

## Motivación y Supervisión

No hay duda de que de todos los factores que influyen en la motivación de las personas lo que haga o deje de hacer su supervisor directo es uno de los más importantes.

En este aspecto poco importa en cuál de los veinte escenarios estudiados nos encontremos.

Intentaremos ayudarle a desarrollar ciertas habilidades en la relación con los otros que, si bien no garantizan un buen clima de trabajo y una elevada motivación, seguramente contribuyen a ello.

Se trata de algo más que normas de cortesía y buen trato. Estas habilidades ayudan a lograr un estilo y clima que hace más llevadero el tener que ir a trabajar todos los días.

Han sido "seleccionadas" de trabajos de otros autores, de materiales de entrenamiento o de la simple experiencia.

Lo ideal sería que cada uno encuentre su propia manera de hacer cosas como las que a continuación se sugieren. ¡Por favor, sea usted mismo! No trate de imitar a otros, encuentre sus propias maneras de hacer las cosas, pero ¡encuéntrelas! Si intenta hacer las cosas como las hacen los otros, sólo logrará desoriar a las personas, quienes se recluirán como puedan hasta que a usted "se le pase el mal momento".

Lo que hay a continuación no constituyen "recetas". Pocas cosas deben ser más desmotivadoras que ver a su propio jefe haciendo cosas que no pertenecen a su manera de ser.

Pero también recuerde que pocas cosas deben ser más motivadoras que darse cuenta de que, dentro del estilo personal que tiene su jefe y sin negar su manera de ser, hace esfuerzos legítimos para crear un clima de trabajo lo más atractivo posible.

Así es que mi sugerencia es que usted no tome "al pie de la letra" lo que sigue y sí lo utilice para mejorar su propia manera de hacer las cosas. A estas sugerencias les llamaremos:

Habilidades del supervisor para crear condiciones que favorezcan la motivación de sus colaboradores:

### **HABILIDAD I**

#### **Habilidad de escuchar**

No se si es cierto, pero me contaron que en uno de sus habituales enojos en el Parlamento inglés, Winston Churchill dijo: "Aquí todos mienten, pero no importa, porque nadie escucha".

Restándole la posible exageración del dicho, muy propia del humor inglés, aceptemos que contiene algo de verdad. Escuchar no es una virtud frecuente.

La verdad es que hay tantas barreras para que nos escuchemos los unos a los otros, que cuando vemos a alguien que hace un esfuerzo por prestarnos atención, nos motiva bastante.

Claro que todos somos suficientemente perceptivos como para darnos cuenta si es que la otra persona nos escucha por "obligación" o por que se lo enseñaron en los cursos, o si nos escucha porque está realmente interesada en lo que decimos.

Soy consciente del hecho de que tener que escuchar a algunas personas es algo semejante una sesión de torturas. En esos casos hay que armarse de paciencia y preguntarse por qué trabajo con personas a las que no soporto. Si encuentra una razón suficientemente seria para ello, es posible que la paciencia aumente en algún grado, ¡y escuche!

Lo que sigue pueden resultarle recomendaciones útiles.

- *Pida confirmación*

Es casi imposible la comprensión completa y perfecta de una comunicación relativamente extensa. Más si ésta no está bien organizada. Y peor aun si sucede en un contexto de tensión o conflicto.

Lo que sugerimos es que antes de emitir su opinión o respuesta, haga una pequeña síntesis de los mensajes principales que recibió y tal como los comprendió.

Cuando haga esto, trate de no usar tonos o gestos que impliquen una posición con respecto a lo comprendido. Limítese a confirmar que comprendió lo que se le dijo.

Este pequeño paso ayuda a reducir los famosos "malentendidos", los cuales desmotivan muchísimo.

- *Pida aclaración*

Seleccione los puntos en los cuales usted cree que puede tener diferencias con la persona con la que está hablando.

Evite manifestar su opinión y pida que le amplíe un poco la información que pueda tener sobre esos puntos.

La experiencia dice que usando este pequeño "truco", en muchas ocasiones la cosa se aclara o por lo menos permite tomar una posición más sólida y clara.

## **HABILIDAD 2**

### **Habilidad de responder responsablemente**

Responder responsablemente es tan importante como escuchar lo que se dice.

Fíjese cuántas veces lo que se contesta no corresponde a lo que se pregunta.

Viajo frecuentemente entre las ciudades de La Plata y Buenos Aires en un servicio de ómnibus rápidos que no efectúa paradas intermedias.

Con frecuencia veo a personas que se acercan al conductor y preguntan: "Este ómnibus para en tal lado?" Generalmente, la respuesta es: "Es rápido".

