

Motivación y equipos de alto desempeño

Audrey Yazmin Olaya Gómez

Especialización en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en
Liderazgo y Servicio

Resumen

“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas” (Teresa de Calcuta).

El objetivo de este ensayo es reconocer que en un equipo de alto desempeño se requiere tanta motivación a nivel personal. En el presente trabajo revisamos algunas teorías de la motivación, procuramos describir la manera como se pueden integrar estas teorías con la realidad; de igual forma, describimos lo que caracteriza a un equipo de alto desempeño, las etapas y de qué manera la motivación como variable del comportamiento organizacional individual es un factor que influye para el logro de los objetivos.

Palabras clave: Motivación, equipos de alto desempeño, comportamiento organizacional.

Abstract

The aim of this essay is to recognize that within a high performance team requires as much as is necessary motivation personally. In this paper we review some theories of motivation, we will attempt to describe how these theories can be integrated with reality, just as describe that characterizes high-performance equipment, stages and how the motivation variable of organizational behavior Individual is a factor in achieving the objectives

Keywords: Motivation, high performance teams, organizational behavior.

Introducción

A nivel organizacional se procuran gestionar proyectos que permitan el logro de las metas de las organizaciones de manera eficiente y por equipos de trabajo debido, a que estos pueden actuar con mayor rapidez, aumentando la productividad y apoyados en la

creatividad y las habilidades de quienes integran esta estructura. Estos equipos requieren una inspiración adecuada, la cual les permitirá alcanzar resultados sobresalientes.

Motivación

A nivel organizacional, la motivación es una de las variables más estudiadas; su definición no es sencilla, y los administradores constantemente están procurando diversos métodos para que ésta mejore en los trabajadores. Apoyados en las investigaciones, en la actualidad hay suficiente conocimiento acerca de cómo mejorar la motivación en los empleados. La motivación de una persona puede ser sumamente compleja, contradictoria o puede diferir de acuerdo con sus necesidades de autoestima, estatus, aceptación y realización, e influye directamente en el comportamiento de un individuo en una organización. Stephen Robbins (2004) define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un individuo por conseguir una meta. La motivación general se ocupa de esfuerzos por alcanzar una meta cualquiera.

Las primeras teorías de la motivación datan de mediados de la década de 1900. Para Abraham Maslow (1943), quien postuló la jerarquía de necesidades, en cada ser humano se encuentra una escala de necesidades de cinco niveles representadas a manera de pirámide, donde los cuatro primeros se agrupan como necesidades primordiales, y el último es el de autorrealización. Así, en las necesidades básicas

agrupamos las fisiológicas, referentes a la supervivencia. En segunda instancia, las necesidades de seguridad y protección. Al ser satisfechas las anteriores pasamos al tercer nivel, que agrupa las necesidades sociales como la amistad, el compañerismo, el amor. En el cuarto nivel se clasifican las necesidades de estima, y finalmente se llega a la necesidad psicológica más alta del ser humano, que es el quinto nivel; Maslow utiliza varios términos para referirse a ellas: “Motivación de crecimiento”, necesidad de ser” y “autorrealización”. A medida que una necesidad se satisface, se pasa al siguiente nivel, y ésta se vuelve dominante.

Para Frederick Herzberg las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción y la insatisfacción. El primero hace referencia al contenido o las actividades retadoras del cargo que una persona desempeña; y la insatisfacción está en función del contexto, es decir, el salario, el ambiente, la supervisión, los compañeros y en general, el contexto que rodea el cargo.

En la Teoría ERC Clayton Alderfer propone que hay tres necesidades básicas: Existencia (provisión para la satisfacción de los requisitos básicos de subsistencia), relación (el deseo de mantener vínculos personales importantes) y crecimiento (anhelo interior de desarrollo personal). Clayton reduce las cinco necesidades de Maslow a tres, afirmando que “varias de ellas pueden estar activas al mismo tiempo y que al reprimirse la gratificación de las necesidades superiores, se hace necesario acentuar

el deseo de las necesidades inferiores” (Robbins, 2004, p. 161).

David McClelland sostuvo que las personas poseen las siguientes necesidades: De logro: el impulso por sobresalir. De poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Finalmente, necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. (Robbins, 2004, p. 162). Esta teoría es una de las más sólidas debido a que relaciona logros con productividad.

