



Motivar de manera eficaz. ¿Cosa de héroes?

High performance. Delivered.

Consideremos a un responsable de equipo o gerente encargado de gestionar un equipo de ocho personas dedicadas a la venta telefónica. La trayectoria histórica de su empresa ha llevado a que sea un equipo de profesionales de amplia experiencia, procedentes de otras áreas de la empresa, sin una especial vocación ni orientación comercial y, sin embargo, con una asombrosa y envidiable estabilidad laboral. Su antigüedad y los ingresos salariales superiores a la media del mercado determinan que no tengan incentivos para la venta ni consideren esforzarse en ello. El objetivo de su trabajo se ve cumplido con haber ido a trabajar y completar la jornada. Ante esta situación, u otras similares, ¿qué hacer para facilitar que los responsables de este equipo logren mejores resultados de las personas a su cargo?

La relación entre el jefe y su equipo

Un buen gestor de personas fomenta la motivación de los profesionales que componen su equipo de trabajo pulsando adecuadamente las palancas que articulan cada psicología. Pero, ¿es eso motivar?



Parte de los errores más comunes surgen de considerar que se puede motivar a alguien. **Los factores de motivación son mayoritariamente patrimonio del individuo y puramente personales** por lo que, normalmente, la labor de un mando se debe limitar a generar un escenario en el que cada una de las personas pueda desarrollar su motivación. Se trata de no impedir que nuestros colaboradores puedan encontrar en su trabajo

factores de motivación. Pero, para lograr este encuentro, es necesario contar con la voluntad del individuo. La voluntad de motivación es el punto de partida para su logro.

No es extraño que siempre se busque actuar sobre aquellas personas que tienen mayor predisposición. La regla del 80/20, unida al deseo egoísta y comprensible de obtener éxito, hace que los esfuerzos se centren en favorecer los resultados de quienes, disponiendo de las capacidades necesarias, no actúan conforme a su potencial pero están dispuestos a hacerlo. Sin embargo, a medio y largo plazo la actuación reiterada sobre las mismas personas hace que los niveles de logro vayan disminuyendo, produciéndose un cierto cansancio y desasosiego, tanto por parte del mando como del colaborador. Agotada, o casi, esta vía de trabajo surge la necesidad de actuar sobre el resto de los miembros de equipo. Pero, si ya de por sí es complicado ayudar a quien valora nuestra ayuda, ¿qué hacer para acercarnos a quien no la quiere? ¿Cómo mantener la motivación del mando para continuar con el desarrollo de su equipo?

En ocasiones se califica a las personas sin voluntad de cambio como problemáticas. Pero, si la responsabilidad de generar el ambiente de motivación es del mando y éste no logra completar su responsabilidad, ¿no es más correcto pensar que el problemático es el mando? Ambos tienen mucho que ver en el resultado final: **el problema está en la relación**, no en ninguno de los individuos en concreto. ¿Qué hacer entonces para mejorar esta relación, logrando la motivación de ambos?

Palancas para actuar sobre la motivación del equipo

Nos centraremos en las principales pautas que se pueden trabajar con los jefes de equipo para lograr tanto su motivación como la de su equipo.

Menos es más. Acostumbrados a trabajar con personal que implica su voluntad en su propio desarrollo profesional, existe la tendencia natural a fijar los mismos umbrales de éxito a estas personas que al resto del equipo. Pero no debería ser así. Aún a riesgo de cometer alguna discriminación, los responsables deben buscar la menor ocasión para favorecer el reconocimiento de los logros de los miembros de su equipo con menor voluntad de cambio, tanto su éxito como el esfuerzo invertido, aún cuando este no esté acompañado de mayores resultados. Sus pequeños esfuerzos se han de acompañar siempre de un gesto de ánimo.

Un paso adelante, un paso atrás. Se debe asumir que parte de los logros obtenidos no son consolidables. El efecto de la presión del resto de los compañeros, unido a una voluntad cambiante con respecto al deseo de motivación, hace que parte de los frutos conseguidos se desvanezcan y de nuevo haya que empezar a trabajar. Este es uno de los aspectos más difíciles de interiorizar y, sin duda, el que más desasosiego genera en los responsables de equipo.



Repartir las medallas. El responsable ha de intentar aparecer como un compañero solidario con el equipo, haciendo ver que los objetivos, los premios y la visibilidad que proporciona el trabajo no son un horizonte personal suyo sino un logro profesional a alcanzar por cada miembro del equipo, en el que el jefe actúa como un componente más con responsabilidades distintas.

El ojo público. No se debe buscar que la persona modifique su conducta o reconozca sus progresos en público.

Todo el esfuerzo logrado en privado se desvanece cuando se trata de aparecer frente a sus compañeros como un ejemplo de cambio. No sólo no se consigue un efecto motivador sino que, en general, se produce un retroceso en las conductas parcialmente consolidadas. Si la motivación es un triunfo personal, el camino de cambio también debe serlo.

Egoísmo positivo. Hay que hacer comprender que detrás de todo cambio existe un beneficio asociado para el individuo. No se trata del cambio por el cambio, ni cambiar por mandato del jefe, sino que uno debe entender qué gana si se cambia su actitud. Enfocar el cambio de comportamiento como una ganancia individual provocará que algunos colaboradores actúen favorablemente.

Responsabilidad. Por pequeño que sea nuestro margen de acción, todos deseamos sentir que somos dueños de aquello que hacemos. Por eso otro de los factores de mayor impacto es la asignación de tareas concretas a una persona, otorgándole la responsabilidad de su cumplimiento. Saber que de nosotros depende el que se haga algo que lleve un valor asociado y que por ese resultado se nos va a medir, actúa como un resorte de motivación para su ejecución satisfactoria.

Autonomía. Por último, y particularizado en los propios responsables de equipo, uno de los factores que les permitirá mejorar la motivación de sus colaboradores y, sobre todo, la suya propia, será disponer de la autonomía suficiente para aplicar los factores de motivación antes descritos. La responsabilidad de facilitar la motivación de un equipo debe llevar asociado el otorgamiento de la **facultad de ejecución de las palancas necesarias**.

La experiencia de Accenture muestra que la aplicación de estas palancas sobre un equipo de personas no es una garantía de éxito pero mejora la estadística de que suceda. Deben confluír muchos más factores, algunos de los cuales escapan a nuestra actuación. Pero aún así, en muchas ocasiones tiene lugar el milagro, sucede todo lo que tiene que suceder, y comprobamos que se producen cambios perceptibles en la forma de actuar de las personas. Nada tan inesperado como aquello que llevamos tiempo esperando.

Quizás, con la perspectiva del tiempo transcurrido y a la vista de los resultados que consigan algunos responsables de equipo, consideremos que éstos son auténticos héroes.

Para más información contactar con:

Raúl Jiménez Fernández

Accenture

Torre Picasso - 28020 Madrid

e-mail: human.performance.spain@accenture.com

Tel.: 91 546 93 71

Estas publicaciones están disponibles en nuestra página web: www.accenture.es

Sección: Investigación y Análisis - Human Performance