Si quien pregunta supiese que los ómnibus del servicio de rápidos no paran en ese punto, la respuesta dada es correcta; pero si no lo supiese, deja de serlo.

Obviamente, la mayoría de los que preguntan no saben que los "rápidos" no paran más que en el punto final o simplemente no saben identificar que ese vehículo cumple con el servicio "rápido".

La confusión se incrementa porque suele suceder una epidemia de solidaridad y todos los que escuchan esta respuesta del conductor comienzan a dar sus propias respuestas, las cuales, en su gran mayoría, tampoco son precisas.

La respuesta correcta que debería dar el conductor es: "No". Y si el conductor fuese algo cortés (cosa por demás deseable, pero no siempre esperable) debería decir: "No, no para allí. Este es un servicio rápido sin paradas. El que para donde usted desea es el servicio tal".

En el caso de los conductores de ómnibus a los que hago referencia, esperar una respuesta de ese tipo puede ser pretender demasiado. ¿Lo será en su caso?

Las ideas que siguen le pueden ser útiles en algunos casos.

- *El efecto Maratón*

Es muy conocido el episodio sucedido después de la batalla de Maratón entre griegos y persas, a cuyo término el soldado Filipedes corrió los 42 kilómetros que separan a la llanura de Maratón con Atenas para avisar al Rey de Grecia de la victoria, tras lo cual cayó muerto por el esfuerzo.

Menos mal que Filipedes se limitó a decir: "Triunfamos", puesto que el pobre hombre murió de inmediato y no podría haber dicho otra cosa.

Gracias a esto pasó a la historia y hoy la carrera de "Maratón", se corre a lo largo de 42 kilómetros por personas que no pelearon ninguna batalla antes, pero que corren en homenaje al pobre Filipedes.

En esta imagen tenemos la idea de lo que hoy llamamos "Efecto Maratón", que consiste simplemente en comenzar la comunicación con el punto más importante, de la manera más sintética posible y después, si no muere alguien, desarrollar los detalles del mensaje central.

Esto "descomprime" la angustia del que escucha y facilita la comunicación y, por lo tanto, la motivación.

- *El desarrollo*

Cuando desarrolle la idea que presentó sintéticamente, hágalo a partir de los intereses de su interlocutor, no se concentre en un desarrollo demasiado estructurado de la idea porque normalmente su interlocutor va a ordenar sus expectativas (y sus ansiedades) de acuerdo con lo que quiere o necesita.

No se detenga en demasiados detalles. Es posible que se exponga a la discusión improductiva de aspectos secundarios de su idea.

- *La justificación*

Recuerde que cuando usted contesta "lo que contesta" es tan importante como "por qué" lo contesta de esa manera.

Una respuesta puede ser insatisfactoria, pero si está suficientemente justificada, la posibilidad de disgusto o conflicto, se minimiza con todo su impacto en el plano motivacional.

No se trata de dar "excusas". Normalmente la gente se da cuenta cuando se está usando una excusa y cuando se está justificando una posición razonable.

Tampoco se trata de "pedir disculpas". Si hay razones serias para dar una respuesta diferente de la esperada, no hay por qué disculparse, pero hay que explicarla.

- *Pedido de feedback*

Lo que dijimos sobre la dificultad de entender lo que su interlocutor le dice, vale también para él en relación con lo que usted le dice.

Así que es obvio pensar que, así como sugerimos pedir confirmación sobre nuestra comprensión, es útil pedirla sobre la comprensión de lo que dijimos.

Por favor, no "tome un examen" sobre lo que usted dijo, simplemente pida feedback para estar seguros de que continúan hablando de lo mismo.

Hágalo con discreción y buscando una forma de comunicación cómoda que permita avanzar en el diálogo hacia finales satisfactorios. Si usted comienza diciendo: "A ver si fuiste capaz de entenderme, porque te lo dije muy claramente. Repetíme lo que te dije", no espere que la motivación aumente.

### **HABILIDAD 3**

#### **Habilidad para criticar constructivamente**

Al menos en mi país, a la palabra "criticar" le hemos dado cierta connotación negativa.

"Hacer una crítica" es algo que se asocia fácilmente con el señalamiento de los errores y defectos y, en casos, con la desvalorización de quien es "criticado". Esto es muy común porque cuando se "critica" a una idea, también se "critica" a quien la presenta.

Cuando las vecinas del barrio o los hombres habitués de un café de Buenos Aires se disponen a "criticar" a alguien, nadie espere escuchar muchos elogios.

Para "resolver este problema", solemos dividir entre la "crítica constructiva", a la que se la considera valiosa y útil y la "crítica" a secas que tiene el otro sentido y que no carece de cierto atractivo "motivador"... para los que "critican".

