



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

LA MOTIVACIÓN PARA LA ACCIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Uno de los factores más importantes y de mayor significación en una organización es su cultura y dentro de ella, la motivación para la acción que tengan sus empleados.

Hay organizaciones dinámicas, motivadas, con gran disposición para la superación y una enorme mística en todos sus empleados. Otras, por el contrario, parecen “muertas”, nadie se mueve, todo puede pasar y nada pasa, las cosas son lentas, se vuelven rutinarias, el trabajo pierde interés y genera poco a poco desmotivación. Es típico en nuestro medio, por ejemplo, obtener mejor atención y disposición de los empleados en solucionar los problemas del cliente en las empresas de servicios del sector privado que en las del mismo tipo en el sector público. ¿Cómo se explica esa diferencia?

En primer lugar en el estilo de sus superiores, la forma en que ellos actúan al afrontar sus propias responsabilidades, y la manera como confían, creen, estimulan y apoyan a sus empleados para que tomen decisiones, las propias de su labor, sin esperar a que todo lo decidan los superiores. Buena parte de las experiencias de los procesos de rediseño de organizaciones demuestran que los empleados, cuando se les motiva y consulta, son el origen de novedosas soluciones, que nunca se comentaron porque no se sentían autorizados o motivados a expresar sus opiniones, y, mucho menos, a llevarlas a cabo.

El tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, no promueve la generación de una cultura positiva en la organización. **Para crear un ambiente de trabajo motivado hacia la acción (no sólo hacia la reacción) es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo, en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.**

Es decir crear una cultura diferente, una cultura de motivación hacia la acción. La cultura de la organización tiende a convertirse en un activo estratégico, ya que indica cuales principios son valorados y define el marco de referencia dentro del cual es legítimo actuar. La cultura de acción bien asimilada en una empresa, garantiza congruencia, integridad y sintonía mental frente a lo básico y lo importante.

Uno de los grandes problemas que enfrentan los ejecutivos es la forma en que deben ejercer un control adecuado en organizaciones que exigen flexibilidad, innovación y creatividad. Los negocios competitivos, con clientes exigentes y bien informados, deben confiar cada vez más en la iniciativa de sus empleados para buscar oportunidades y responder a las necesidades del consumidor.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

En lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, como se hacía antes, el gerente superior debe actuar como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización. La función del gerente, cuando tiene a sus empleados motivados para la acción, consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer planeación estratégica (construir el futuro), trabajar con los clientes y entrenar al personal. Todo lo que el gerente hace se encamina a apoyar a sus empleados a ser más eficientes y eficaces, a dar lo mejor de sí mismos. Ahora trabaja con ellos, para promover el beneficio de empleados y clientes y por ende el de la compañía.

Pero, pocos cambios en los negocios son tan bien recibidos y, sin embargo, pueden ser tan problemáticos como el inducir los empleados a la acción sin estar preparados. Perseguir nuevas oportunidades, con base en la iniciativa individual de los empleados sin haber sido entrenados, puede exponer a un negocio a riesgos excesivos o provocar comportamientos que pueden dañar la integridad y la imagen de la compañía.

Debe existir un proceso de cambio cultural, de capacitación y de entrenamiento, antes de adoptar un modelo de motivación hacia la acción, donde se estimule la iniciativa de los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidades. De un momento a otro no se puede hacer, debido a que se generarían grandes riesgos; sería el caso de quien está acostumbrado a manejar una avioneta y, sin preparación alguna, de golpe, se le entrega la responsabilidad de manejar un Jumbo. Ahora bien, cuando se hace lenta, progresiva y persistentemente, se generan, muchas sinergias, se desarrollan habilidades y se crea una cultura que distinguirá a una empresa frente a sus competidores.

Motivar a los empleados a tomar decisiones ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana, lo cual es un desperdicio inconcebible en un mundo empresarial de alta competencia.

Los gerentes superiores deben estimular a sus empleados para que inicien procesos de mejoramiento y generen nuevos elementos para responder a las necesidades de los clientes. En una forma pausada pero progresiva los empleados desarrollan disciplinas, ideas, procedimientos, que de otra manera jamás habrían surgido.

Los empleados motivados a la acción benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en la mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido entrenados para obrar así, se genera una disciplina, la cual aporta sus mejores frutos a medida que se vuelve parte de la cultura. El empleado enriquece su labor y aumenta la importancia de la empresa, al generar ideas e iniciativas con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además se actúa con mayor responsabilidad y se colocan los intereses de la organización en un lugar de primer orden.

La motivación para la acción no quiere decir darle más jerarquía a la gente. Muchas personas pueden tener suficiente autoridad, conocimiento y experiencia, pero no actúan. Hay que liberar ese poder, haciendo que la gente se sienta más dueña de sus decisiones, de sus acciones, de sus resultados, de la creación de su futuro. Es dejar que cada uno piense y haga, entendiendo que los retos, a veces mal llamados problemas, deben resolverse lo más cerca posible a donde ocurren.

www.planning.com.co

Por ejemplo, en la relación con los clientes, muchas veces se presentan situaciones no previstas en los manuales (donde sólo suelen estar los casos frecuentes), las cuales crean la oportunidad para la acción directa del empleado en la solución del problema y para generar en el cliente una sensación superior de satisfacción. El peligro está y hay que evitarlo, por supuesto, en que empleados sin el suficiente conocimiento, entrenamiento y criterio entren a tomar decisiones inopinadas.

Así mismo, la motivación para la acción requiere comunicación. Es utópico pensar que se puede desarrollar con éxito una labor, mientras no exista un excelente flujo sobre la “información necesaria” en todos los niveles de la organización. El conocimiento apropiado sobre lo que sucede, más que el comentario de pasillo, actúa como el insumo básico para que se disminuyan los riesgos y se alcance el éxito, pues si no existe comunicación, se pierde la credibilidad y no será posible el logro de relaciones sinérgicas.

De igual forma, el proceso de fijación de metas se considera de vital importancia, ya que sin metas claras las personas desperdician energía y terminan por perder su motivación. Igual sucede con la asignación de roles: es importante que exista unificación de criterios para el cumplimiento de los respectivos cargos dentro de la organización, de tal forma que cada persona tenga completa claridad con respecto a sus responsabilidades y lo que se espera de ella.

Finalmente, en lo que concierne a la estructura organizacional, se dice que la visión y la misión de la compañía le informan a la gente lo que debe hacer la empresa, mientras que su estructura, junto con los roles y metas bien definidos, aseguran que las cosas se hagan en la dirección correcta por parte de cada persona. Es posible que algunas de las estructuras organizacionales vigentes, en muchas empresas, obstaculicen la motivación para la acción en las personas.

La creación de una cultura centrada en la motivación para la acción es una poderosa fuerza que acompaña las realizaciones empresariales exitosas. Aun cuando muchos gerentes piensen que no es más que un pensamiento romántico, se ha encontrado que las personas que trabajan en una organización con esa cultura son más eficientes y productivas, y se sienten naturalmente atraídas por la idea de una mayor compenetración personal con su labor, en todos los niveles de las organizaciones.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co