



Harvard Business Review

América Latina

El poder de los pequeños triunfos

por Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer

Agosto 2011 Reimpresión R1108C-E

This article is licensed to you, María Galvaz of Cinepolis, for your personal use through 2017-08-15. Further posting, copying or distribution is not permitted. Copyright 2011-07-31 Harvard Business Publishing. All rights reserved.

El poder de los pequeños triunfos

por Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer

¿Quiere comprometer de verdad a sus trabajadores? Ayúdelos a ver sus propios progresos.

Cuál es la mejor forma de impulsar el trabajo innovador dentro de las organizaciones? En las historias de creadores reconocidos mundialmente hay lecciones bien importantes. Hemos visto que científicos, ejecutivos de marketing y programadores comunes y corrientes, además de otros trabajadores del conocimiento no reconocidos y cuyos trabajos requieren una productividad cotidianamente creativa, tienen más en común con los innovadores famosos de lo que se imagina la mayoría de los ejecutivos. Los acontecimientos de la jornada laboral que encienden sus emociones, alimentan su motivación y activan sus percepciones, son básicamente los mismos.

La doble hélice, el ensayo escrito por James Watson en 1968 sobre el descubrimiento de la estructura del ADN, describe los altibajos emocionales que él y Francis Crick experimentaron a lo largo del progreso y los contratiempos del trabajo que finalmente los hizo ganar el Premio Nobel. Después de la euforia producto de su primer intento por construir un modelo del ADN, Watson y Crick notaron algunos defectos graves. Según Watson: “Nuestros primeros minutos con los modelos... no fueron alegres”. Luego, esa misma tarde, “comenzó a surgir

una forma que nos devolvió el alma al cuerpo”. Pero cuando mostraron su “descubrimiento” a sus colegas, descubrieron que su modelo no funcionaba. Después vinieron oscuros días de duda y poca motivación. Cuando el dúo finalmente logró que su descubrimiento fuera creíble y que sus colegas no le encontraran defectos, Watson escribió: “Mi moral se disparó ya que sospechaba que ahí sí teníamos la respuesta al acertijo”. Watson y Crick estaban tan motivados por este éxito que prácticamente vivían en el laboratorio, intentando completar el trabajo.

Durante estos episodios, los progresos de Watson y Crick –o la falta de ellos– regían sus reacciones. En nuestra investigación reciente sobre el trabajo creativo al interior de las empresas, nos encontramos con un fenómeno notoriamente similar. Mediante un análisis exhaustivo de diarios personales escritos por trabajadores del conocimiento, descubrimos el *principio del progreso*: de todas las cosas que pueden estimular las emociones, la motivación y las percepciones durante una jornada laboral, la más importante es hacer progresos en un trabajo significativo. Y mientras más frecuentemente las personas experimenten esa sensación de progreso, mayores son las pro-

habilidades de que sean creativamente productivas a largo plazo. Ya sea que estén tratando de resolver un importante misterio científico o simplemente creando un producto o servicio de alta calidad, el progreso diario –incluso un pequeño triunfo– puede marcar la diferencia en cómo se sienten y desempeñan.

El poder del progreso es fundamental para la naturaleza humana, pero son pocos los ejecutivos que lo entienden o que saben cómo apalancar el progreso para aumentar la motivación. De hecho, la motivación laboral sigue siendo objeto de largos debates. En una encuesta donde se preguntaba sobre las claves para motivar a los trabajadores, hallamos que algunos ejecutivos clasificaban el reconocimiento por el buen trabajo como lo más importante, mientras que otros le daban mayor crédito a los incentivos intangibles. Algunos se enfocaron en el valor del apoyo interpersonal, mientras otros pensaban que la respuesta estaba en las metas claras. Curiosamente, muy pocos de los ejecutivos encuestados ubicaron al progreso en primer lugar (vea el recuadro “Una sorpresa para los ejecutivos”).

Si usted es un ejecutivo, el principio del progreso contiene claras implicancias respecto de hacia dónde debería enfocar sus esfuerzos. Sugiere que usted tiene más influencia de lo que tal vez crea en el bienestar, motivación y producción creativa de sus empleados. Saber qué sirve para catalizar y alentar el progreso –y qué produce lo contrario– termina siendo la clave para gestionar eficazmente a las personas y su trabajo.

En este artículo, compartimos lo que hemos aprendido sobre el poder del progreso y cómo los ejecutivos pueden apalancarlo. Explicamos en detalle cómo un enfoque en el progreso se traduce en acciones gerenciales concretas y brindamos una lista de verificación para ayudar a hacer que dichas conductas sean habituales. Pero para clarificar por qué esas acciones son tan potentes, primero describimos nuestra investigación y qué revelaron los diarios personales de los trabajadores del conocimiento sobre su *vida laboral interior*.

La vida laboral interior y el desempeño

Durante casi 15 años, hemos estudiado las experiencias psicológicas y el desempeño de las personas que realizan trabajos complejos al interior de las organizaciones. En un primer momento, nos dimos cuenta de que un impulsor central del desempeño creativo y productivo era la calidad de la vida laboral interior de una persona: la mezcla de emociones, motivaciones

y percepciones a lo largo de una jornada laboral. La combinación de cuán felices se sienten los trabajadores; cuán motivados están por un interés intrínseco en el trabajo; cuán positivamente ven a su organización, su dirección, su equipo, su trabajo y a ellos mismos, puede impulsarlos hacia niveles más altos de logros o desmoralizarlos.