Si estamos interesados en mejorar el campo motivacional de una persona, la única "crítica" posible es la "constructiva".

Por favor, no confundamos a la "crítica constructiva" con lo opuesto a la "crítica", pues caeríamos en el error inverso de señalar las virtudes de lo que se está considerando, dejando de lado el señalamiento de las debilidades.

Obviamente, la "crítica constructiva" no sólo tiene en cuenta ambos aspectos, sino que además intenta agregar valor mediante la libre interacción de las ideas.

Hechas estas aclaraciones, veamos algunas sugerencias sobre cómo manejar una situación de esta naturaleza, las cuales, como fácilmente advertirá, no son más que el ejercicio del sentido común.

- *Detalle los méritos del trabajo o idea*

Hemos visto a algunos "críticos pseudoconstructivos" tratando de adular a la persona que trae la idea o propuesta con lo cual esperan conseguir el "derecho" a hacer una crítica que termina destruyendo la idea y, si es posible, a la persona también.

Hay una gran diferencia entre la adulación a la persona y el señalamiento de una fortaleza de la idea o trabajo que se discute.

Trate de ser natural en sus expresiones y no sobredimensionar sus coincidencias.

Pero no deje de señalar qué tan cerca está el trabajo o idea de lo que se busca.

Usando el "efecto Maratón" haga un comentario de tipo general, señalando si el trabajo o la idea están en el "camino correcto", aunque aun le falte algo a mejorar o corregir.

Luego detalle lo que es satisfactorio.

- *Señale las debilidades como una oportunidad de mejora o eliminación de un error*

No se dedique a "cazar" debilidades o errores, pero tampoco deje de señalarlos.

No nos engañemos: Lo que está mal, está mal y debe ser corregido. Eso si, no nos pongamos contentos por el error cometido.

Cuando advierta la presencia de un error o debilidad, tal como dijimos en el punto anterior, no piense en la debilidad o el error de la persona, sino en la debilidad o el error del trabajo o la idea.

Una debilidad o un error debe ser señalado como algo que impide o dificulta el logro del objetivo que se busca alcanzar y, por lo tanto, su corrección debe evidenciar el valor que se agregaría con esa modificación.

- *Busque consentimiento para sugerir mejoras*

El "derecho de autor" es un factor motivacional muy importante.

Si bien es cierto que en el mundo organizacional es muy difícil que una idea o trabajo pueda ser atribuida a una sola persona, el reconocimiento del mérito que le toca a cada uno de los que intervienen en un trabajo es una cuestión ética no menor en el mundo de la motivación.

Aún cuando su posición jerárquica le conceda el "derecho" a modificar el trabajo de los otros para cumplir con su responsabilidad de que las cosas sean hechas de la mejor manera posible, usted está éticamente obligado a lograr cierto consentimiento para proponer o imponer mejoras.

Hágalo de forma tal que el otro pueda percibirlo como un hecho natural, y no como una "cortesía impuesta por los manuales", o peor aun, por este libro.

- Señale los beneficios

Cuando usted haga propuestas modificatorias del trabajo o idea que se está considerando, por favor asegúrese de que su interlocutor entiende perfectamente cuál es el valor que esta modificación o corrección incorpora.

Para ello señale los beneficios de su propuesta y esté dispuesto a considerar cualquier otra propuesta que pueda alcanzar igual o mayor beneficio.

#### **HABILIDAD 4**

#### **Habilidad para colaborar en el desarrollo de ideas**

Las ideas son cosas muy valiosas en las organizaciones modernas. De hecho siempre lo fueron, pero la velocidad de los cambios y la aparición constante de nuevas situaciones hacen de las ideas una de las "materias primas" más importantes de cualquier proyecto organizacional

¿De quién son las ideas? De todos y de nadie, porque el alto grado de interacción que sucede en las organizaciones hace que las ideas sean el producto de construcciones muy complejas, con

raíces muy profundas cuya identificación es tan difícil como generalmente innecesaria.

Sin embargo, cada "tramo" de una idea relevante permite identificar a algunas personas que evidentemente tienen una "autoría" mayor que otras en el desarrollo de, al menos, esa parte de la idea.

Cada persona, desde la perspectiva que tiene del asunto en cuestión, puede hacer aportes valiosos para el enriquecimiento de la idea o para la prevención de fallas de la idea.

Pero preguntémonos: ¿Cuándo termina el desarrollo de una idea? La respuesta es obvia: nunca.

Pero las organizaciones no funcionan con "ideas completas" o "terminadas". En realidad, lo que hacen es desarrollar respuestas más o menos acertadas a problemas, desafíos u oportunidades que detectan.

