



Cómo gestionar y mejorar la motivación en los proyectos cooperativos

¿Cuál es la **razón de ser** de vuestro proyecto cooperativo?

¿Cuál es el **porqué** de vuestra empresa?

¿**Por qué** haces lo que haces? ¿**Por qué** te levantas a trabajar todos los días y sigues comprometido con tu cooperativa?

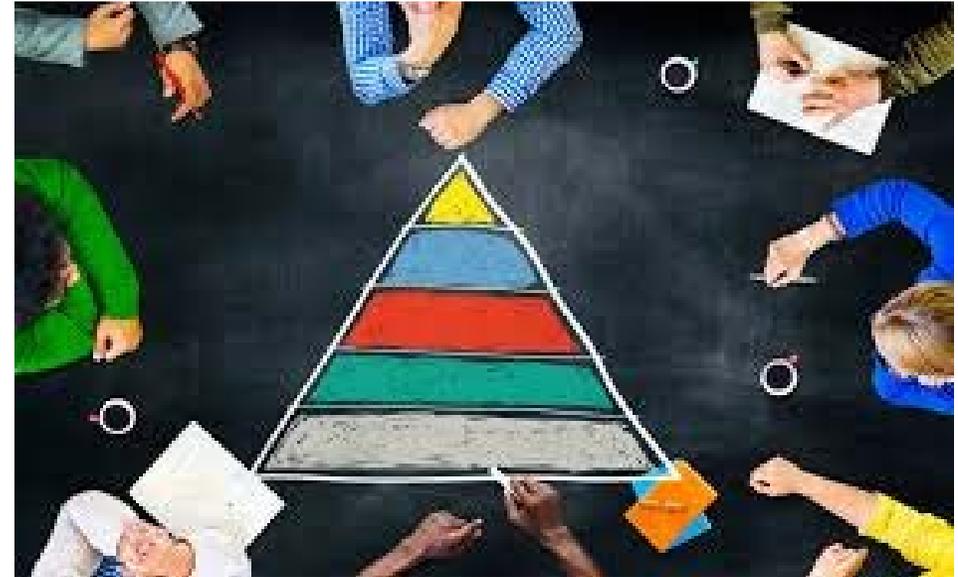


Podemos distinguir **tres tipos básicos de motivación personal**:



Necesidades fisiológicas

En el nivel más básico de **motivación personal** nos movemos por **necesidades fisiológicas**: necesitamos satisfacer, por ejemplo, nuestra hambre y nuestra sed, y si esto no ocurre **nuestra atención se enfoca casi exclusivamente en cubrir estas necesidades.**



En el siguiente nivel se encuentra la **motivación extrínseca**:

¿Es el dinero motivador?



A menudo hacemos algo o no lo hacemos por las **consecuencias** que puede tener para nosotros o para nosotras, o por la **recompensa** que nos puede reportar.

Este tipo de motivación trata de orientar los comportamientos asignando **consecuencias positivas y negativas** a cada uno de ellos.

La **motivación extrínseca** ha sido tradicionalmente la más usada en las empresas: pluses o medidas disciplinarias, penalización o recompensa.

Sin embargo, lo que también sabemos desde hace poco es que **la motivación extrínseca solo es verdaderamente efectiva en el corto plazo.**

.

El problema con la **motivación extrínseca** es que tiene “las patas muy cortas”: **cuando desaparece el incentivo** —la recompensa o sanción externa que esperamos— **tendemos a desmotivarnos rápidamente**.

En el largo plazo, este tipo de motivación personal **no es suficiente** para mantener el foco de una organización o de un equipo, ni la ilusión en un proyecto de emprendimiento que puede requerir años de esfuerzo sostenido.

Por ejemplo, el dinero y el reconocimiento, una vez alcanzado un cierto nivel, pierden rápidamente su efecto motivador.