Para entender mejor dichas dinámicas interiores, pedimos a miembros de equipos de proyecto que respondieran individualmente una encuesta por email al final de cada día durante el desarrollo del proyecto por un periodo promedio de poco más de cuatro meses (para mayor información sobre esta investigación, vea nuestro artículo “Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance”, HBR May 2007). Todos los proyectos –por ejemplo, inventar artículos de cocina, gestionar líneas de productos de utensilios de limpieza y solucionar complejos problemas de TI para un imperio hotelero– implicaban creatividad. La encuesta diaria preguntaba sobre las emociones y estados de ánimo de los participantes, sus niveles de motivación y percepciones del entorno laboral ese día además de qué trabajo realizaron y qué acontecimientos les llamaron más la atención.

Participaron 26 equipos de proyecto de siete empresas, abarcando a un total de 238 individuos. Esto produjo cerca de 12.000 anotaciones en los diarios personales. Naturalmente, cada individuo en nuestra muestra experimentó altos y bajos. Nuestra meta era descubrir los estados de ánimo de la vida laboral interior y los acontecimientos de la jornada laboral que se correlacionaban con los niveles más altos de producción creativa.

Refutando radicalmente la creencia común de que mucha presión y temor estimulan los logros, hallamos que, al menos en el mundo del trabajo del conocimiento, las personas son más creativas y productivas cuando sus vidas laborales interiores son positivas; es decir, cuando se sienten contentas, están intrínsecamente motivadas por el trabajo en sí y tienen percepciones positivas respecto de sus colegas y la organización. Además, cuando esas condiciones son positivas, las personas están más comprometidas con el trabajo y son más colaboradoras con quienes las rodean. La vida laboral interior, según lo que vimos, puede fluctuar entre un día y el siguiente –a veces bruscamente– y junto con ello, el desempeño. La vida laboral interior de una persona en un día determinado alimenta su desempeño del día y puede, incluso, afectar el desempeño del día siguiente.

Una vez que nos quedó claro el *efecto de la vida*

La idea en síntesis

¿Qué podría ser más importante para los ejecutivos que aumentar la productividad de sus equipos? Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos opera con nociones erradas acerca de lo que motiva a los empleados –en especial, a los trabajadores del conocimiento– para tener el mejor desempeño posible.

Sobre la base de más de una década de investigación, la cual

incluyó un profundo análisis de las anotaciones diarias hechas por los miembros de un equipo de proyectos creativos, los autores aclaran el asunto de una vez por todas: lo que motiva a las personas en forma regular es la sensación de que están haciendo progresos.

Los ejecutivos que toman en serio este hallazgo verán fácilmente el corolario: lo mejor que pueden hacer por sus empleados

es brindar eventos catalizadores y alentadores que permitan que los proyectos avancen, junto con eliminar los obstáculos y los eventos tóxicos que terminan en retrocesos. Eso es fácil de decir pero para la mayoría de los ejecutivos requerirá una perspectiva nueva y conductas nuevas. Una simple lista de verificación, si se consulta diariamente, puede ayudar a hacer de ellas algo habitual.

laboral interior, nuestras preguntas giraron en torno a si las acciones gerenciales podían ponerlo en movimiento y cómo. ¿Qué acontecimientos podrían provocar emociones, motivaciones y percepciones positivas o negativas? Las respuestas estaban en las anotaciones de los diarios personales de los participantes de nuestra investigación. Hay elementos detonantes predecibles que estimulan o desmotivan la vida laboral interior y que, incluso tomando en cuenta la variación entre los individuos, son básicamente iguales para todos.

El poder del progreso

Nuestra búsqueda de elementos gatillantes de la vida laboral interior nos condujo al principio del progreso. Cuando comparamos los mejores y los peores días de quienes participaron en nuestra investigación (sobre la base de estados de ánimo en general, emociones específicas y niveles de motivación), encontramos que el evento más común que gatillaba un “gran día” era cualquier progreso en el trabajo realizado por el individuo o equipo. Y el más común que gatillaba un “pésimo día” era un contratiempo.

Piense, por ejemplo, en cómo el progreso se relaciona con un componente de la vida laboral interior: las tasas del estado de ánimo general. Los avances ocurrieron en 76% de los días de mejor ánimo de las personas. Por el contrario, los contratiempos se produjeron sólo en 13% de esos días (vea el recuadro “¿Qué ocurre en un buen día?”).

Existen otros dos tipos de eventos gatillantes de la vida laboral interior que también ocurren con frecuencia en los mejores días: las *catalizadores*, las acciones que apoyan directamente al trabajo, incluyendo la ayuda de una persona o grupo, y los *alentadores*, que son acontecimientos como muestras de respeto y palabras de ánimo. Cada uno tiene un opuesto: los *inhibidores*, aquellas acciones que no apoyan el trabajo o que lo dificultan activamente, y las *toxinas*, esos eventos desalentadores o que socavan el ánimo. Mientras

los eventos catalizadores e inhibidores están dirigidos al proyecto, los alentadores y las toxinas apuntan a la persona. Al igual que los contratiempos, los eventos inhibidores y las toxinas rara vez se presentan en días muy positivos para la vida laboral interior.

Los acontecimientos que ocurren durante los días con peores estados de ánimo son casi el reflejo invertido de aquellos de los días con mejores estados de ánimo (vea el recuadro “¿Qué ocurre en un mal día?”). Aquí predominaron los contratiempos, presentándose en 67% de esos días; el progreso ocurrió en sólo 25% de ellos. Los inhibidores y las toxinas también marcaron muchos de los días de peor ánimo y la escasez de los catalizadores y los alentadores fue notorio.

Éste es el principio del progreso hecho visible: si una persona está motivada y contenta al final de una jornada laboral, es bastante probable que haya logrado cierto avance. Si la persona termina su jornada laboral y sale arrastrando los pies desanimado y cabizbajo, lo más probable es que esto sea a causa de un contratiempo.

