

---

## *Motivando desde la visión para conseguir resultados<sup>1</sup>*

Héctor F. Dama

Héctor F. Dama: Egresado de las Universidades del Salvador y Deusto en el Máster Internacional en Dirección de Empresas que ambas instituciones dictan conjuntamente, el autor obtuvo, asimismo, el título de Licenciado en Administración de Personal en la USAL. En el orden académico, es Director del Máster en Dirección de Recursos Humanos, posgrado dictado en conjunto por las Universidades SUNY y la USAL. Ejerce, además, la Dirección de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos y es Profesor de Dirección de Recursos Humanos en los Másteres en Dirección de Sistemas de Información, Finanzas y en Marketing del Programa Internacional SUNY-USAL, y en el de Dirección de Empresas (DEUSTO-USAL). El autor es Director Ejecutivo Socio de CCN-S.A.-DBM, Argentina, y actualmente es Vicedecano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Salvador.

El pasar de la teoría a la práctica sigue siendo un camino no exento de complicaciones. La ayuda en la construcción de prácticas de liderazgo permite escuchar directa y francamente las experiencias de quienes tienen la responsabilidad de conducir a otras personas, de sus dificultades en conseguir resultados colectivos, y nos da la oportunidad de compartir estrategias superadoras.

Para establecer un marco compartido sobre prácticas efectivas de liderazgo, podemos citar a David Brewer, Director de The Leadership Consulting Group, de San Francisco, EE UU., quien, apoyándose en estadísticas de la University of Michigan sobre este tema, realizadas durante más de 15 años, señala que los líderes más efectivos reúnen estas características:

1. Presentan una visión clara de metas y entusiasman a todos para involucrarlos en lograrlas.
2. Están cerca del mercado, se interesan por la información sobre clientes y se ocupan de desarrollar capacidad interna para ajustarla a las expectativas de resultados percibidos
3. Están orientados al trabajo en equipo y cultivan el talento en los otros.

4. Construyen una infraestructura en la cual el esfuerzo de cada uno es coordinado e integrado para lograr resultados colectivos consistentes.

La mayor barrera que se enfrenta desde el rol de liderazgo es percibir como algo difícil y anormal las posibilidades de lograr motivación, compromiso y adhesión permanente de la gente con los resultados. Sin embargo, esto no solo es posible, sino que actualmente es una demanda inseparable y crítica sobre el rol.

La responsabilidad por producir el cambio hacia estas prácticas de liderazgo es personal e intransferible. Implica una férrea voluntad desde la disposición inicial hasta los resultados finales. El balance entre lo que se propuso hacer, cómo y con quiénes planificó hacerlo, la voluntad por hacerlo y lo que finalmente logró, le indicará cuán efectivo ha sido en mantenerse centrado en sus metas y el impacto e influencia que obtuvo sobre los demás.

El proceso de motivación se caracteriza por definir **qué** le interesa lograr, establecer **cómo** alcanzar esa meta, identificar con **quiénes** lo hará e implica la **movilización** desde una realidad inicial hasta obtener la satisfacción del **resultado deseado**.

Ahora bien, cuando el ciclo enunciado no cierra, se genera estrés como consecuencia de la acumulación de tensiones por metas propuestas que no han sido logradas, y se pasa, entonces, de la motivación a la frustración.

Buscando alternativas para fortalecer el proceso de generación de motivación y reducir el de frustración, podemos ver, en la figura 1, graficado el desarrollo que se inicia desde un riguroso análisis de interpretación de la realidad actual hasta generar claridad sobre la visión o meta que le entusiasma lograr. La diferencia entre lo que hoy tiene y lo que quiere le significará percibir que hay una brecha, un gap, a la que llamaremos "**tensión creadora**".



Figura 1

En el rol directivo las acciones responden a este proceso:

- Generación, de una visión (o meta u objetivo significativo)
- Revisión de lo que en realidad se tiene para alcanzarla
- Gestión de la tensión creada al querer ese logro
- Hacerse cargo de los costos y responsabilidades que implica la motivación de proponerse esa meta
- Puesta en acción de la voluntad de hacer todo lo que sea necesario para alcanzarla.