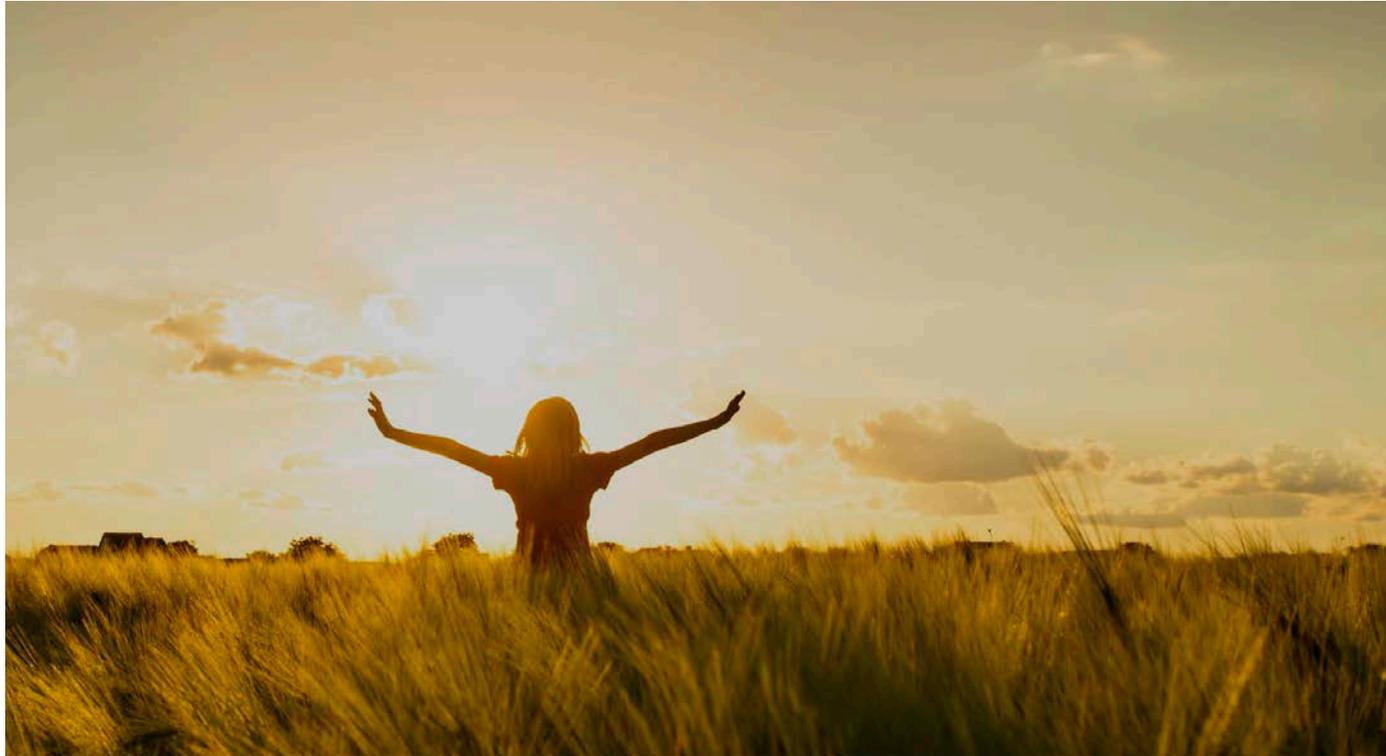


.

Si este es nuestro motor en el trabajo o en nuestro negocio,
un día podemos encontrarnos en medio del camino preguntándonos
qué hacemos allí, y si lo que hacemos tiene algún sentido
para nosotros o para nosotras



¿Y entonces la solución es la motivación intrínseca?



Cuando la motivación **procede de nuestro interior**, cuando nace de un **interés íntimo y personal por lo que hacemos**, entonces sí somos capaces de mantener la concentración y el esfuerzo en el medio y largo plazo. Este último tipo de motivación se denomina **motivación intrínseca**.

Es lo que sentimos cuando estamos **verdaderamente conectados con lo que hacemos**.

Y es una motivación enormemente poderosa, porque nace de lo más profundo de nosotros y nosotras.

La motivación intrínseca es un catalizador. Un liberador de poder.

Según el profesor Richard M. Ryan, de la Universidad de Sydney, podemos definir la **motivación intrínseca** como *“una inclinación natural a la exploración, el interés espontáneo y el dominio del entorno que nacen de nuestra tendencia innata a mejorar, y de la experiencia de satisfacer nuestras necesidades psicológicas.*

Es la principal fuente de disfrute y vitalidad a lo largo de la vida”.



