

## i Chispas!

POR JOHN FISCHER



**D**a gusto visitar comercios, oficinas de empresas, plantas industriales y otros lugares donde se nota que la gente tiene buena disposición, es entusiasta y está comprometida con hacer bien su trabajo. Nos damos cuenta de que la organización está haciendo algo que funciona. Es como si estuviéramos en la presencia de la energía y la luz especiales de una chispa. Todo esto es una señal de que la gente se siente *motivada*.

Una de las cosas más curiosas respecto a la motivación del personal es que, según numerosos investigadores, los *managers* no entienden el tema a pesar de su importancia. Por ejemplo, Teresa Amabile, profesora y una de los directores de investigación de Harvard Business School, reporta que 95% de los ejecutivos encuestados en sus estudios malentenden la fuente más importante de motivación en el trabajo<sup>1</sup>. Otras investigaciones ponen en evidencia la prevalencia y frecuencia de modelos mentales equivocados en los que se basan muchos ejecutivos de todos los niveles, actividades y países.

1. Teresa Amabile y Steven Kramer, “What really motivates workers”, *Harvard Business Review*, enero del 2010.

Hoy en día, se busca que la gente se haga cargo de su propio trabajo y resultados. Se espera que los colaboradores sean autosuficientes y autodirigidos. Cuando se trata del mundo del trabajo “centrado en los conocimientos” (“knowledge workers”) no es práctico, deseable ni posible supervisarlos de cerca. Por esto, se vuelve tan importante el tema de la motivación, ya que está bien documentada la relación entre la motivación y la productividad. El personal que se siente motivado se esfuerza más, hace más, lo hace mejor y acepta su responsabilidad en cuanto a los resultados. Por todo esto, queremos contar con una solución confiable a la pregunta “¿Qué es lo que motiva a la gente en el trabajo?”



La mejor respuesta a la pregunta es “el éxito” o “el logro”. Si quieres validarla, piensa en una situación reciente en el trabajo en que te sentiste bien. Lo más seguro es que la satisfacción haya tenido que ver con haber logrado algo,

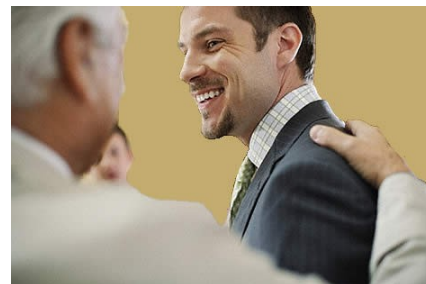
por ejemplo, la resolución de un problema, la superación de un obstáculo o una buena interacción con otra persona, o bien, te sentiste satisfecho por haber recibido un apoyo o un reconocimiento.

Cuando pensamos en el logro o el éxito, tendemos a traer a la mente temas grandes, como cerrar una venta, terminar una carrera, obtener un ascenso, entregar un proyecto, alcanzar la cuota de producción o de ventas, contratar gente para cubrir las vacantes, presentar la declaración mensual en determinada fecha u otros. Sin embargo, centrar nuestra atención en logros grandes puede ocasionarnos más estrés que satisfacción. Cumplir metas de este tipo puede requerir días, semanas, meses o hasta años. Cuando esto sucede, pasamos mucho tiempo sin tomar en cuenta sucesos diarios que inspiran satisfacción y que dan motivos para celebrar. Es como estar a dieta.



Los grandes proyectos están compuestos de un gran número de pequeños pasos. Por ejemplo, entregar la declaración anual al fisco en tiempo y forma es una meta impor-

tante. Para cumplirla, todos los días la gente de finanzas necesita cap-



turar las operaciones del día y, todos los meses, tiene que entregar las declaraciones parciales, de manera que a diario y mes con mes hay sucesos que pueden ser motivo de satisfacción y de celebración.

Las pequeñas victorias son importantes, ya que influyen en las percepciones y las emociones de los individuos y éstas tienen un impacto en su motivación más allá de la importancia de los logros en sí. Contribuyen a la satisfacción que las personas sienten en el trabajo y afianzan la disposición a esforzarse.

Éste es un concepto clave para la autodirección y para la dirección de otros. Para lograr tus grandes objetivos, fijate en los pequeños pasos uno por uno a lo largo del camino. Cada victoria contribuye a la satisfacción que sientes en el trabajo.

Si diriges a otros, la razón de ser de tu puesto es ayudar a tus colaboradores a tener éxito en sus tareas (lograr avances, obtener reconocimiento, superar obstáculos, conseguir ayuda o recursos, cumplir metas o entregar proyectos terminados, entre otras cosas). Centra tu aten-



ción en los colaboradores y en lo que hacen día con día, en su metodología de trabajo y en sus relaciones con los demás.

Cada uno de ellos tiene sus propios motivadores y necesidades y éstas cambian constantemente. Cuando el supervisor está atento al plan y las acciones de sus colaboradores, puede adaptar su apoyo a las circunstancias.

A continuación se presenta una lista de alternativas de acción que puede acrecentar el sentido de satisfacción en el trabajo y cultivar la capacidad y disposición de los colaboradores.

### **ACCIONES QUE SIRVEN PARA ALENTAR A CADA COLABORADOR Y NUTRIR SU AUTOMOTIVACIÓN**

- Demostrar respeto por quién es él y por lo que hace
- Reconocer sus:
  - Esfuerzos
  - Avances
  - Logros
- Promover claridad respecto a qué debe hacer y cómo hacerlo
- Facilitar su autonomía (“empowerment”)

- Asegurarse de que tenga los recursos que necesita: tiempo, materiales, dinero, apoyo adicional y tecnología, entre otros
- Animarlo
- Expresar apoyo o solidaridad emocional
- Fortalecer en él el sentido de pertenencia, de que es un valioso integrante de un equipo



Los especialistas en conducta humana saben que la gente no trabaja solamente con el fin de ganar dinero. Aunque la remuneración es importante, el trabajo saca a las personas de sus mundos personales limitados y los conecta con un amplio universo social donde pueden interactuar con otros, obtener reconocimiento y nutrir su sentido de bienestar.

Por lo general, los jefes se fijan poco en los temas de la lista de arriba a pesar de que son clave para apoyar la satisfacción que sienten los colaboradores en su trabajo. La gente que se siente bien tiene más confianza en su capacidad y está más dispuesta (motivada) a esforzarse.

¿Te gustaría ver en tus colaboradores las “chispas” que indican que se sienten seguros respecto a sus capacidades y comprometidos con las metas del equipo?

Si te gustaría obtener apoyo para alentar los avances de tu equipo, lograr más éxitos, enfocar la atención de los colaboradores en los resultados más que en las actividades o ayudar a las personas que dirigen a otros a volverse más efectivas, ponte en contacto con nosotros y juntos podemos encontrar alternativas prácticas y efectivas.

Hasta pronto  
*John Fischer*



**¿Quiere enviar este número del boletín e-Hablando de Liderazgo a colegas?**

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

**Desea conocer números anteriores de e-Hablando de Liderazgo,** haga clic Aquí.

Comentarios sobre el contenido de **e-Hablando de Liderazgo**, sugerencias y cartas al editor: [info@toplineconsulting.com.mx](mailto:info@toplineconsulting.com.mx)  
**Si no desea recibir e-Hablando de Liderazgo,** haga clic Aquí para cancelar.

[www.TOPLINEconsulting.com.mx](http://www.TOPLINEconsulting.com.mx)

Teléfono: (55) 5533-1551