Los riesgos de perder de vista el objetivo (y la motivación) son grandes, por lo que se debe mantener el foco en la visión y, al mismo tiempo, observar la realidad, pero sosteniendo la mirada en la visión, para resolver todos los obstáculos en línea con el objetivo propuesto.

**Atravesar la brecha entre los objetivos visionados y la realidad actual pasa a ser su misión personal asociada al rol directivo, y le demandará gestionar la tensión creadora entre lo que quiere y lo que tiene.**

¿Qué ocurre, por el contrario, cuando solo se dispone de una imagen borrosa de futuro, o no se sabe muy bien lo que se tiene,.....sobre qué realidad

se está operando? En estos casos, la tensión creadora no existe o no puede ser percibida, no hay una brecha identificada que gestionar y tampoco se encuentra significado en el trabajo por hacer. La motivación desaparece, junto con la pérdida de visión, y este vacío de sentido es el espacio que ocupa la frustración, con directo impacto en el alejamiento de los resultados esperados.

William Baetz, director The Group for Organizational Effectiveness, Inc a New York Company, ha elaborado cuatro preguntas que han ayudado a generar visión y motivación a centenares de directivos, que, a su vez, han podido compartir con sus colaboradores y gestionar efectivamente la tensión creadora en la superación de las respectivas brechas.

1. ¿Qué no está haciendo bien, cuáles son los resultados que hoy tiene y no le satisfacen? (**Realidad actual**)
2. ¿Cuáles son los resultados que usted quiere conseguir, los que le harían decir que ha logrado ser exitoso? (**Objetivos clave o visionados**)
3. ¿Qué barreras, obstáculos, condicionantes puede identificar que están impidiendo o limitando el logro de los resultados que usted se ha propuesto? (**Obstáculos**)
4. ¿Con qué actitud, convicción, compromiso actuará para obtener esos resultados que quiere lograr? (**Recursos**)

Responder a estas cuatro preguntas permite diseñar una hoja de ruta para atravesar la brecha entre lo que se quiere y lo que se tiene; verificar en sentido amplio dónde se está hoy; establecer dónde se quiere estar mañana; identificar obstáculos que se interpondrán en el camino, y conocer cuáles son las opciones creativas que le permitirán superarlos para lograr los objetivos que se ha propuesto.

Con los resultados de la aplicación de este modelo en numerosas filiales latinoamericanas de compañías de clase mundial, y sobre una muestra de más de trescientos directivos, podemos describir el proceso de gestión de la tensión creadora.

A partir del análisis de la realidad actual, se identifican los objetivos clave visionados para, luego, inferir los condicionantes que están limitando las posibilidades de lograrlos y las fortalezas, en términos de recursos, con que se cuenta para superar los obstáculos.

El proceso requiere el análisis individual y colectivo del equipo gerencial de cada una de estas cuatro etapas para asegurar una visión compartida de propósitos y de contexto, registrar las opiniones antes de abordar la búsqueda de consenso y consignar los resultados en un cuadro similar al que compartimos en la Figura 2.