En los últimos años, la **teoría de la autodeterminación**, desarrollada por el mencionado profesor Ryan y por Edward L. Deci, ha identificado **tres necesidades psicológicas básicas**:

- **Autonomía**: el deseo de ser el actor/actriz de tu propia vida y actuar en armonía contigo mismo/a.
- **Competencia**: la sensación de ser capaz de controlar tu entorno, tus relaciones y, hasta cierto punto, tus resultados.
- **Relación**: el deseo de interactuar y estar conectado con otros y otras.

Pues bien: la **motivación intrínseca nace cuando estas tres necesidades psicológicas son satisfechas**.

Es **sentir que tomas tus propias decisiones**, que **estás a la altura de los retos** que te propones, y que te mantienes **conectado con los demás**.

La motivación intrínseca tiene una relación íntima con el concepto de ***sentido*** del que hablaba Victor Frankl: se refiere a nuestra capacidad de descubrir **una verdad profunda que dé propósito a nuestra vida, incluso en las circunstancias más adversas**.

Cuando lo que haces tiene verdadero sentido para ti (cuando conoces tu *porqué*), aprendes con pasión, te desarrollas y asumes riesgos controlados. Parece que todo cuesta menos esfuerzo. Buscas nuevos retos, porque quieres crecer. .

Hay dos actividades clave que puedes realizar para liberar el poder de la **motivación intrínseca** en tu vida y tu trabajo:

1. definir tu **Visión**

2. convertirla en objetivos



Veamos en qué consiste cada una de ellas:

1. Visión. Define, con la mayor precisión que puedas, **qué quiere realmente tu cooperativa.** Qué quieres tú, no lo que esperan los demás.

Dedícate el tiempo suficiente en este ejercicio. Y, sobre todo, permítete pensar en grande.

2. Objetivos. A continuación, **fíjate tres objetivos** razonables a medio plazo, que estén absolutamente **alineados con tu visión.** Márcate un plazo de **tres meses para alcanzarlos**, y dales prioridad absoluta. Pasado este tiempo **evalúa tus resultados** y haz las **correcciones** necesarias. Entonces define tus tres nuevos objetivos, y comienza un nuevo ciclo de trabajo.

Para Daniel H. Pink, los **pilares de la motivación intrínseca** son tres:

- **la autonomía** (el deseo de dirigirse a uno mismo o una misma, de hacer una contribución decisiva)
- **la maestría o el dominio** (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación)
- **el propósito** (la misión de una empresa o el porqué).

Las organizaciones que saldrán de la presente crisis son aquellas que maximizan su propósito, no su beneficio.

A medida que los humanos fuimos formando sociedades más complejas, nuestro “sistema operativo” basado puramente en el **impulso biológico** o se quedó obsoleto.

Así nació la **Motivación 2.0**, articulada en torno a nuestro **impulso de buscar la gratificación y evitar el castigo**.

Para garantizar que la maquinaria de nuestras sociedades funcionara había que **recompensar el comportamiento que se buscaba y castigar la conducta que se quería evitar**. Se necesitaba alternar **el palo con la zanahoria**.

Sin embargo, hoy en día, hemos descubierto que este viejo y sólido sistema operativo no funciona bien.

El sistema operativo **Motivación 3.0**, que es la actualización necesaria para adaptarnos a las nuevas realidades de cómo organizamos, pensamos y hacemos lo que hacemos, **depende más de deseos intrínsecos** que de extrínsecos, **se preocupa** menos por las gratificaciones externas que aporta una actividad y **más por su satisfacción inherente**.

Para las personas con este tipo de motivación la principal motivación es la libertad, el reto y el objetivo de la propia actividad; cualquier otro beneficio será bienvenido, pero como un extra. Esta conducta depende de tres motores: **la autonomía, el dominio y la intención**.

La **Autonomía**. La sensación de autonomía tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y la motivación.

Unas cuantas empresas que miran al futuro están descubriendo el papel fundamental que juega la autonomía en la motivación y la productividad sobre cuatro aspectos del trabajo: **lo que la gente hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y con quién.**

Autonomía en la tarea, en el tiempo, en la técnica y en el equipo.