El límite del desarrollo de una idea es el que permite dar una respuesta transitoriamente satisfactoria a la cuestión detectada.

Desarrollar ideas es algo que motiva mucho a la mayoría de las personas, no sólo por el desarrollo de la idea en sí, sino por el atractivo que tiene resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

Cuando alguien le presente una idea, existirá indudablemente una tensión en el campo de la motivación que usted puede aprovechar o destruir. Posiblemente las sugerencias que siguen le puedan ayudar en casos como éstos.

- *Reconozca lo que se consigue con la idea o trabajo tal como está presentado*

No se apresure en emitir juicio alguno con respecto a la idea. No comience hablando de la idea sino del valor de resolver el problema o de aprovechar la oportunidad que se presenta.

Escuche con atención y pídale a quien le presenta la idea que le explique con la mayor claridad posible cómo la idea actúa sobre el problema.

Si la idea resuelve la cosa tal como está, reconozca el mérito y ja los hechos!

Pero si la idea permite un avance pero no satisface plenamente la necesidad, marque lo que se ha logrado y haga lo siguiente:

- *Indique las oportunidades de obtener algo más mediante un desarrollo*

Identificados los puntos de resolución insuficiente, señale el valor de darles una resolución más precisa.

- *Evalué si la persona puede hacer el desarrollo por sí misma*

Todos somos capaces de hacer las cosas por nosotros mismos hasta cierto punto. Cuando nos

tropezamos con nuestros límites estamos a las puertas de sufrir cierta decepción con nosotros mismos y ante el riesgo de una caída en la motivación.

Probablemente para dar una solución más satisfactoria a una idea, se necesite la intervención de otra persona que sea especialista en algo en lo que el autor original no lo es.

Asegúrese que la persona no quede excluida si interviene otra persona. Busque la manera para crear una oportunidad de crecimiento.

- *Si se ha modificado la idea o trabajo, verifique que no se haya tergiversado la intención original*

De hecho, al ser desarrollada, la idea sufrirá cierta modificación.

Hace algunos años conversaba en los Estados Unidos con una persona a cargo de un programa de nuevas ideas que tenía una empresa que estaba pasando por un fuerte proceso de desarrollo de nuevas tecnologías.

Era impresionante el número de nuevas ideas que llegaban diariamente, y también asombraba el porcentaje de ideas recibidas que, de alguna manera, eran aprovechadas. Pero lo que más me impactó fue escuchar que a pesar de haber utilizado centenares de ideas presentadas, ninguna había sido implementada tal cual había llegado originalmente.

No obstante estos cambios, la empresa compensaba económica (¡y muy bien!) a los que habían presentado las ideas aprovechadas.

Desde el punto de vista de la cuestión motivacional, es muy importante que el desarrollo o los cambios en las ideas no pierdan de vista la intención original y si lo hacen debe haber muy contundentes razones para ello, las cuales deben ser conocidas por todos los involucrados.

## **HABILIDAD 5**

### **Habilidad para manejar las diferencias**

Si bien a algunas personas la presencia de un conflicto es algo que los motiva, esto no es lo habitual o por lo menos deseable y a la larga desmotiva a todos.

No debemos olvidar que hay refranes como "A río revuelto, ganancia de pescadores" o "Divide y reinarás", que son de uso común. Todavía hay vestigios de una concepción de política empresaria que se llamaba (o se llama) "Política de intereses contrapuestos", que suponía que generando niveles importantes de competencia interna lograba cierta dinámica de la organización que la favorecía.

No se necesita mucha imaginación para calcular los conflictos internos, la calidad de la "dinámica" lograda y el nivel de desmotivación que se genera en estas circunstancias.

Éticamente es muy difícil justificar estas cosas y hoy, más pragmáticamente, hemos aprendido que el conflicto interno es uno de los costos más elevados de cualquier empresa.

Tampoco podemos desconocer que ciertos niveles de diferencias son un factor dinamizador de ciertas cosas, pero esto es aceptable sólo transitoriamente y dentro de claros procesos de cambio.

Pero lo cierto es que los seres humanos somos distintos uno de otros y esto es una gran cosa.

Este punto fue considerado en los primeros capítulos de este libro.

Lo real es que las diferencias existen y hay un gran valor en ello... si las sabemos aprovechar.

Las sugerencias que siguen podrían ayudarlo a hacer un mejor aprovechamiento de los distintos puntos de vista.

- *Señale los intereses comunes*

Si entre las partes no hay ningún interés común, usted no está frente a una diferencia, está ante una situación de conflicto importante.

Lo esperable es que entre personas que colaboran haya una cierta cantidad de puntos de vista distintos, pero también que haya una buena cantidad de puntos de vista en común.

