

## Management and Performance Associates – Enero de 2008

### ¿Motivado o comprometido? Esa es la cuestión...

**"No sabemos nada sobre la motivación. Todo lo que podemos hacer es escribir libros sobre ella"** Peter F. Drucker

A menudo, durante nuestros seminarios de capacitación, algunas personas nos dicen: **"No veo que mi gente esté motivada. ¿Qué puedo hacer para motivarlos?"** La respuesta es sencilla: **¡NADA!** Sucede que no hay nada que podamos hacer para motivar a las personas ya que la motivación es una fuerza interna, que tiene que ver con las fuentes de energía que traemos en nuestro "cableado de fábrica". La motivación es el emergente de nuestros "motivos", de nuestros impulsos inconscientes, de aquello que nos da placer. Si no hay placer en el trabajo, no hay motivación. Simple.

Si volvemos a la preocupación original, también encontraremos un error en ella. No podemos "ver" si una persona está motivada o no, ya que la motivación es incolora. En todo caso, lo que podremos ver, son los comportamientos de las personas. Si ellos revelan entusiasmo, satisfacción y placer, probablemente la persona esté motivada con su trabajo.

Como dijo Drucker, varios libros se han escrito al respecto, y una de las teorías sobre motivación más utilizada en el mundo corporativo es la de David McClelland, quien opina que somos motivados por 3 fuentes de energía. Ninguna es mejor que la otra y todos tenemos – en dosis diferentes – algo de las tres. Ellas son: **Logro** (aquello que nos orienta a los desafíos), **Afiliación** (aquello que nos orienta a establecer relaciones interpersonales) y **Poder** (aquello que nos orienta a influenciar y causar un impacto en los demás).

McClelland concluye que para poder alcanzar el éxito en una organización, gerentes y líderes necesitan estar motivados por el "poder", lo que no debe asociarse con un impulso dictatorial, sino con el placer de influenciar e impactar positivamente al equipo para generar resultados de corto y largo plazo. En contrario a estas conclusiones, otra investigación demuestra que los líderes motivados por el "logro" se han transformado en mayoría, en las corporaciones actuales. La lucha por producir resultados, cueste lo que cueste, sustenta esta teoría. ¡Lo que no significa que sean líderes que disfruten de la función gerencial ni que sus equipos disfruten al tenerlos como líderes!

Otro tema que habitualmente desvela a los gerentes es el **"employee engagement"**, concepto que podría traducirse como "la constante motivación y pasión, el compromiso y entusiasmo que demuestran los empleados". Si la pregunta es **"¿qué podemos hacer?"**, la respuesta esta vez será: **¡MUCHO!** Veamos aquí algunas ideas:

**1. Conozca a las personas que trabajan para usted.** Solo lo logrará hablando con ellas, preguntándoles que los motiva, observando sus buenos y malos comportamientos y validando sus conclusiones con ellos. No espere al brindis de despedida de su empleado, para enterarse luego de 10 años, que era actor, músico o pintor. Esta será su contribución para que "estén motivados" en su trabajo.

**2. Conozca las expectativas de las personas que trabajan para usted.** El hecho de que alguien sea su "mano derecha" puede no tener nada que ver con lo que la persona quiere, desea y espera de la organización. Ayude a las personas a alinear sus tareas con sus fuentes de motivación.

**3. Ayude a las personas a que su trabajo sea excitante y emocionante.** Y esto también aplica a las personas de trabajos más rutinarios y sencillos. ¿Cómo? Brindando contexto, conectando sus tareas con las metas de la organización, para que entiendan como su tarea contribuye con la misión y la visión de la empresa.

**4. Ayude a que las personas puedan desarrollarse, reconociendo sus logros y re-encaminando sus flaquezas.** La palabra clave es *feedback*, constante, oportuno, basado en los hechos observados que impactaron (bien o mal) en el desempeño. Si de re-encaminar flaquezas se trata, no finalice la conversación "diciendo" que deben hacer. Aproveche para preguntar: **"¿qué harás diferente la próxima vez?"**

**5. Escuche.** Cree una cultura en la que las personas puedan pedir ayuda y hablar de sus necesidades.

¿Ya se dio cuenta que las 5 acciones implican un diálogo fluido con las personas de su equipo? **¡Puede comenzar hoy mismo!**

Visítenos en: [www.mapa-consulting.com.ar](http://www.mapa-consulting.com.ar)