El control lleva a la obediencia;
la **autonomía** lleva al **compromiso**.

Esta distinción nos acerca al segundo elemento de este tipo de conducta: **el dominio o el deseo de mejorar y perfeccionarnos en algo que nos importa.**

Donde la Motivación 2.0 buscaba obediencia, la Motivación 3.0 busca compromiso.

**Solo a través del compromiso
podemos lograr el dominio**



La autonomía y el dominio, son fundamentales, pero para un equilibrio adecuado necesitamos una tercera pata: **la finalidad**, que es la que aporta el contexto.

La **persona autónoma** que trabaja para **alcanzar el dominio** rinde a niveles muy altos, **pero los que lo hacen al servicio de un objetivo superior pueden lograr todavía más y estar todavía más motivadas.**

La gente más profundamente motivada, más productiva y satisfecha, asocia sus deseos a una causa más importante que ellos mismos.

La ciencia demuestra que los motivadores típicos del siglo XX—**el palo y la zanahoria**—a veces pueden funcionar, pero que **solo son eficaces en un número reducido de circunstancias**. Las gratificaciones del tipo “si ... entonces” no solo son ineficaces en muchas situaciones, sino que, además, **pueden mermar capacidades creativas** fundamentales para el progreso socioeconómico.

La ciencia revela que el secreto de un rendimiento óptimo no radica en nuestro impulso biológico ni en nuestro impulso ante el premio o el castigo, sino en nuestro deseo, profundamente arraigado, **de dirigir nuestras propias vidas, de extender y expandir nuestras capacidades y de vivir una vida que tenga una finalidad.**

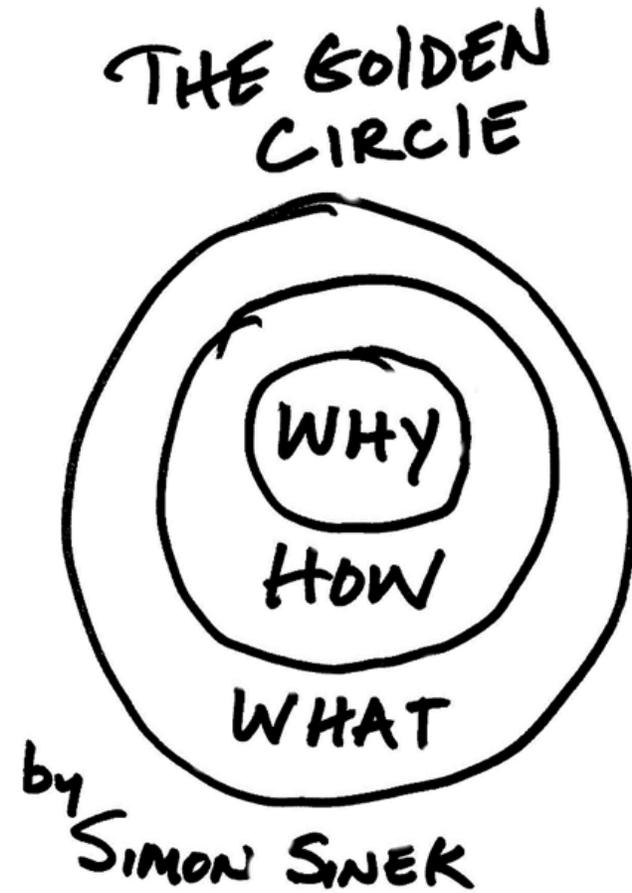
.

Somos conscientes de que no estamos destinados a ser entes pasivos y obedientes.

Estamos diseñados y diseñadas para la actividad y el compromiso y sabemos que las experiencias más enriquecedoras de nuestra vida no ocurren cuando buscamos la aprobación de los demás, sino cuando escuchamos nuestra propia voz, hacemos algo que nos importa, lo hacemos bien y nos ponemos al servicio de una causa que va más allá de nosotros y nosotras mismas