En la teoría de la fijación de metas o de objetivos, Edwin Locke propone que el motivador más importante en el desempeño laboral son las intenciones de trabajar por una meta, y cuando éstas son más difíciles, se producen mayores resultados.

Stacey Adams planteó la teoría de la equidad, en la cual la motivación, el desempeño y la satisfacción son dependientes de una evaluación subjetiva que realiza el empleado con respecto a lo que él aporta contra los resultados percibidos personalmente, comparados con los de sus compañeros.

La motivación es fundamental para el logro de los objetivos en cualquier organización. No hay una guía, un paso a paso con las indicaciones precisas para cada caso, por lo cual es importante tener en cuenta la situación personal de cada individuo. A continuación se muestran algunas técnicas de motivación que tienen cierta aceptación en la práctica.

“En la administración por objetivos se insiste en fijar de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mesurables” (Robbins,

2004, p. 190). Los objetivos aquí son elegidos por el gerente y los empleados, acordando entre ellos la forma como se van a medir. Se fijan metas de realimentación y se estimula a las personas a establecer cada vez metas más difíciles.

El programa de reconocimiento a los empleados manifiesta interés personal, atención, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, premiando y reconociendo una conducta apropiada para estimular su repetición.

Programa de participación de los empleados. Se define como “proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo” (Robbins, 2004, p. 164).

Equipos de alto desempeño

El trabajo en equipos para mejorar la eficiencia y efectividad, no es algo novedoso, y cuando las empresas conforman estos equipos con personas de alto rendimiento, su objetivo es lograr los objetivos planeados.

Un equipo no es igual a un grupo. Stephen Robbins (2009) lo aclara de esta manera: La diferencia radica en que los grupos son para compartir información y tomar decisiones, mientras que los equipos generan sinergia positiva con esfuerzo coordinado, es decir, todos participan activamente.

En la dinámica de los mercados actuales, el ambiente empresarial toma mayor complejidad, y los cambios son más frecuentes; por tanto, ante esta situación, los equipos de trabajo se visualizan como la evolución del trabajo individualista y mecanicista hacia un nuevo estilo de trabajo más flexible y con mayores resultados. Sin embargo, algunos equipos alcanzan mejores resultados que otros, son muy eficaces y “pueden tener el potencial de convertirse en equipo de alto desempeño luego de que haya aclarado su propósito y sus valores, sus estrategias y responsabilidades” (Blanchard, 2007, p. 222).

En el libro *Liderazgo al más alto nivel*, Ken Blanchard asegura que hay características similares en los equipos de alto desempeño, reconociendo que en una organización cada equipo es diferente. La primera de las siete características se denomina propósito y valores. Un equipo de alto desempeño comparte valores y metas comunes. Tiene un sentido claro de su misión y su visión. Un equipo de alto desempeño está conformado por personas empoderadas. Esta característica les permite a los miembros del equipo tener confianza en las otras personas cuando se deben tomar decisiones y superar dificultades. Hay autonomía, y entre ellos no hay temor al momento de compartir información.

La comunicación fluye libremente en un equipo de alto desempeño. Las diferencias son valoradas, ya que estas derivan en creatividad, y cuando se presenta un conflicto lo más importante es la dignidad humana. Se desarrolla un compromiso que permite interés unos por otros, confianza y aceptación.

Flexibilidad. Debido a lo anterior, un equipo con estas características es flexible. Se respetan y comparten opiniones. Existe un reconocimiento al cambio, ya que este es inevitable; el cambio de roles dependiendo de las necesidades también se requiere. Un equipo de estas características produce resultados óptimos. La productividad es el balance final. Están inmersos en un proceso de mejora continua, cumpliendo fechas, objetivos. “Han desarrollado métodos eficaces de toma de decisiones y solución de problemas para mejorar la creatividad y la participación” (Blanchard, 2007, p. 225). La realimentación es esencial para que un equipo de alto desempeño funcione y ésta ha de venir de los miembros, del líder y de la organización. Esta es una forma importante de motivación y mejoramiento del desempeño.

Cuando un equipo tiene estas características, la moral sube de manera natural. “Los miembros se sienten entusiasmados por su trabajo: están orgullosos de sus resultados y de su pertenencia al equipo. El equipo está confiado y es optimista con respecto al futuro y la confianza entre los miembros es alta. Existe un sólido espíritu de equipo y de unidad” (Blanchard, 2007, p. 226).