Estos puntos de vista en común, generalmente, corresponden a los intereses comunes. "A los dos nos interesa resolver este asunto" debería ser la posición de partida, repasando por qué esto es importante.

- *Señale las ventajas de lograr una posición única*

Demostrar cómo una postura común beneficiaría a ambos debería ser el "telón de fondo" que favorezca la búsqueda de una solución común.

Trate de evitar cualquier expresión que sugiera la imposición de su idea o la descalificación de la posición del otro.

- *Invite a lograr una tercera posición que contemple el valor de cada una de las anteriores*

La mejor manera de evitar una lucha entre posiciones de uno o de otro es buscar una tercera.

A veces esa tercera posición se logra buscando una integración de las dos posiciones, y otras veces hay que buscar una totalmente distinta.

En cualquiera de los dos casos, usted debería cuidar que la nueva idea contemple, de la forma más satisfactoria posible, los valores de las otras dos posiciones.

De no ser así, será muy difícil que su interlocutor abandone la propia.

Haga un enorme esfuerzo por lograr que la nueva posición sea el resultado de la interacción de las partes.

## HABILIDAD 6

### Habilidad para hacer señalamientos

Probablemente la palabra "señalamiento" tal como la utilizamos en este caso no sea de uso tan generalizado. Permitaseme intentar una explicación.

Lo que es obvio y evidente para alguno no necesariamente o es para todos. ¡Menos mal! Es una suerte que todos no veamos todo, ya que así nos volvemos seres socialmente valiosos donde cada uno tiene algo para decir y mucho para escuchar.

Un "señalamiento" es la referencia a algo de valor que alguien percibe y que es probable que otros no adviertan.

Es lo que hace con nosotros un médico cuando nos "señala" algo que nos está pasando y no nos habíamos dado cuenta, y este dato se transforma en valiosa información que nos permite entendernos mejor.

Es lo que hace el mecánico cuando levanta el capó de mi auto y me dice: ""¿No ve que es la bomba de agua la que anda mal?". En realidad yo no sólo no veo que la bomba de agua anda mal, sino que ni siquiera veo la bomba de agua sobre cuya existencia tomo conciencia en ese momento. Entonces me explica lo que ese defecto produce en el funcionamiento del auto, con lo que justifica la barbaridad que me va a cobrar por arreglarlo.

Cuando en un equipo de trabajo se acostumbran a hacer buenos "señalamientos", la productividad y la motivación del grupo aumenta notablemente... siempre que se lo haga bien.

Cuando un "señalamiento" se hace mal, se lo siente como una acusación o como una descalificación. Obviamente, esta circunstancia reduce la motivación y la gente empieza a sentir que la mejor manera de no ser "pescado" en errores es no cometerlos, y la mejor manera de no cometerlos es hacer la menor cantidad de cosas posibles y hasta donde se pueda, limitarse a lo que se domina mejor. Usted puede imaginar los resultados en el corto plazo.

Si se hacen sólo señalamientos de lo que está mal, es muy posible que se llegue a la triste situación descrita, así que veamos qué tipos de señalamiento podemos hacer para sostener e incrementar la motivación.

La primera división y la más simple de los agrupamientos es entre "señalamientos positivos" y "señalamientos negativos". No se necesita mucha información para que usted se dé cuenta sobre la manera más motivadora de usar unos y otros. Lo que sí es importante no dejar de lado es el hecho de que deben señalarse tanto las cosas negativas como las positivas. El detalle está en la manera de hacerlo.

Pero hay otra forma de agrupar los señalamientos, y las veremos ahora:

• *Señalamientos de proceso*

El "señalamiento de proceso" muestra algo que está pasando y compone algo de importancia. Puede ser un pequeño indicador, un detalle que señala la aparición de algo deseado o indeseado, pero que quien hace el señalamiento sabe que debe tenerse en cuenta en tanto tiene una visión más clara del proceso dentro del cual este emergente sucede.

"Fíjese cómo se están gastando los neumáticos delanteros de su auto. Si continúan gastándose de esta forma, pronto podría tener problemas de frenado con piso mojado. Tan pronto como pueda, haga revisar el alineamiento del tren delantero."

Me dijo mi mecánico.

Este es un ejemplo del "señalamiento de proceso".

La verdad es que a mi ni se me hubiese ocurrido jamás fijarme de que manera se gastan los neumáticos, de haberlo hecho no hubiese observado nada anormal, menos aun podría asociar esta situación con la necesidad de frenar en los días de lluvia y mucho menos podría imaginar que esto proviene de la manera en que está alineado el tren delantero.