Cuando analizamos las 12.000 encuestas diarias completadas por nuestros participantes, hallamos que el progreso y los contratiempos influyen en los tres aspectos de la vida laboral interior. En días en que lograron avances, nuestros participantes informaron más *emociones* positivas. No sólo estaban, en general, de mejor ánimo, sino que también expresaron más alegría, cordialidad y orgullo. Cuando experimentaron contratiempos, se sintieron más frustrados, temerosos y tristes.

Las *motivaciones* también se vieron afectadas: en los días de progreso, las personas estaban intrínsecamente más motivadas (por el interés en el trabajo en sí y porque lo disfrutaban). En los días con contratiempos, no sólo estaban intrínsecamente menos motivados, sino también extrínsecamente menos motivados por el reconocimiento. Al parecer, los contratiempos pueden conducir a una persona a sentirse generalmente apática y desganada con su trabajo.

Una sorpresa para los ejecutivos

En una edición de HBR de 1968, Frederick Herzberg publicó un artículo que se transformó en un clásico: “Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?” (reeditado en HBR Enero 2003). Nuestros hallazgos son consistentes con su mensaje: las personas están más satisfechas con sus trabajos (y, por ende, más motivadas) cuando esos trabajos les dan la oportunidad de experimentar logros.

La investigación de los diarios que describimos en este artículo –en la cual examinamos microscópicamente los acontecimientos de miles de jornadas laborales, en tiempo real– reveló el mecanismo subyacente a la sensación de logro: hacer progresos consistentes y significativos.

Pero los ejecutivos parecen no haber tomado en serio la lección de Herzberg. Para evaluar la conciencia que se tiene actualmente respecto de la importancia del progreso del trabajo diario, recientemente llevamos a cabo una encuesta a 669 ejecutivos de diversos niveles en cientos de empresas alrededor del mundo. Les preguntamos sobre las herramientas de gestión que pueden afectar la motivación y las emociones de los empleados. Los encuestados clasificaron cinco herramientas –apoyo para hacer progresos en el trabajo, reconocimiento por el buen trabajo, incentivos, respaldo interpersonal y metas claras– según su orden de importancia.

El 95% de los ejecutivos que completó nuestra encuesta probablemente estaría sorprendido por saber que el hecho de apoyar el progreso es la principal forma de potenciar la motivación (ése es el porcentaje que no clasificó el progreso como prioridad número uno). De hecho, sólo 35 ejecutivos clasificaron el progreso como el motivador número uno (apenas 5%). La gran mayoría de los encuestados clasificó el apoyo para lograr progresos en último lugar dentro de los motivadores y en tercer lugar entre los elementos que influyen en las emociones. Clasificaron el “reconocimiento por el buen trabajo (tanto en el ámbito público como privado)” como el factor más importante para motivar a los trabajadores y hacerlos sentirse contentos. En nuestro estudio de los diarios, el reconocimiento por cierto que estimulaba la vida laboral interior, pero no era ni cercanamente tan prominente como el progreso. Además, sin los logros en el trabajo, hay poco para reconocer.

Las *percepciones* también diferían de muchas maneras. En los días de progreso, las personas percibían un desafío significativamente más positivo en su trabajo. Tenían la sensación de que en sus equipos las personas se prestaban más apoyo entre sí e informaban interacciones más positivas entre los equipos y sus supervisores. En una serie de dimensiones, las percepciones se vieron afectadas cuando las personas se topaban con contratiempos. Encontraban menos desafíos positivos en el trabajo, sentían que tenían menos libertad para abordarlos e informaban que no contaban con los recursos suficientes. En los días con contratiempos, los participantes percibían que sus

equipos y sus respectivos supervisores prestaban menos apoyo.

Ahora bien, nuestros análisis establecen correlaciones pero no prueban causalidad. ¿Fueron estos cambios en la vida laboral interior el resultado del progreso y de los contratiempos o el efecto operó justamente en el sentido contrario? Los números por sí solos no pueden responder eso. Sin embargo, sí sabemos, a raíz de la lectura de miles de anotaciones diarias, que al progreso suelen seguirle percepciones más positivas, una sensación de logro, satisfacción, felicidad e incluso euforia. He aquí una típica anotación posterior a un progreso, hecha por un programador: “Finalmente logré solucionar ese problema que me ha tenido frustrado por casi toda la semana. Tal vez esto no sea un gran acontecimiento para usted pero mi vida es bastante monótona por lo que estoy muy entusiasmado”.

Asimismo, vimos que los contratiempos solían estar seguidos por percepciones de inferioridad, frustración, tristeza e incluso indignación. Como escribió otro participante, un ejecutivo de marketing de productos: “Pasamos mucho tiempo actualizando la lista del proyecto de Reducción de Costos y, luego de haber cuadrado todos los números, todavía no alcanzamos nuestra meta. Es desalentador no ser capaz de lograrlo después de todo el tiempo invertido y el duro trabajo realizado”.

Es casi seguro que la causalidad va en ambos sentidos y los ejecutivos pueden usar este ciclo autorreforzante entre el progreso y la vida laboral interior para apoyarlos a ambos.

Hitos menores

Cuando pensamos en el progreso, solemos imaginar cuán bien se siente alcanzar una meta a largo plazo o experimentar un gran avance. Estos grandes triunfos son importantes, pero son relativamente escasos. La buena noticia es que incluso los pequeños triunfos pueden estimular tremendamente la vida laboral interior. Muchos de los acontecimientos que implicaban un progreso y que fueron informados por nuestros participantes, representaban sólo pequeños pasos hacia adelante. Sin embargo, solían provocar reacciones positivas enormes. Piense en esta anotación de una programadora en una empresa de alta tecnología, la cual fue acompañada de auto-calificaciones muy positivas de sus emociones, motivaciones y percepciones de ese día: “Logré descifrar por qué algo no funcionaba correctamente. Me sentí aliviada y contenta porque esto era un pequeño hito para mí”.

