

Extraído de una publicación de:

	Autor	FRANCESCELVA
	Fuente	FRANCESCELVA
	Link	https://francescelva.com/como-motivar-a-un-equipo-de-trabajo-en-base-a-daniel-pink/

Lectura 4

Cómo motivar a un equipo de trabajo... en base a Daniel Pink

En base a investigaciones sobre la motivación humana realizadas en los últimos 40 años, Daniel Pink expone en su libro "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva" (2010) el desajuste que, según él, existe entre lo que la ciencia sabe y lo que la empresa hace.



Daniel Pink afirma que los sistemas de motivación basados en premios y castigos sólo funcionan bien con las tareas rutinarias propias del siglo XX, es decir, funcionan cuando se trata de hacer tareas rutinarias y basadas en las normas. Sin embargo, en el tipo de tareas que se requieren en el contexto del siglo XXI, estos sistemas no sólo no sirven, si no que además reducen la motivación, el rendimiento y la creatividad.

Es por ello que Daniel Pink sostiene que en el entorno del siglo XXI la ciencia demuestra que la motivación debe fundamentarse en los motores internos de las personas (motivación intrínseca). Y explica la existencia de tres pilares de la motivación intrínseca, que puedes poner en práctica desde ya para motivar a tu equipo de trabajo. Estos 3 pilares son:

"La libertad de dirigir nuestra vida, el deseo de dominar la disciplina por la que tenemos vocación, y ser capaces de lograr objetivos que lleguen más allá de nosotros mismos".



A estos tres motores los denomina:

- AUTONOMÍA
- DOMINO (MAESTRÍA)
- FINALIDAD (PROPÓSITO)

A continuación, vamos a ver cada uno de estos pilares con un poco más detalle, cómo aplican en la empresa, y cómo los puedes poner en práctica para motivar a tu equipo de trabajo. (Ten en cuenta que en cada persona estos tres motores tienen un peso diferente. Por ejemplo, unas personas pueden tener mucha más necesidad de autonomía y otras de propósito).

Dominio

El dominio es el deseo de mejorar y de perfeccionarnos en algo que nos importa. O la necesidad de dominar algo nuevo e interesante.

Y es que como descubrió Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de psicología en la Universidad de Claremont (California), lo que hace que las personas tengan momentos "óptimos" en su trabajo (momentos en los que se sienten súper concentradas, comprometidas y satisfechas), es el resultado de hacer algo que para esas personas es satisfactorio y que, además, representa un desafío (hay sintonía entre el reto a afrontar y las capacidades de las personas).

Viendo el concepto, ya tenemos una gran indicación para trabajar este motor interno en las personas de tu equipo: debes descubrir qué les importa (ten en cuenta que en muchos casos tendrás que ayudarlas a aflorarlo).

En base a toda esta información puedes redistribuir trabajos, hacer cambios para favorecer que las personas prueben cosas y descubran ese algo que les mueve... Incluso cuando se trata de tareas aburridas, el simple hecho de detectarlo, reconocerlo y explicar el por qué es necesaria esa tarea suele ser un apoyo muy útil para la persona que la tiene que hacer.



Autonomía

La idea de fondo que aporta Dan Pink es que "el control lleva a la obediencia, la autonomía lleva al compromiso". Y así como el siglo XX quería obediencia, el siglo XXI requiere compromiso.

Aquí es importante destacar que autonomía no consiste en "ir por libre", sino en desarrollar a las personas y generar opciones para que cada vez sean más autónomas. (Por ejemplo, operarios que rediseñan sus puestos de trabajo, o que llevan a cabo verificaciones, o que deciden en qué proyectos involucrarse).

1. Sobre el trabajo (lo que hacen).

Un caso muy conocido es el de la empresa 3M que facilita que los investigadores puedan dedicar un 15% de su tiempo a proyectos de libre elección.

Pero puedes encontrar opciones mucho más sencillas. Por ejemplo, si tu equipo está formado por varias personas puedes ofrecer un amplio conjunto de actividades a realizar y favorecer que las personas autoorganicen en vez de asignar tú las actividades. O puedes promover que las personas asuman nuevos retos. O si realizáis una formación... puedes dejar que se apunten los que quieran asistir en vez de hacer tú la lista de participantes - tendrás menos control, pero te obligará a hacer otro tipo de cosas... y empezarán a pasar cosas diferentes.

3. Su equipo (con quién lo hacen)

Facilita que las personas puedan elegir con quién trabajan. Por ejemplo... Facilita que las personas puedan agruparse libremente para realizar un proyecto. De hecho, cada vez hay más empresas que cuando seleccionan una nueva incorporación, quien toma la decisión final es el equipo con el que va a trabajar dicha persona.

O si es posible facilita que las personas puedan cambiar de jefe. (Recuerda que hay investigaciones que demuestran que el jefe directo de cada empleado es el factor crítico para la construcción de un puesto de trabajo excepcional). Y si resulta que hay unos jefes con quien no quiere trabajar nadie..., esto llevará a reflexionar y a tomar decisiones.

4. La técnica (cómo lo hacen).

iCuidado! porque no se trata de que cada uno haga como quiera. Pero si está claro el objetivo que se quiere conseguir..., LAS PERSONAS ESTÁN FORMADAS Y TIENEN LOS MEDIOS, sí que puedes dejar de poner el foco en el cómo.

Además, si hay autonomía en el cómo, es mucho más fácil ir descubriendo nuevas maneras, ir aprendiendo unos de otros, e ir llegando a diferentes mejores maneras.

Y de hecho, cada vez hay más empresas que tienen a personas de sus departamentos de atención al cliente... que trabajan desde casa.



Finalidad

Es la búsqueda de una causa más grande y duradera que nosotros mismos. Es el deseo de querer aportar algo a los demás a través de nuestro trabajo.

Este deseo de finalidad lo puedes incorporar en tu equipo de diferentes maneras.

Una es por ejemplo, construyendo un propósito compartido que incorpore aspectos relacionados con el deseo de finalidad de las personas del equipo.

En referencia a la finalidad, otra idea muy potente y muy práctica es la que propone el profesor de gestión en la Wharton School, Adam Grant, cuando afirma que: "los gerentes deberían preocuparse por estimular el contacto más frecuente entre los trabajadores y las personas dentro o fuera de la empresa que se benefician de su trabajo".

Y es que Adam Grant ha hecho investigaciones en las que demuestra que "la comprensión del impacto de la tarea realizada y/o conocer personalmente a los individuos que se benefician de un trabajo bien hecho, puede mejorar de forma manifiesta el rendimiento de una persona".