El Círculo Dorado de Simon Sinek



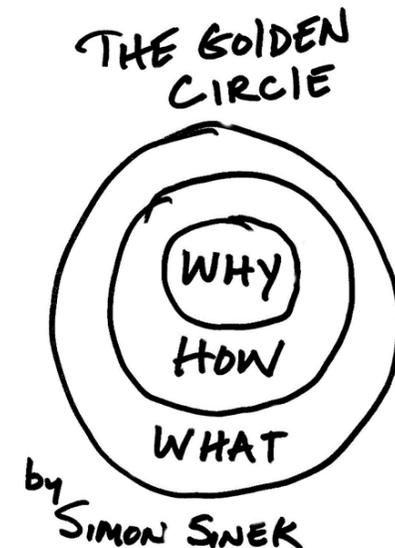
El Círculo Dorado de Simon Sinek

Simon Sinek es un divulgador inglés que ha popularizado lo que él denomina el “el círculo dorado”.

Afirma que la gran mayoría de las empresas tiene claro a qué se dedican o qué hacen (“QUÉ”)

Algunas incluso tienen una conciencia plena de cómo lo hacen o qué procesos siguen (“CÓMO”)

Pero lo que muy pocas empresas tienen claro es la misión de por qué lo hacen (“POR QUÉ”).



Este círculo está fragmentado en tres palabras importantes que definen nuestra empresa: **Qué, Cómo y Por qué.**

Simon indica que muchas empresas saben qué hace su empresa y cómo lo van a hacer -refiriéndose a la propuesta en sí-, pero que **pocas realmente pueden desgranar por qué lo hacen.** Cuál es el propósito real, qué va a aportar la empresa a la sociedad, por qué vale la pena, etc.

¿Qué tiene que ver esto con las empresas exitosas y motivadas?

Que una marca de éxito y motivada es aquella que piensa, actúa y se comunica **desde adentro hacia afuera**, es decir, **primero definen el por qué, luego el cómo y por último el qué**, mientras que la mayoría de las empresas suelen hacer justamente lo contrario.

.

La mayoría de empresas tienden a pensar e idear campañas de marketing guiándose por “**qué hacen**” y “**cómo lo hacen**” y esto no termina de resultar motivador. Por ejemplo:

“Fabricamos computadoras geniales. Están muy bien diseñadas, son sencillas y fáciles de usar. ¿Quieres comprar una?”

Mientras que empresas inspiradoras como Apple maneja un ideal más al estilo:

“En todo lo que hacemos, creemos en el cambio del statu quo. Creemos en un pensamiento diferente. La manera como desafiamos el statu quo es haciendo productos muy bien diseñados, sencillos y fáciles de usar. Sencillamente hacemos computadoras geniales. ¿Quieres comprar una?”