Incluso el progreso común e incremental puede aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y su satisfacción durante una jornada laboral. Respecto de todos los tipos de acontecimientos informados por nuestros participantes, una marcada proporción (28%) de los incidentes que impactaron menormente en el proyecto tuvo un importante efecto sobre los sentimientos de las personas respecto de éste. Debido a que la vida laboral interior tiene un efecto tan potente sobre la creatividad y la productividad y dado que los pequeños pero consistentes pasos hacia adelante, compartidos por muchas personas, pueden confluir hacia una ejecución de excelencia, los acontecimientos que implican un progreso y que suelen pasar desapercibidos, son vitales para el desempeño global de las organizaciones.

Lamentablemente, esto también opera en el sentido opuesto. Los pequeños reveses o contratiempos pueden tener un efecto extremadamente negativo en la vida laboral interior. De hecho, nuestro estudio y la investigación realizada por otros muestran que los acontecimientos negativos pueden impactar más poderosamente que los

positivos. En consecuencia, es particularmente importante que los ejecutivos minimicen las complicaciones diarias.

Progreso en el trabajo significativo

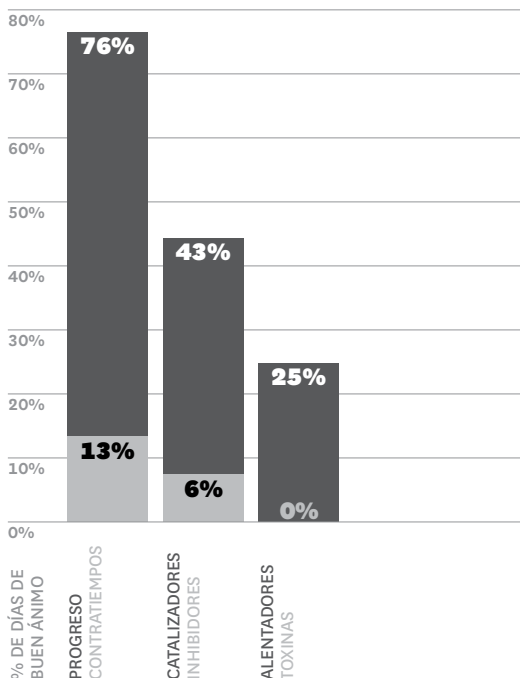
Hemos mostrado cuán gratificante es para los trabajadores cuando son capaces de acercarse de a poco a una meta, pero recuerde lo que mencionamos anteriormente: la clave para motivar el desempeño es apoyar el progreso en el trabajo *significativo*. Lograr avances estimula su vida laboral interior pero sólo si el trabajo le importa.

Piense en el trabajo más aburrido que haya tenido. Muchas personas mencionan su primer trabajo siendo adolescentes: lavando platos y ollas en la cocina de un restaurante, por ejemplo o trabajando en la guardarroía de un museo. En trabajos como esos, el poder del progreso parece difícil de alcanzar. No importa cuán duro usted trabaje, siempre habrá más ollas para lavar y abrigos para colgar y sólo marcar la tarjeta al final del día o recibir el pago al final de la semana produce una sensación de logro.

En trabajos mucho más desafiantes y con espacio para la creatividad, como aquellos realizados por los

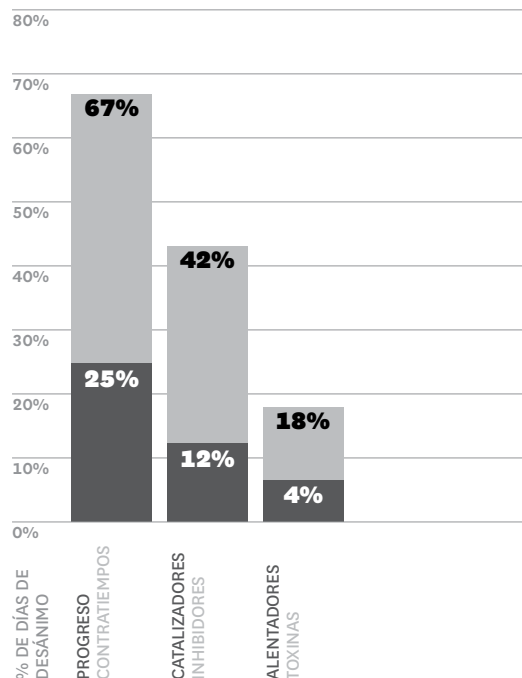
¿QUÉ OCURRE EN UN BUEN DÍA?

El progreso –incluso un pequeño paso hacia adelante– se presenta en muchos de los días en que las personas informan estar de buen ánimo.



¿QUÉ OCURRE EN UN MAL DÍA?

Los acontecimientos en los días malos –contratiempos y otros obstáculos– son casi el reflejo inverso de aquellos que ocurren en los días buenos.



participantes de nuestra investigación, el mero hecho de “hacer progresos” –cumplir con las tareas– tampoco garantiza una buena vida laboral interior. Es posible que usted haya experimentado esta cruda verdad en su propio trabajo, en días (o en proyectos) en los cuales se sintió desmotivado, subvalorado y frustrado, aunque haya trabajado duro y cumplido con lo debido. La causa probable es su percepción de las tareas completadas como secundarias o irrelevantes. Para que opere el principio del progreso, el trabajo debe ser significativo para quien lo realiza.