Pero él sí puede hacerlo y es bueno para mí que lo haga, en tanto me ilustra sobre algo que, si bien no necesito conocer a fondo, me resulta de valor.

• *Señalamientos de contenido*

Observaba a un joven capacitador esforzarse para que los participantes entendiesen algo que les estaba explicando sobre un nuevo sistema informático que estaba instalando la empresa. Era inútil, no lo lograba.

Desde mi cómoda situación de observador me di cuenta de que había algo que los participantes tenían que saber previamente para poder entender lo que les explicaba y que probablemente no conocían. En el primer descanso, mientras tomábamos café, le pregunté qué cosas era imprescindible saber para poder entender lo que se estaba enseñando, y me detalló tres cosas. Llamé a uno de los participantes que estaba cerca y le pregunté si conocía esas tres cosas; una de ellas no la sabía.

Explicado que fue el punto, todo se resolvió.

Fue un "señalamiento de contenido".

Son muchas las veces en que un dato se da por conocido o pasa desapercibido por la forma en que se lo expresa y es necesario "señalar" su importancia, porque de otra manera hay riesgos para la comprensión de lo que sigue.

Será muy importante que usted cuando comunica algo "señale" la importancia de lo que está diciendo si sabe de antemano que la pérdida de esa información compromete lo que vendrá después.

• *Señalamientos de logro y valor*

No todos podemos darnos cuenta en el mismo momento y de la misma manera de que algo se ha logrado.

Ya sea por falta de información o por dificultades para procesarla, hay casos en que no nos damos cuenta de un logro que, a veces, define el resultado final. Esto tiene mucha importancia en el campo motivacional. Hay que "señalarlo".

En uno de mis viajes a los Estados Unidos, un amigo norteamericano no tuvo mejor idea que llevarme a ver un partido de "fútbol norteamericano". Fui aunque, por supuesto, yo no entendiera nada de la mecánica de este deporte.

Mi amigo se sorprendía de aunque a mi me llamaban la atención cosas que eran secundarias respecto del logro buscado: el diseño del estadio, las bandas de música, el "show" montado al momento en que aparecían los jugadores, su tamaño descomunal, su vestimenta y aspecto que hacía dudar que dentro de todo eso hubiese un ser humano, etc.

Comenzado el juego, frecuentemente formaban una montaña de jugadores encima de la pelota, lo que para mí, explicaba la forma ovalada de la misma, y todos gritaban (¡y en inglés!), un sector aplaudía y yo no tenía ni la menor idea de lo sucedido, pero, evidentemente, era importante.

En un momento la gritería fue tal que pregunté tímidamente: ¿Qué pasó? Me miró como si yo fuese un marciano y casi indignado me gritó: ¡Son tres puntos! Lo hizo de tal manera que me abstuve de seguir preguntando y hasta el día de hoy ignoro qué fue lo que sucedió, cómo sucedió y qué era lo que tenían que conseguir. Eso sí, supongo que "tres puntos" debe ser algo importante.

Cuando salimos del estadio me preguntó: ¿Te gustó el partido? Obviamente dije que sí. En su entusiasmo, continuó: "El que estuvo sensacional fue Jones, ¿viste lo que hizo?". Por supuesto yo no tenía ni la menor posibilidad de distinguir dentro de toda esa multitud de jugadores que entran y salen permanentemente, quien era Jones, y además me enteraba en ese momento que uno de esos mastodontes se llamaba Jones y encima descubrí que había hecho algo importante, sin tener posibilidad alguna de saber en qué consistían sus méritos.

Todavía estoy esperando que mi amigo venga a la Argentina para llevarlo a ver un partido de fútbol, de "los de verdad", con la nada sana esperanza de disfrutar del sabor de la venganza.

Cuando consiga algo no deje de señalarlo e invite a conversar sobre la manera en que se lo logró, de forma tal que se perciba no sólo el logro, sino también su valor.

## HABILIDAD 7

### Habilidad para manejar las resistencias a los cambios

Sin lugar a dudas uno de los momentos en que más se pone en juego la calidad del cuadro motivacional es cuando se hacen cambios.

Esta modificación puede provocar reacciones positivas, negativas o contener ambos sentimientos.

Toda situación estructura alguna forma de distribución de privilegios, prestigios, lugares, prioridades, etc. Cuando se cambia la situación, esta estructura resultará indefectiblemente modificada de alguna manera.

No espere que todos aplaudan.

La historia de los cambios no registra caso alguno en el cual el cambio no haya provocado cierta forma de resistencia.

Hasta resistimos los cambios que se provocan en nosotros mismos. Hasta queremos desconocer nuestra edad, hacemos multitud de cosas para quedarnos en la edad anterior, incluyendo mentiras, regímenes, gimnasia, cirugías estéticas, etc., etc. Todos alguna vez enfrentaremos el espejo y le diremos: "¡Mentiroso!".

