿Resultado?: que los obreros trabajan lo justo, para así garantizarse el empleo, y se oponen a los progresos técnicos y los cambios para probar mejoras.

En todos los casos, si los directivos, los mandos o los obreros se comportan incorrectamente no es por ignorancia, estupidez ni desidia. Se comportan tal como el sistema de recompen-

sas existente les induce a portarse. Tanto es así que es muy posible que usted y yo, si estuviéramos en su lugar, haríamos lo mismo. Observe a su alrededor, y seguro que encontrará ejemplos de cómo el comportamiento correcto es ignorado, incluso castigado, mientras se premia y se alienta la conducta errónea. Veamos, por ejemplo, si su organización:

- Necesita mejores resultados, pero premia a los que fingen estar más ocupados y se quedan más tiempo después de la jornada normal, mientras pone mala cara a los silenciosos que se van a su hora con el trabajo bien hecho.
- Exige calidad en el trabajo, pero fija unos plazos absurdos, pidiendo todo para ya.
- Reclama soluciones sólidas para los problemas, pero premia la chapuza rápida.
- Habla mucho de fidelidad a la empresa, pero no ofrece seguridad en el empleo y cuando hay un puesto para ascender a alguien, suele traer gente de fuera y pagando salarios más altos que a los que estaban.
- Necesita simplificación y eficacia, pero recompensa a los que complican los asuntos y multiplican las trivialidades.
- Quiere un ambiente de armonía pero favorece a los que más chillan o se quejan en vez de a los que cumplen y resuelven, de acuerdo con el principio de que «quien no llora no mama».
- Necesita colaboradores creativos y pide innovación, pero reprime a quienes osan discrepar y penaliza a los que asumen riesgos, recompensando a los que siguen las instrucciones y normas al pie de la letra.
- Habla mucho de economía, pero concede los mayores incrementos de recursos y presupuesto a los que se gastan todo, recortándose a los que han logrado controlar sus costes y han incrementando el negocio.

- Proclama el valor del trabajo en equipo, pero luego premia individualmente al que ha salido bien en los números finales y se olvida de los que ayudaron y participaron en el éxito, y de los que aun con mayor y mejor esfuerzo no lograron que sus cifras lucieran tanto, por partir de objetivos incorrectos.

Seguramente habrá contestado afirmativamente a varias de estas proposiciones, porque son los errores típicos en que incurrirán más comúnmente los sistemas de incentivos. A la recíproca, la mejor solución para mejorar las organizaciones consiste en establecer la relación adecuada entre el rendimiento y la recompensa. Cuando pensamos en el éxito de una empresa, la mayoría nos lo figuramos en forma de dinero, de beneficio, de incrementos, pero los datos sólo son meros símbolos y consecuencias del comportamiento colectivo de las personas que la integran.

Premie el comportamiento correcto y obtendrá los resultados correctos. Deje de hacerlo y lo más seguro es que obtenga resultados peores de lo que podrían haber sido. Ya que muchas veces los números salen aparentemente bien **a pesar de cómo se han hecho las cosas**. ¿Imagina lo que podrían haber sido si se hubieran hecho las cosas bien?

Esto ocurre con el GSM, pero ¿es tan sencillo?