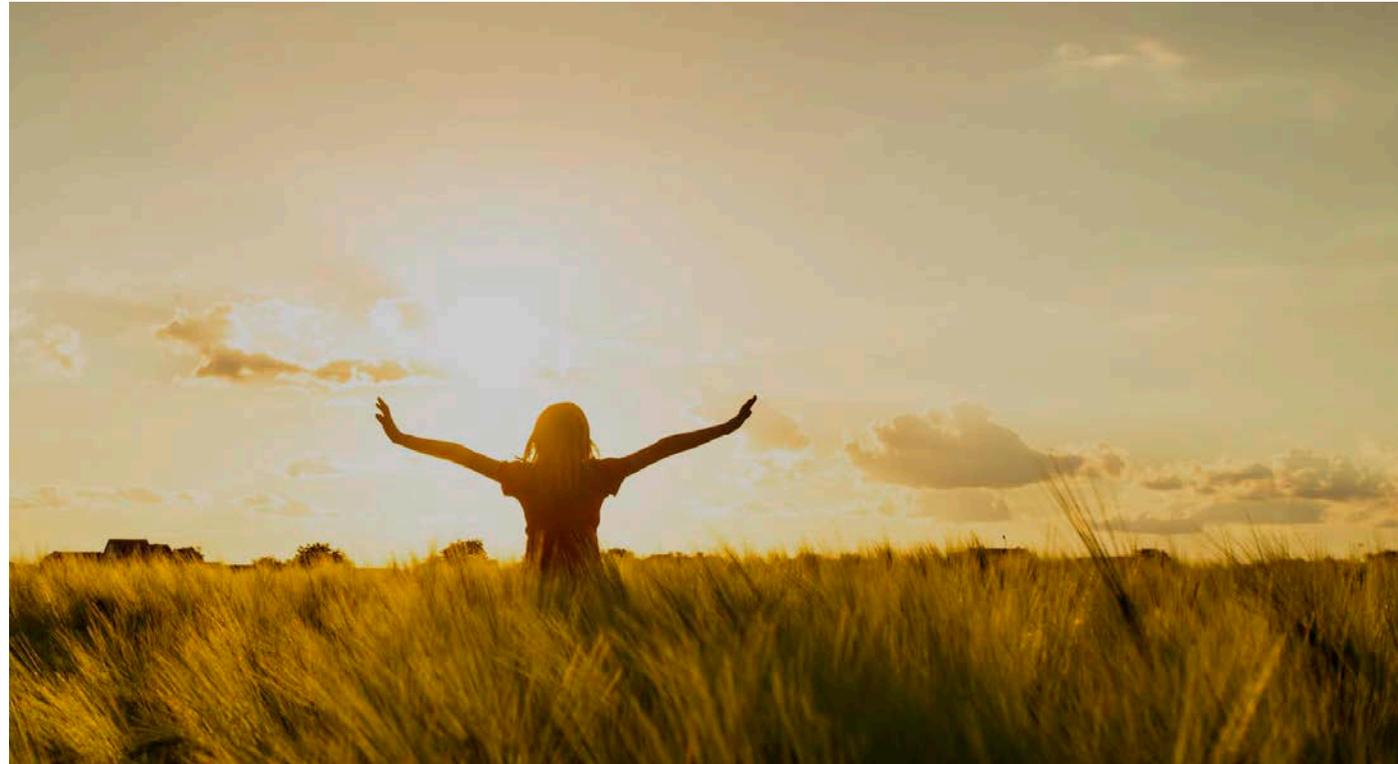
Veamos uno de los míticos spots de Apple, con la voz en off del propio Steve Jobs.

Siguiendo esta lógica de Simon, **lo que más nos motiva a las personas no es lo que hacemos, sino el por qué lo hacemos** y así, nos rodearemos de gente **que creen en lo mismo que creemos nosotros** y que nos ayudarán a crecer con el paso del tiempo.

El **propósito** también marca la diferencia con los trabajadores o posibles socios y socias.

No contrataremos o incorporaremos a la cooperativa a personas que solamente necesiten un empleo, **vamos a incorporar a personas que crean en lo mismo que nosotros y nosotras.**

¿Cómo nos motivamos de dentro hacia afuera?



Claridad en el POR QUÉ

¿POR QUÉ haces lo que haces? Definir “tu causa”

Las personas necesitamos motivos por los cuales levantarse cada mañana. Necesitamos saber qué trabajamos para una causa más importante que nosotros mismos y nosotras mismas.

¿POR QUÉ haces lo que haces?

Es la disciplina para no desviarte de tu causa,
para hacerte responsable de CÓMO haces las cosas.

Disciplina y responsabilidad en el CÓMO

¿CÓMO lo harás? Principios y valores que orientan CÓMO haces realidad “tu causa”

El CÓMO hacemos las cosas se manifiesta en los **sistemas y procesos dentro de una organización y la cultura.**

Conocer, entender y compartir COMO hacemos las cosas y, más importante aún, tener la disciplina para que la organización y todos sus integrantes se hagan responsables de esos principios mejora la capacidad de trabajo de una organización para esforzarse y mantener la motivación.

Coherencia en el QUÉ

Lo que decimos y lo que hacemos tiene que ser **coherente** con lo que creemos.

Es la prueba tangible del por que.

Un **POR QUÉ** es solo una **creencia**. Los **CÓMOS** son las medidas que tomamos para hacer realidad esa creencia. Y los **QUÉ** son los resultados de estas medidas.