Lo que vuelve importante el punto es que la vida de las empresas consiste, precisamente, en hacer cambios, en "emprender".

Cualquiera de estos "emprendimientos", desde el más simple hasta el más brillante, promoverá modificaciones en el cuadro de la motivación de los involucrados.

Usted, como supervisor del trabajo de otros, debe hacer algo más que resignarse a soportar estas modificaciones.

Cada caso será distinto, pero por lo menos en la mayoría de ellos suceden cosas comunes para las cuales algo podemos hacer.

Veamos cuales son esperables que sucedan y qué puede hacer usted en esos momentos.

#### *La negación*

Ya sea en forma parcial o total, la simple propuesta de un cambio hará aparecer algún grado de negación. Este será más explícito o más oculto según sea el clima y condición en el cual se haga el anuncio.

También será distinto para las diferentes personas según perciban que este cambio los afecta.

¿Qué hacer? Cuando el cambio está decidido en el ámbito de una estrategia organizacional, no habrá margen para su discusión en general, pero esto no quiere decir que no se pueda hablar sobre ello.

Entonces: permita y aliente la expresión.

Genere espacios cómodos para que se opine, marque los límites para no transformar a estos espacios en un "estado de asamblea" donde la gente crea que todo será cambiado, aliente la

expresión, reduciendo tanto como sea posible el temor a una sanción por disentir.

Permita la "catarsis" y la queja justa, sin caer en la manipulación de la situación que será vivida como un ejercicio psicológico perverso para que se "saquen la bronca" y nada más

En realidad en estas situaciones suelen aparecer una gran cantidad de cuestionamientos inútiles, pero también suelen surgir comentarios y advertencias valiosas. No hay duda de que si usted utiliza el espacio de decisión que pueda tener al respecto y tiene en justa consideración la opinión de todos es muy posible que comience a reducir la resistencia al cambio.

#### *La justificación*

Es lógico esperar que las primeras reacciones negativas dificulten la comprensión de las razones por las cuales el cambio se realiza.

Usted tendrá que hacer un esfuerzo por multiplicar los espacios y mecanismos de información. Deberá insistir en los datos y mantener conversaciones personales con algunos de los miembros de su grupo, en especial con los "formadores de opinión", para que las emociones sean gradualmente reemplazadas por información.

Fíjese que a esta estrategia no la llamamos "información", sino "justificación", la diferencia es sustancial.

Se trata de lograr "convicción" más que "conocimiento", por supuesto que el conocimiento es previo a la convicción, pues nadie puede estar convencido de lo que desconoce o conoce insuficientemente.

Ofrezca información. No se limite a dar la que usted cree que necesitan y si quieren saber algo que usted desconoce y está a su alcance averiguarlo, hágalo.

La familiaridad con los datos y el análisis cuidadoso de la información tienen un efecto "terapéutico" importante que aleja a los fantasmas y mejora la motivación.

#### *La exploración*

En esta etapa del 'tratamiento de la resistencia al cambio', lo que se desarrolla es el estudio de la acomodación a las nuevas circunstancias. Usted deberá conducir a su grupo a conversar sobre la manera de "hacer de la mejor manera lo que hay que hacer", buscando maximizar las posibilidades de lograr lo que hay que conseguir afectando lo menos posible a las personas y a sus intereses.

En realidad, lo que se hace en esta etapa es sustituir un sistema de intereses por otro; el que surge de la nueva situación. Busque la justicia, sea ecuánime, tenga en cuenta a las personas ya su historia personal, sus gustos y sus preferencias.

Por supuesto, no debe condicionar el cambio a estas cosas, pero la experiencia dice que hacer esto es mucho más posible de lo que parece en los primeros momentos.

Para ello señale los beneficios de lo que se quiere alcanzar. En general, todo cambio busca una situación mejor, pero no siempre es fácil de percibir.

No olvide que la paciencia proviene de la esperanza y es la visión de un bien alcanzable lo que genera la tolerancia del costo a pagar por obtenerlo.

Debe ser la enésima vez que mi asesor en computación viene y, sin siquiera consultarme, me hace modificaciones en los programas y equipos con los cuales estoy totalmente conforme.

Intenta explicarme cuánto mejor voy a poder hacer lo que hago y cuántas cosas que no hago voy a poder hacer. Mis inútiles resistencias surgen precisamente porque estoy muy contento con la forma en qué hago lo que hago y lo que no hago creo que no lo necesito.