En 1983, Steve Jobs estaba tratando de seducir a John Sculley para que dejara una carrera a todas luces exitosa en PepsiCo para convertirse en el nuevo CEO de Apple. Se dice que Jobs le preguntó: “¿Quieres pasar el resto de tu vida vendiendo agua azucarada o te gustaría tener la oportunidad de cambiar el mundo?”. Con este argumento, Jobs apalancó una potente fuerza psicológica: el deseo profundamente arraigado del ser humano de realizar un trabajo significativo.

Afortunadamente, para que el trabajo se sienta significativo, no es necesario poner al alcance de las personas comunes y corrientes su primera computadora personal o combatir la pobreza o ayudar a curar el cáncer. Un trabajo de menor grado de magnitud también puede ser significativo para la sociedad si le agrega valor a algo o a alguien que le importe al trabajador. El significado puede estar dado por algo tan simple como fabricar un producto útil y de alta calidad para un cliente o brindarle un servicio genuino a una comunidad. Puede consistir en apoyar a un colega o aumentar las utilidades de una organización al reducir las ineficiencias en un proceso de producción. Ya sea que las metas sean ambiciosas o modestas, en la medida en que sean significativas para el trabajador y que esté claro cómo sus esfuerzos contribuyen para alcanzarlas, el progreso en torno a ellas puede galvanizar la vida laboral interior.

En principio, los ejecutivos no deberían tener que hacer grandes esfuerzos por infundir significado a los trabajos. La mayoría de los trabajos en las organizaciones modernas es potencialmente significativos para las personas que los realizan. Sin embargo, los ejecutivos pueden asegurarse de que los empleados sepan exactamente de qué manera su trabajo es un aporte. Y, más importante aún, pueden evitar acciones que nieguen su valor (vea el recuadro “Cómo el trabajo es despojado de su significado”). Todos los participantes en nuestra investigación estaban realizando un trabajo que debería haber sido

significativo; nadie estaba lavando ollas o colgando abrigos. Sin embargo, con sorprendente frecuencia observamos trabajos potencialmente importantes y desafiantes que perdían su poder inspirador.

Cómo apoyar el progreso: Catalizadores y alentadores

¿Qué pueden hacer los ejecutivos para asegurarse de que las personas estén motivadas, comprometidas y contentas? ¿Cómo pueden apoyar el progreso diario de los trabajadores? Pueden usar catalizadores y alentadores, los otros tipos de eventos frecuentes que descubrimos formaban parte de un “gran día”.

Los catalizadores son acciones que apoyan el trabajo. Incluyen establecer metas claras, permitir la autonomía, brindar los recursos y el tiempo suficientes, ayudar con el trabajo, enterarse claramente de los problemas y los éxitos y permitir un libre intercambio de ideas. Sus opuestos, los inhibidores, incluyen la incapacidad de brindar apoyo e interferir activamente con el trabajo. Debido a su impacto sobre el progreso, los catalizadores y los inhibidores terminan afectando la vida laboral interior. Pero también tienen un impacto inmediato mayor: cuando las personas se dan cuenta de que tienen metas claras y significativas, recursos suficientes, colegas serviciales y así en más, obtienen un estímulo instantáneo a sus emociones, su motivación para hacer un gran trabajo y sus percepciones del trabajo y la organización.

Los alentadores son actos de apoyo interpersonal, como el respeto y el reconocimiento, los alicientes, la tranquilidad emocional y las oportunidades de crear vínculos. Las toxinas, sus opuestos, incluyen la falta de respeto, la falta de alicientes, la indiferencia respecto a las emociones y el conflicto interpersonal. Para bien o para mal, los alentadores y las toxinas afectan directa e inmediatamente la vida laboral interior.

Los catalizadores y los alentadores –y sus opuestos– pueden alterar lo significativo del trabajo al cambiar las percepciones que tienen las personas de sus trabajos e incluso respecto de ellos mismos. Por ejemplo, cuando un ejecutivo se asegura de que las personas tengan los recursos que necesitan, eso les indica a ellos que lo que están haciendo es importante y valioso. Cuando los ejecutivos reconocen a las personas por el trabajo que realizan, es una muestra de que son importantes para la organización. De esta forma, los catalizadores y los alentadores pueden darle un mayor significado al trabajo; además de intensificar el funcionamiento del principio del progreso.

Las acciones gerenciales que constituyen catali-

Cómo el trabajo es despojado de su significado

Las anotaciones en los diarios realizadas por 238 trabajadores del conocimiento que eran miembros de equipos de proyectos creativos revelaron

4 formas principales

en que los ejecutivos, sin darse cuenta, despojan al trabajo de su significado.

zadores y alentadores no son particularmente misteriosas; pueden sonar como lo que se enseña en Introducción a la Gestión, o como mero sentido común y buena educación. Pero nuestro estudio de los diarios personales nos recordó cuán a menudo son ignoradas u olvidadas. Incluso algunos de los ejecutivos más atentos en las empresas que estudiamos no brindaban consistentemente catalizadores y alentadores. Por ejemplo, un especialista en cadenas de suministro llamado Michael era, en muchos sentidos y en la mayoría de los días, un excelente gerente de subequipo. Pero a veces estaba tan agobiado que se volvía tóxico hacia su gente. Cuando un proveedor no cumplió a tiempo con un pedido crucial y el equipo de Michael tuvo que recurrir al envío aéreo para cumplir con la fecha tope del cliente, se dio cuenta de que el margen de ganancia de esa venta desaparecería. Molesto, atacó a sus subordinados, minimizando el sólido trabajo que habían hecho y, de paso, pasando por alto su propia frustración con el proveedor. En su diario, reconoció:

A partir del viernes, hemos gastado US\$ 28.000 en flete aéreo para enviar 1.500 trapeadores con aerosol (que se venden a US\$ 30 cada uno) a nuestro segundo cliente más importante. Otros 2.800 permanecen en este pedido y existe una alta probabilidad de que éstos también deban ser enviados por vía aérea. De ser un gentil gerente de la cadena de suministro, me he transformado en el verdugo de capucha negra. Toda similitud con la cortesía se ha ido, nuestras espaldas están contra la pared, la huida es imposible, por ende, habrá que pelear.