Motivación en equipos de alto desempeño

Motivar es inspirar a las personas para que produzcan los mejores resultados posibles y cada persona es motivada de forma distinta. Blanchard asegura que forjar un alto desempeño es todo un viaje (2007). La motivación

de los miembros y del conjunto de un equipo de alto desempeño es crucial, y para ellos es indispensable conocer las características y necesidades del equipo. Esto no se logra de un momento a otro y mucho menos todos llegan motivados y con todas las características de alto desempeño. Las investigaciones realizadas identificaron cinco etapas de desarrollo de equipos que, al ser comprendidas y desarrolladas, posibilitan eficacia, éxito y productividad.

Etapas 1. Orientación. El reto en esta etapa es la formación de relaciones y confianza. Los miembros del equipo pueden sentirse ansiosos debido a las altas expectativas personales y a lo que la organización espera de ellos. En esta etapa hay una alta dependencia de la figura del líder.

Etapas 2. Insatisfacción. En esta etapa se comienzan a experimentar reacciones negativas de insatisfacción, ruptura de comunicación, dificultades en cumplir con las tareas, entre otras. El reto aquí es apoyar al equipo para que puedan resolver sus discrepancias, problemas de poder y conflictos en general.

Etapas 3. Integración Se han resuelto los problemas que se experimentaron en la etapa de insatisfacción; por tanto, mejoran las relaciones entre sus miembros, generando sentimientos positivos, valorando las diferencias, y se comienza a pensar más en términos colectivos que individuales. Los retos en esta etapa son aprender a compartir el liderazgo y vencer el temor a estar en desacuerdo para evitar el conflicto.

Etapas 4. Producción. Los miembros del equipo han incrementado sus

habilidades, conocimiento y confianza, trabajan bien en equipo y se sienten orgullosos de hacer parte del mismo. Son altamente productivos, alcanzan las metas y encuentran nuevos desafíos. “El reto en la etapa de producción es sostener el desempeño del equipo de un reto a otro y el crecimiento continuo” (Blanchard, 2009, p. 241).

Etapas 5. Terminación. Esta etapa se alcanza como consecuencia de una drástica reestructuración. Se da en equipos temporales, y los integrantes están conscientes de que ocurrirá en un momento determinado y que puede haber insatisfacción, sensación de pérdida; por tanto, el reconocimiento de los logros alcanzados ayuda a manejar este cierre de manera optimista.

“Los equipos de alto desempeño son resultado de muchos factores: propósito y valores de equipo claros, metas alcanzables, responsabilidad mutua en cuanto a los resultados, confianza y cohesión de equipo. Con un liderazgo adecuado, compromiso y competencia por parte de los miembros, así como un estatuto de equipo claro, éstos pueden lograr colectivamente metas que serían imposibles de alcanzar individualmente” (Blanchard, 2007, p. 253).

Durante cada una de las etapas de desarrollo de un equipo de alto desempeño, el papel del líder es crucial, por cuanto ejercerá un estilo de liderazgo adecuado a la persona y las circunstancias, generando un clima de cooperación y confianza que ayude a los integrantes a ser motivados de acuerdo con sus características y sus perfiles y, que a lo largo del tiempo, mantenga el alto desempeño esperado.

Conclusiones

En la actualidad, los mercados exigen resultados extraordinarios por parte de las organizaciones, estos resultados satisfactorios se pueden alcanzar con los equipos de alto desempeño, ya que sus resultados generalmente son más eficientes y son flexibles ante cambios y conflictos. Estos equipos están conformados por personas en quienes la motivación desempeña un rol importante, debido

a que influye en su comportamiento y les permite tener buenos resultados en la organización.

Los equipos alcanzan mejores resultados si en la organización se genera un clima que origine una motivación orientada hacia los objetivos propuestos por la organización, involucrando las metas y necesidades de los miembros que lo componen.

Referencias

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. New Jersey, USA: Pearson Education.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Education.

Hernández Gómez, L. C. Hernández Meléndez, E. (2013). La motivación y el trabajo en equipo Recuperado de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/30_la_motivacion_y_el_trabajko_en_equipo.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

Fecha de recepción: 1 de octubre de 2013.

Fecha de aprobación: 5 de noviembre de 2013.

Audrey Yazmin Olaya Gómez

Ingeniera de Sistemas – Universidad Católica de Oriente. Especialista en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio – Corporación Universitaria Adventista –UNAC.

Correo electrónico: deeogomez@hotmail.com