Espero que él no lea este trabajo porque, también por enésima vez, debo aceptar que los dos cambios que introdujo mientras escribía este libro y que provocaron mis iras, terminaron siendo realmente formidables.

#### *La resolución*

En esta etapa volveré a mi crítica relación con mi asesor en computación.

Siempre me gana porque él sabe que en las primeras horas en que comience a trabajar con las modificaciones voy a encontrar problemas que antes no tenía, con lo cual mis resistencias se desarrollan a niveles extremos y, alegando mi condición de cliente, amenazaré con buscar otro asesor, con el cual tendría los mismos problemas (yo, no él).

Entonces hace dos cosas: la primera, me capacita. Capacitar a un capacitador debe ser una de las cosas más difíciles del mundo, pero este buen hombre se las ingenia para "taparme la boca" antes de que hable. Se limita a enseñarme lo que él sabe que necesito para resolver los primeros problemas que se me presentarán.

Yo sé que lo hace porque si intentase explicarme todos los problemas más nuevos que se me presentarán, mis rechazos alcanzarían tal volumen que impedirían la percepción de hasta el más evidente de los beneficios.

La segunda cosa que hace es estar cerca de mí y hacer señalamientos de logro y valor, con lo cual me vuelve a tapar la boca y me "domestica" lo suficiente como para que yo pueda soportar el próximo cambio que seguramente ya está en su cabeza.

Jamás se lo reconoceré públicamente, pero gracias a esta habilidad que él ha desarrollado, hoy estoy haciendo cosas que jamás me imaginé que podría hacer... ¡y estoy encantado!

No excluya la posibilidad de que haya personas que trabajan con usted y que están encantadas con algún cambio que usted hizo... y que nunca se lo hayan expresado.

## Epílogo ¿Alguien Tiene Ganas de Ir a Trabajar?

Sí. Y muchos más de los que estamos dispuestos a pensar.

Sin embargo, algo hace que ese deseo natural se vea afectado por un complejo universo de factores que, mal administrados, pueden desanimar a los más entusiastas, y bien administrados, pueden favorecer el clima de trabajo, creando espacios productivos donde las personas encuentran la posibilidad de verse con stress provechosos y útiles.

Allí pueden descubrir cosas de sí mismos que jamás sabrían si no pasan por estas experiencias.

Es responsabilidad de cada uno revisar sus propias actitudes hacia el mundo del trabajo. Sabiendo que desde niños hemos recibido muchos mensajes que nos presentan a esa parte de la vida como una pesada carga, es posible que buena parte del problema esté en nosotros mismos.

También es responsabilidad de quienes tienen autoridad formal sobre el trabajo de otros crear las mejores condiciones posibles para que este espacio resulte humanizado y gratificante.

Es cierto que el actual contexto laboral presenta situaciones críticas que hacen difícil y complejo el cuadro motivacional del que trabaja. Así es como encontramos muchas personas sin trabajo o haciendo cosas muy distintas de las que desean hacer, simplemente porque no tienen otra posibilidad cercana.

Pero es idénticamente cierto que el desarrollo y los avances asombrosos de nuestro tiempo producen una cantidad de oportunidades como nunca ha conocido la historia de la humanidad.

No es fácil tomarlas y es responsabilidad de cada uno desarrollar su propio proyecto de vida, dentro del cual insertará su proyecto laboral. Es su responsabilidad hacerlo y prepararse para lograrlo hasta donde le resulte posible. Nadie puede sustituir a nadie en este esfuerzo.

Cada persona es distinta y reacciona de manera diferente frente a diversas situaciones y también varían sus reacciones según cuál sea la etapa de su vida laboral por la que transita.

Son muy pocas las personas que trabajan solas, así que todos somos responsables de colaborar en la creación de climas de trabajo agradables. En este particular aspecto, esta responsabilidad es mayor cuanto mayor sea la posición jerárquica que se desempeña, y en este sentido la falta de unos no es excusa para la falta de los otros.

El error del otro no justifica mi propio error.

Un error muy común es intentar agregar elementos de motivación cuando las personas esperan que los alivien de aquellas cosas que los desmotivan.

El tema de la motivación para el trabajo es complejo e interminable. ¿Cómo podría sintetizar todo lo que quise decir como un pequeño aporte a este difícil tema?

No se puede; pero si me viese forzado a intentarlo, diría: Haga todo lo posible por instalar situaciones de justicia.

Y para soportar esta idea, que de hecho no es mía, reitero la referencia bíblica hecha en los primeros capítulos y tomada del libro que el profeta ISAÍAS escribió hace unos 2.700 años en el capítulo 32, versículo 17:

"El efecto de la justicia será la paz, y la labor de la justicia, reposo y seguridad para siempre."