Incluso cuando los ejecutivos no están contra la pared, desarrollar una estrategia a largo plazo y lanzar iniciativas nuevas a menudo puede parecer más importante –y tal vez más atractivo– que asegurarse de que los subordinados tengan lo que necesitan para lograr un progreso sostenido y sentirse apoyados como seres humanos. Pero, como vimos en repetidas ocasiones a lo largo de nuestra investigación, in-

PRIMERO Los ejecutivos pueden desdeñar la importancia del trabajo o de las ideas de los empleados. Piense en el caso de Richard, un técnico de laboratorio de alto nivel en una empresa química, quien le encontró sentido al hecho de ayudar a su equipo de desarrollo de nuevos productos a resolver complejos problemas técnicos. Sin embargo, en las reuniones de equipo a lo largo de un periodo de tres semanas, Richard percibió que el líder de su equipo ignoraba sus sugerencias y las de sus compañeros de equipo. Como resultado, sintió que sus aportes no eran significativos y su ánimo decayó. Cuando al fin creyó que nuevamente estaba haciendo un aporte sustancial para el éxito del proyecto, su estado de ánimo se elevó radicalmente:

Me sentí mucho mejor en la reunión de equipo de hoy. Sentí que mis opiniones y la información que entregaba eran importantes para el proyecto y que hemos logrado algunos avances.

SEGUNDO Pueden destruir el sentido de propiedad que tienen los empleados respecto de su trabajo. Las reasignaciones frecuentes y abruptas suelen tener este efecto. Esto les ocurrió en repetidas ocasiones a los miembros de un equipo de desarrollo de producto en un gigante de los productos de consumo, como lo describe un miembro del equipo llamado Bruce:

A medida que he ido entregando algunos proyectos, me doy cuenta de que no me agrada desprenderme de ellos. Particularmente cuando uno ha estado involucrado desde el inicio y se está cerca del final. Uno pierde el sentido de propiedad. Esto nos sucede demasiado a menudo.

TERCERO Los ejecutivos tal vez envíen el mensaje de que el trabajo que están realizando los empleados nunca llegará a puerto. Ellos pueden dar esta sensación –en forma no intencional al cambiar sus prioridades o sus ideas sobre cómo algo debería hacerse. Esto último lo observamos en una empresa de tecnología de internet después de que Burt, el desarrollador de la interfaz de usuario, había invertido semanas diseñando transiciones fluidas para usuarios no angloparlantes. Como es lógico, el ánimo de Burt se vio gravemente dañado el día en que informó este incidente:

Ofrecieron al equipo otras opciones para las interfaces internacionales, durante la reunión, con lo que el trabajo que estoy realizando podría resultar inútil.

CUARTO Pueden olvidarse de informar a los empleados sobre cambios inesperados en las prioridades de un cliente. A menudo, esto surge a raíz de una mala gestión de clientes o de una comunicación inadecuada dentro de la empresa. Por ejemplo, Stuart, un experto en transformación de datos en una empresa de TI, expresó una profunda frustración y baja motivación el día en que supo que semanas de duro trabajo de su equipo tal vez terminarían sirviendo para nada:

Supe que existe una alta probabilidad de que el proyecto no siga adelante debido a un cambio en la agenda del cliente. En consecuencia, es muy probable que todas las horas y esfuerzo invertido en el proyecto hayan sido una pérdida de nuestro tiempo.

Lista de verificación del progreso diario

Casi al final de cada jornada laboral, use esta lista de verificación para revisar el día y planificar sus acciones gerenciales para el día siguiente. Después de unos pocos días, será capaz de identificar problemas al oír las palabras en negrita. Primero, enfóquese en el progreso y en los contratiempos y piense en eventos puntuales (catalizadores, alentadores, inhibidores y toxinas) que contribuyeron en ellos. A continuación, considere cualquier pista clara de la vida laboral interior y qué otra información le brinda sobre el progreso y otros acontecimientos. Finalmente, priorice para la acción. El plan de acción para el día siguiente es la parte más importante de su revisión diaria: ¿qué es lo que puede hacer específicamente para facilitar más el progreso?

Progreso

¿Cuál o cuáles dos acontecimientos hoy indicaron un pequeño triunfo o un posible gran avance? (Describe brevemente)

Contratiempos

¿Cuál o cuáles dos acontecimientos hoy indicaron un pequeño contratiempo o una posible crisis? (Describe brevemente)

CATALIZADORES

- ¿El equipo tenía claras las **metas** de corto y largo plazo para el trabajo significativo?
- ¿Tuvo el equipo la **autonomía** suficiente para resolver problemas y adueñarse del proyecto?
- ¿Tuvieron todos los **recursos** que necesitaban para seguir adelante eficientemente?
- ¿Tuvieron el **tiempo** suficiente para enfocarse en el trabajo significativo?
- ¿Les di o conseguí **ayuda** cuando la necesitaron o la solicitaron?
- ¿Incentivé a los miembros del equipo para que se ayudaran entre sí?
- ¿Conversé sobre las **lecciones** de los éxitos y los problemas de hoy con mi equipo?
- ¿Ayudé para que las **ideas** fluyeran libremente dentro del grupo?