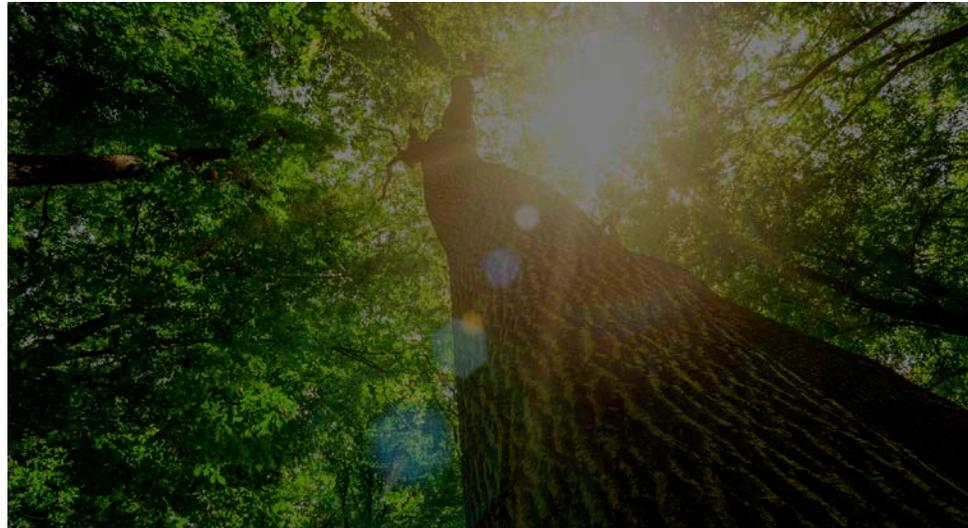
Todo lo que decimos y hacemos: nuestros productos, servicios, la publicidad, nuestra cultura empresarial, nuestros principios y valores, nuestros trabajos y a quién contratamos debe ser coherente. Con coherencia la gente verá más claramente en qué creemos.

Mantener el orden correcto.

Comenzar siempre por el **POR QUÉ** ejerce una profunda y duradera motivación.

Empezar por el **POR QUÉ** es lo que motiva a las personas a actuar y recordar el **POR QUÉ** es lo que las motiva a seguir actuando.

Si no sabes el por qué, no puedes saber cómo



Tenemos un sueño pero también tenemos un plan



Una cooperativa es una cultura, un grupo de personas reunidas en torno a una serie de valores y creencias comunes.

No son los productos o los servicios lo que cohesionan a las empresas, no es el tamaño ni el poder lo que hace fuerte o motivada a una empresa, **es la cultura, el profundo sentido de unas creencias y unos valores que todos y todas comparten.**

Así que, siguiendo este razonamiento, el objetivo no consiste solamente en incorporar a personas que se limiten a tener una serie de conocimientos o capacidades que la cooperativa necesite sino que consiste en incorporar a **personas que crean en lo mismo que nosotros y nosotras.**

Tenemos un sueño pero también tenemos un plan

En las **organizaciones con altos niveles de motivación** se da una especial asociación **entre el por qué y el cómo**.

A medida que vamos consolidando una empresa o una trayectoria profesional, vamos adquiriendo más seguridad en lo **QUE hacemos** y nos hacemos más expertos/as en **CÓMO lo hacemos**. Sin embargo, la mayoría, en algún momento del trayecto olvidamos **POR QUÉ** en algún momento emprendimos el camino.



Aquellas personas que son capaces de recordarnos el **POR QUÉ** son capaces de motivarnos.

La **personas y organizaciones motivadas** persiguen el **POR QUÉ**, se hacen responsables de **CÓMO lo hacen** y lo **QUÉ hacen** sirve de prueba tangible de aquello en lo que creen.



Enemigos de la motivación laboral



Enemigos de la motivación laboral

- Porqué mal definido u olvidado
- Condiciones laborales precarias
- Ausencia de salario emocional
- Poca adecuación al puesto de trabajo
- Escaso reconocimiento de logros
- Escasas posibilidades de crecimiento profesional
- Poca participación
- Falta de confianza
- “Jefes/as” controladores
- Falta de flexibilidad
- Aburrimiento
- Estrés laboral



Videos.

Aquí uno de los míticos spots de Apple, con la voz en off del propio Steve Jobs:

<https://www.youtube.com/watch?v=nmginVTDYgc>

Simon Sinek. Como los grandes lideres inspiran la acción:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es#t-271557

“La verdadera motivación procede de trabajar en cosas que nos importan” Sheryl Sandberg

“Si estás trabajando en algo que te importa de verdad, nadie tiene que empujarte: tu visión te empuja” Steve Jobs

Muchas gracias!



kinema