## La Gestión de la Tensión Creadora (datos reales)

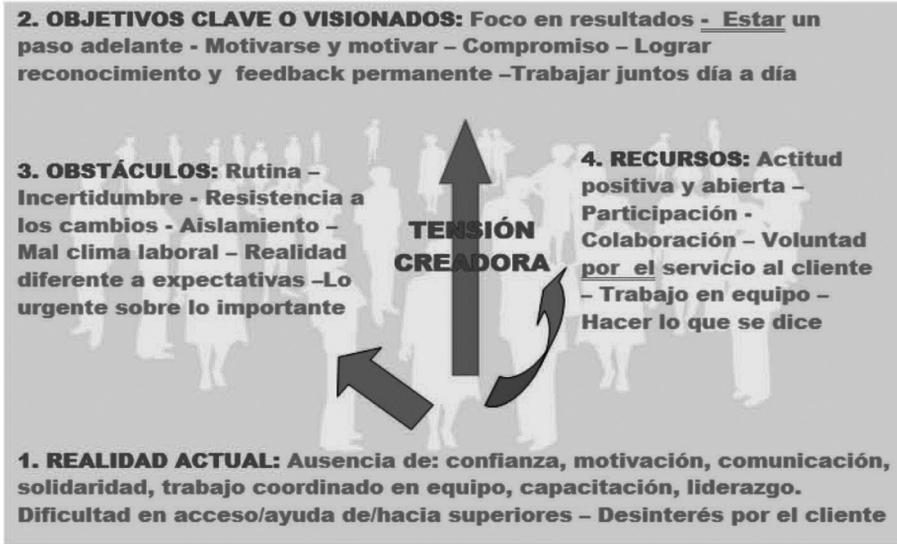


Figura 2

**1. Realidad actual:** Aquí encontramos los resultados de reflexionar sobre la realidad actual (lo que hoy tenemos y no queremos). Responder a “¿Dónde estamos hoy?” le permitirá hacer una evaluación de esa realidad y verificar su grado de insatisfacción con ella. Este es el punto donde usted puede conocer la magnitud que ha tomado la brecha entre lo que debe ser y lo que es, de acuerdo con las particulares expectativas en cada caso.

**2. Objetivo clave o visionado:** Lo que se quiere tener (y hoy no se tiene). Preguntarse “¿Quiénes somos?” “¿Qué es lo que queremos crear?” “¿Qué resultados clave debemos obtener para alcanzar nuestra visión?” le ayudarán a obtener su propio “Queremos ser reconocidos como...” y obtener el foco hacia dónde dirigir la “tensión creadora” que ha iniciado. Junto con esta tensión se dispararán de inmediato las dos opciones de caminos (obstáculos y recursos) que puede usted tomar para cerrarla.

**3. Obstáculos:** La ruta de los condicionantes y limitaciones que actuarán justificando los desvíos y demoras que usted tendrá en la búsqueda de lograr los objetivos propuestos. Probablemente, observará que muchos de

estos obstáculos le son propios y que dependerá de usted y su equipo convertirlos en recursos.

**4. Recursos:** Finalmente, la zona para registrar los recursos que están disponibles (pero que con frecuencia no se perciben) y que constituyen el camino más seguro para alcanzar los objetivos con la adhesión de la gente a su determinación por lograrlos. “¿Cómo trabajaremos juntos para alcanzar nuestra visión?”. “¿Cómo podremos asegurarnos que hacemos progresos?” son preguntas que le ayudarán a establecer responsabilidades y acciones operativas.

Implementar este modelo exige una dosis de convicción. Porque, una vez completado, junto con la claridad de propósitos que usted habrá ganado, deberá dejar de lado la opción de las excusas como una alternativa que subsidie la falta de los resultados propuestos.

Sabemos que la motivación está asociada con el acto de ponerse en acción para alcanzar metas que se consideran posibles. También sabemos que es propio de la naturaleza humana la permanente búsqueda de propuestas de nuevas metas. Cuando se redescubren estas facultades, que residen en cada uno de nosotros, se abre la posibilidad de apasionarse, inspirarse y extender a quienes le rodean el entusiasmo de moverse en búsqueda de los resultados deseados.

“Estar un paso adelante....todos juntos” implica desarrollar la capacidad de visionar el futuro posible, inspirarse en él e inspirar a los demás y gestionarlo desde la tensión creadora, sabiendo que ese futuro debe ser logrado por usted y su equipo.

Estar motivado es permanecer en el entusiasmo de cerrar el gap que uno mismo creó y, luego, hacerlo una y otra vez. Este estado de motivación con visión es el requerido para construir resultados. Ocúpese de gestionarlo y contagiar positivamente a sus colaboradores y....se sorprenderán de lo que logran juntos.