

LA MOTIVACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LOS OBJETIVOS A LOS DESAFIOS

Ing.Agr. Fernando Preumayr

Tomado del blog **“la diferencia está en la gente”** (4 de abril de 2012)

<http://ladiferenciaestaenlagente.blogspot.com.ar/>

Origen y fuente de las motivaciones

El nivel de motivación del equipo de trabajo es una preocupación constante entre quienes tienen responsabilidad de coordinar y liderar gente en las empresas del sector, sea la actividad que sea.

Las preguntas reiteradas que se hacen son, entre otras *¿de dónde proviene ese oculto resorte que marca diferencias tan grandes a la hora de actuar entre unos y otros? ¿Qué factores comunes impulsan en la práctica a gente tan diferente? ¿De qué manera se inician y sostienen estos estímulos en el tiempo?*

Podemos explicar la motivación como *“aquel impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de las personas hasta alcanzar una meta u objetivo deseado”*. Las motivaciones personales dependen de muchos y complejos factores, pero todos están asociados a una determinada necesidad. Desde los más básicos (comida, abrigo, salud) hasta los más elevados (sentido de lo que se hace, autoafirmación, realización) están presentes en cada una de las personas que conforman nuestro grupo de trabajo. Conocer a las personas, sus necesidades y proyectos es la primera piedra para construir y consolidar un grupo consistente y alineado.

Cada persona tiene una mezcla de necesidades de diferente tipo y lo que varía es cuáles predominan en su consideración, a cuáles les da prioridad y son las que terminan guiando sus búsquedas y comportamientos. Por eso conocer necesidades y motivaciones nos habla de cuáles serán las fuentes de guía y acción de cada uno.

La motivación está asociada con lo que cada quien espera (sus expectativas personales) pero también funciona como proceso, que tiene un principio, un desarrollo y un fin. Una motivación concluye con conseguir lo que se busca, ésa es la satisfacción. Si no conseguimos lo que buscamos en cambio eso se convierte en in-satisfacción.

Quienes dirigen personas y equipos tienen que lidiar con esto de forma permanente y buscar la manera de que su gente encuentre motivos suficientes y valederos que los hagan esforzarse. La motivación va y viene, es cíclica y a veces difícil de predecir. Cuando hablamos de un grupo depende de un balance entre las realidades individuales y el conjunto. Dirigir es aprender a manejar este fino equilibrio de libertades por un lado y necesidades comunes por otro.

Los planes y proyectos

La punta del ovillo para trabajar este tema está más en lo común que en las cuestiones personales. Todas las personas tenemos planes y proyectos de diversa índole: personales, familiares, profesionales y buena parte de nuestras expectativas se fundan en el logro de estos proyectos y planes. Si vemos que no logramos alcanzarlos, que se hacen más lejanos, se dibuja un principio de desengaño o frustración, más o menos profundo, de acuerdo al énfasis que habíamos puesto en ellos.

Cuando la empresa o la organización plantean sus metas y objetivos necesita de su gente. Necesita que estos hagan suyos los objetivos de la empresa, necesita que existan intereses comunes. Si no hay intereses y una visión común habrá en cambio dos caminos que no convergen.

La tarea de los que lideran tiene directa relación con hacer que estas metas de empresa se vayan convirtiendo en desafíos personales para la gente de sus equipos de trabajo. De su capacidad para hacerlo dependerá la vinculación y sintonía que logren las personas con una meta común.

Si el camino común no se entrecruza con el camino personal de cada integrante resignen, tarde o temprano se privilegia lo personal por sobre lo común. La consecuencia directa es la pérdida del sentido común de colaboración.

Sin motivaciones comunes no hay equipo y poco podemos esperar que las personas posterguen o al menos resignen en parte lo propio por lo común.

El papel de la participación activa

La manera de incorporar los proyectos y convertirlos en desafíos para las personas es a través de la participación concreta que se les facilite.