INHIBIDORES

- ¿Hubo alguna confusión en relación a las **metas** de largo o corto plazo para el trabajo significativo?
- ¿Estuvieron los miembros del equipo **limitados** en exceso respecto de sus capacidades para resolver problemas y sentirse dueños del proyecto?
- ¿Les faltó algún **recurso** que necesitaban para avanzar eficazmente?
- ¿Carecieron del **tiempo** suficiente para enfocarse en el trabajo significativo?
- ¿Acaso yo u otros no brindamos la **ayuda** necesaria o solicitada?
- ¿"Castigué" el fracaso o fui negligente en la búsqueda de **lecciones** y/u oportunidades en los problemas y éxitos?
- ¿Acaso yo u otros descartamos prematuramente la presentación o debate de **ideas**?

ALENTADORES

- ¿Mostré **respeto** hacia los miembros del equipo al reconocer sus aportes al progreso, prestándole atención a sus ideas y tratándolos como profesionales confiables?
- ¿**Alenté** a los miembros del equipo que se enfrentaron con desafíos difíciles?
- ¿**Apoyé** a los miembros del equipo que tuvieron un problema personal o profesional?
- ¿Existe una sensación de **pertenencia** personal y profesional y de camaradería dentro del equipo?

TÓXICOS

- ¿Le **faltó el respeto** a algún miembro del equipo al no ser capaz de reconocer sus aportes al progreso, no prestar atención a sus ideas o no tratarlo como un profesional confiable?
- ¿**Desmotivé** a algún miembro del equipo de alguna forma?
- ¿**Desatendí** a algún miembro del equipo que tenía un problema personal o profesional?
- ¿Existe tensión o **antagonismo** entre los miembros del equipo o entre los miembros del equipo y yo?

VIDA LABORAL INTERIOR

¿Observé hoy algún indicio de calidad de la vida laboral interior de mis subordinados? _____

Percepciones del trabajo, equipo, gestión, firma _____

Emociones _____

Motivación _____

¿Qué acontecimientos específicos pudieron haber afectado la vida laboral interior hoy? _____

PLAN DE ACCIÓN

¿Qué puedo hacer mañana para fortalecer los catalizadores y los alentadores identificados y brindar aquellos que faltan?

¿Qué puedo hacer mañana para empezar a eliminar los inhibidores y las toxinas identificados?

cluso la mejor estrategia fracasará si los ejecutivos ignoran a las personas que trabajan en las trincheras para ejecutarla.

Un ejecutivo modelo... y una herramienta para emularlo

Podríamos explicar muchas (y muy poco sorprendentes) medidas que pueden catalizar el progreso y avivar los espíritus, pero tal vez sea más útil dar el ejemplo de un ejecutivo que usó en forma consistente esas medidas y luego brindar una herramienta simple que pueda ayudar a cualquier ejecutivo a hacer lo mismo.

Nuestro ejecutivo modelo es Graham, a quien observamos liderando a un pequeño equipo de ingenieros químicos dentro de una firma multinacional europea que llamaremos Kruger-Bern. La misión del equipo del proyecto NewPoly era lo suficientemente clara y significativa: desarrollar un polímero seguro y biodegradable para reemplazar los petroquímicos en los cosméticos y, en última instancia, en una amplia gama de productos de consumo. Sin embargo, al igual que en muchas firmas grandes, el proyecto se gestó en un entorno corporativo confuso y a veces amenazante, dados los cambios en las prioridades de la alta dirección, las señales contradictorias y los compromisos poco seguros. Los recursos eran tremendamente escasos y la incertidumbre ponía en riesgo el futuro del proyecto (y el de las carreras de cada uno de los miembros del equipo). Peor aún, un incidente al comienzo del proyecto, en el cual un cliente importante reaccionó con enfado frente a una muestra, dejó al equipo tambaleando. No obstante, Graham fue capaz de sostener las vidas laborales interiores de los miembros de su equipo al remover repetida y visiblemente los obstáculos, apoyar concretamente el progreso y respaldar emocionalmente al equipo.

El enfoque de gestión de Graham se destacó en cuatro formas. Primero, creó un clima positivo, con un evento a la vez, lo cual estableció normas de conducta para el equipo completo. Por ejemplo, cuando la queja del cliente detuvo el avance del proyecto, se comprometió de inmediato con el equipo para analizar el problema sin recriminaciones y desarrollar un plan para reparar la relación. Al actuar así, dio un ejemplo de cómo responder a las crisis en el trabajo: no entrando en pánico ni buscando culpables, sino identificando los problemas y sus causas y desarrollando un plan de

acción coordinado. Esto es un enfoque práctico y una muy buena forma de dar a los subordinados una sensación de avance incluso cuando se está frente a tropiezos y fallas inherentes a cualquier proyecto complejo.

Segundo, Graham se mantuvo sintonizado con las actividades y progresos cotidianos de su equipo. De hecho, el clima libre de críticas que había creado hizo que esto se diera naturalmente. Los miembros del equipo lo mantenían al tanto con frecuencia –sin que se les solicitara– respecto de sus contra-tempos, progresos y planes. En un punto, uno de sus colegas más empeñosos, Brady, tuvo que cancelar la prueba de un material nuevo porque no pudo dar con los parámetros correctos en el equipamiento. Eran malas noticias porque el equipo de NewPoly tenía acceso al equipamiento sólo un día a la semana, pero Brady le informó de inmediato a Graham. En su diario de esa tarde, Brady anotó: “Si bien no le gustó la pérdida de una semana, se mostró comprensivo”. Esa comprensión le aseguró a Graham un lugar en el flujo de información que le permitiría dar a sus subordinados justamente lo que necesitaban para poder hacer progresos.