Esta participación tiene su primer eslabón en informar. Este informar entonces se traduce en bajar a la gente los planes de trabajo, cómo se llevan adelante, los propósitos y motivos de las tareas y encargos que se solicitan. En otras palabras dar un horizonte claro de adonde se va con lo que se está encarando y los tiene por actores centrales. Son cosas tan concretas como las siguientes:

- *Adonde va la empresa*
- *Como nos estamos organizando*
- *Cual es tu papel, que rol hay que cumplir*
- *Que esperamos de vos*

El segundo eslabón es pedir opinión, en otras palabras consultar y posibilitar que acerquen su comentario aquellos que están más cerca de los problemas y por lo tanto también de la solución. Sale de allí la riqueza y valor de la experiencia acumulada, que al ser valorada cobra un rol de motivación fundamental. El que está más cerca del problema, esta también más cerca de la solución. Esto traducido significa

- *Que tienen para decir de los planes, que inconvenientes ven*
- *Que sugerirían para mejorar el mismo*
- *Que cosas hay que tomar en cuenta cuando se implemente*

Finalmente el tercer y último eslabón es dar cuentas de lo hecho. O sea hablar de los resultados de lo que se le delega a cada persona, donde pone en juego su criterio y capacidades personales.

En este orden y no otro las personas se incorporan a la dinámica de formar parte de un proyecto en el que se ven como parte. Se traduce en

- *Como nos fue, que experiencia rescatamos*
- *Que dificultades enfrentamos y como lo resolvimos*
- *Que nuevas posibilidades vemos en adelante*

Así informarse, opinar y dar cuentas de lo realizado son pasos en dirección de una participación activa y motivante. Los proyectos asumidos de manera personal como verdaderos desafíos forman parte importante de las motivaciones que tenemos en el orden personal y conjunto.

Con este tipo de motivación cambia la relación con la empresa ya que consolida un vínculo más de lealtad que meramente contractual ya que se asienta en motivos que van más allá de lo estrictamente personal y se apuesta a lo común tomado como propio.

Para motivarlos, conocerlos

Si se preguntan por dónde empezar sugiero que lo primero es tomarse el trabajo de conocer todo lo posible a cada uno y a cada una. Saber qué piensan, cómo piensan y qué valoran. Es fundamental conocer qué cosas los mueve y aquellas por las cuales estarán dispuestos a hacer un esfuerzo, a exigirse y salir de la comodidad.

No podemos hablar estrictamente que somos nosotros los que motivamos sino más bien que cada persona se motiva a sí mismo. O sea que es ella la que es capaz de encontrar razones o motivos para hacer la diferencia. Lo que hacemos desde nuestro lugar es mostrarles, marcarles un rumbo posible al que ellos pueden aspirar.

Cada persona del equipo tiene cosas peculiares y diferentes que aportar al conjunto. La tarea de liderar en gran parte debe contemplar cómo hacer para que esos aportes salgan a la luz. Ese aporte particular se ensambla con otros dentro de este proyecto de conjunto de la organización. Se debe saber asignar el talento de cada miembro del equipo para que un buen desempeño además de resolver problemas u obtener resultados también resulte en algo gratificante.

El proyecto o meta común es el horizonte sobre el cual es posible encontrar lugar para cada persona y en donde a su vez cada uno descubra su espacio propio.

Si este trabajo no estamos dispuestos a hacerlo nosotros mismos, o no nos sentimos capaces, será cuestión de buscar alguien del equipo que pueda llevarlo adelante pero no podemos pedir a la gente que se ponga la camiseta si nosotros mismos no les enseñamos el camino.

Conquistar la voluntad

Alcanzar el interior de las personas es una de las tareas más difíciles y más necesarias cuando pretendemos estructurar y consolidar verdaderos equipos de trabajo. Las claves de la motivación personal y grupal están precisamente allí, dentro de cada uno. Por más órdenes y directivas, manuales o instructivos que manejemos si no le llegamos a la gente no hay chance de influir en ellos. Resulta absolutamente indispensable generar un ambiente donde la comunicación y el intercambio sea moneda corriente. En el ir y venir, en el ser capaces de ponernos en el lugar del otro encontraremos la manera de saber exactamente qué fuerzas son las que mueven su voluntad personal.

Que nuestra gente haga aquello que tienen que hacer, lo que esperamos de ellos, sencillamente porque así lo quieren y lo ven ventajoso es el ideal, y esto depende de su voluntad. Conquistar la voluntad (no torcerla que es muy diferente!!) es un trabajo del que dirige y del cual depende el bendito **compromiso** que tanto se ansía. Está claro que la voluntad no se regala, puede falsificarse por la **mera obediencia** pero no es lo mismo, ya que no tendrá **iniciativa** que es la perla que todos buscamos de nuestra gente.