Tercero, Graham dirigía su apoyo de acuerdo con los acontecimientos recientes en el equipo y en el proyecto. Cada día, podía anticipar qué clase de intervención –un evento catalizador o la eliminación de un inhibidor; un alentador o algún antídoto contra una toxina– tendría el mayor impacto sobre las vidas laborales interiores de los miembros del equipo y sobre el progreso. Y, cuando no se sentía capaz de hacer ese juicio, preguntaba. La mayoría de los días no era difícil averiguarlo, como ese día en que recibió información alentadora sobre el compromiso de sus jefes con el proyecto. Sabía que el equipo había estado nervioso debido al rumor de una reorganización corporativa, así que los pudo animar con la noticia sobre los jefes. Pese a que la recibió durante un merecido día de descanso, inmediatamente se puso al teléfono para transmitir la buena noticia al equipo.

Finalmente, Graham se convirtió en un recurso para los miembros del equipo, a diferencia de los ejecutivos que microgestionan; se aseguraba de *verificar* que todo estuviera bien y nunca parecía estarlos *controlando*. Superficialmente, verificar y controlar parecen muy similares, pero los microgestores cometen cuatro clases de errores. Primero, no otorgan la autonomía necesaria para realizar el trabajo. A diferencia de Graham, quien

le dio al equipo de NewPoly una clara meta estratégica pero respetando las ideas de los miembros respecto a cómo alcanzarlas, los ejecutivos microgestores determinan cada medida. Segundo, frecuentemente preguntan a sus subordinados sobre su trabajo sin brindar una ayuda concreta. Al contrario, cuando uno de los miembros del equipo de Graham informó que tenía problemas, Graham le ayudó a analizarlos –permaneciendo abierto a interpretaciones alternativas– y a menudo ayudó a que las cosas siguieran su curso. Tercero, los microgestores rápidamente culpan a alguien cuando surgen los problemas, provocando que los subordinados oculten los problemas en lugar de discutirlos honestamente para superarlos, como lo hizo Graham con Brady. Y, en cuarto lugar, los microgestores tienden a acumular y ocultar información para luego usarla como un arma secreta. Pocos se dan cuenta de cuán dañino es esto para la vida laboral interior. Cuando los subordinados perciben que un ejecutivo está reteniendo información potencialmente útil, se sienten tratados como niños, disminuye su motivación y su trabajo se ve perjudicado. Graham comunicó rápidamente los puntos de vista de la alta dirección respecto del proyecto, las opiniones y necesidades de los clientes y las posibles fuentes de apoyo o resistencia dentro y fuera de la organización.

En todas esas formas, Graham pudo sostener las emociones positivas, la motivación intrínseca y las percepciones favorables de su equipo. Sus acciones sirven como un poderoso ejemplo de cómo los ejecutivos en cualquier nivel pueden abordar cada día con la determinación de promover el progreso.

Sabemos que muchos ejecutivos, no obstante sus buenas intenciones, encontrarán difícil desarrollar los hábitos que parecían tan naturales para Graham. Por cierto, tomar conciencia es el primer paso. Sin embargo, se requiere disciplina para transformar esa conciencia de la importancia de la vida laboral interior en un actuar cotidiano. Con eso en mente, desarrollamos una lista de verificación que los ejecutivos pueden consultar diariamente (vea el recuadro “Lista de verificación del progreso diario”). El objetivo de la lista de verificación es gestionar en aras de un progreso significativo, un día a la vez.

El ciclo del progreso

La vida laboral interior impulsa el desempeño; a su vez, el buen desempeño, que depende del progreso consistente, mejora la vida laboral interior. A esto

lo llamamos el *ciclo del progreso*; revela el potencial para producir beneficios que se autorrefuerzan.

Así, la implicancia más importante del principio del progreso es ésta: al apoyar a las personas y su progreso diario en el trabajo significativo, los ejecutivos mejoran no sólo las vidas laborales interiores de sus empleados, sino también el desempeño a largo plazo de la organización, lo cual enriquece aun más la vida laboral interior. Por cierto, esto tiene un lado malo: la posibilidad de ciclos autorreforzantes negativos. Si los ejecutivos no son capaces de apoyar el progreso y a las personas que están intentando lograrlo, la vida laboral interior se ve afectada, al igual que el desempeño y el desempeño inferior socava aun más la vida laboral interior.

Una segunda implicancia del principio del progreso es que los ejecutivos no necesitan preocuparse por tratar de leer las psiquis de sus trabajadores ni de manipular complicados esquemas de incentivos para asegurarse de que los empleados estén motivados y contentos. En la medida en que muestren un mínimo respeto y consideración, pueden enfocarse en apoyar el trabajo en sí.

Para volverse un ejecutivo eficaz, usted debe aprender a poner en acción este ciclo de feedback positivo. Eso puede requerir un cambio significativo. Las escuelas de negocios, los libros sobre temas de negocios y los propios ejecutivos suelen enfocarse en gestionar organizaciones o personas. Pero si usted se enfoca en gestionar el progreso, la gestión de las personas –e incluso de organizaciones completas– se vuelve mucho más factible. No tendrá que averiguar cómo sacarle una radiografía a las vidas laborales interiores de los subordinados; si usted facilita su progreso constante en el trabajo significativo, destaca dicho progreso frente a ellos y los trata bien, experimentarán las emociones, motivaciones y percepciones necesarias para un gran desempeño. Su trabajo de alto desempeño contribuirá con el éxito organizacional. Y lo bueno de todo esto es que ellos amarán sus trabajos. ♥

Reimpresión R1108C-E

Teresa M. Amabile (tamabile@hbs.edu) es Edsel Bryant Ford Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School y autora de *Creativity in Context* (Westview Press, 1996). **Steven J. Kramer** (stevek1006@workevents.net) es investigador independiente, escritor y consultor en Wayland, Massachusetts. Es coautor de los artículos “Creativity Under the Gun” (HBR August 2002) y de “Inner Work Life” (HBR May 2007). El libro escrito por ambos, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* será publicado por Harvard Business Review Press.