

¿Usted es empresario, gerente o directivo? quédese tranquilo: ya no tiene la obligación de motivar a su gente

Por **Mónica Landrobe**

Para los empresarios, directivos, gerentes, jefes y todas aquellas personas que tengan personal a su cargo, el tema de la motivación (entusiasmo, compromiso, aspiraciones, criterio, capacidad de logro, o como queramos llamarlo) constituye una doble responsabilidad: por un lado la de motivar a su gente, y por otro, la de sostener su propia motivación, la cual no siempre es, ni tiene por qué serlo: elevada, entusiasta y extraordinaria.

El paradigma sobre quiénes son los responsables de motivar a un equipo de trabajo es tan frecuente como discutible.

Lo primero a rebatir es que se ignora o se desestima la individualidad y la decisión de cada persona, aún cuando las consecuencias de sus decisiones no sean beneficiosas en lo inmediato, ni siquiera para sí mismas. La segunda discrepancia es la ilusión de la omnipotencia del liderazgo efectivo: *“si somos buenos líderes, podemos motivar a nuestra gente”* o, al revés, *“si nuestra gente está desmotivada es porque no somos buenos líderes”*.

Lo cierto es que si nuestro liderazgo es verdaderamente efectivo podremos influir positivamente para que las personas trabajen en función de los objetivos estratégicos, pero **no podremos controlar los sentimientos, las actitudes y las expectativas de nuestros colaboradores.**

No es necesario analizar las diferentes organizaciones para darnos cuenta de que el ‘supuesto’ de que somos los responsables de motivar a los demás está tan extendido y aceptado que constituye un mandato inconsciente en la cultura empresarial y corporativa de las últimas décadas.

Basta con observar tanto la abundancia de artículos, cursos y teorías tradicionales acerca de la motivación, así como el requisito excluyente de tener “capacidad de liderazgo” (léase de “motivar” a su equipo) para aspirar a cualquier puesto de trabajo con personal a cargo. Sin embargo, profundizar en la falacia de esta concepción no es el motivo principal de este artículo. La intención de este mensaje inicial es: ***“no se sienta incompetente o ineficaz por no poder controlar el “alma” de cada colaborador”***.

¿Esto quiere decir que las organizaciones no necesitan que las personas estén motivadas, que tengan iniciativa, que se comprometan, que logren resultados? ¿Esto implica que un director tiene que despreocuparse de buscar la manera de despertar el interés y dejar que cada colaborador se las arregle por sí mismo? ¿Significa que ya no es responsabilidad del directivo lograr los resultados estratégicos a través de su equipo? De ninguna manera. Esto es tan elemental, tan obvio y tan pragmático desde el punto de vista del mercado y de la vida en el trabajo que acá no se necesitan argumentos.

Sumado a lo dicho, podemos enumerar cinco situaciones claves que plantean un panorama, a veces, complejo:

1. No podemos dominar la motivación de nadie.
2. Las organizaciones necesitan cada vez más gente motivada.
3. La apatía y la desmotivación son los síntomas que aparecen con mayor frecuencia en la realidad laboral de nuestros días (por múltiples causas).
4. Los empresarios, directivos, gerentes, jefes, etc., tienen la exigencia de lograr los objetivos de su área.
5. Empresarios, directivos, gerentes y jefes tienen la responsabilidad de estimular a sus colaboradores para que logren los objetivos y sobre todo de no desalentar su motivación.

Uno de los recursos a los que más “echan mano” las organizaciones para resolver este dilema es el de la capacitación. Los grandes maestros del pasado, Maslow, Herzberg y Vroom marchan al compás del coaching, el liderazgo y la comunicación persuasiva en una actividad outdoor. Y, los días posteriores al evento, el empuje se va desvaneciendo sin llegar a apagarse, porque siempre algo queda, todo suma y, de alguna manera, siempre se aprende.

Pero, ¿cuál es la capacitación realmente efectiva, perdurable y profunda?

- Para todos (niveles de conducción y niveles operativos):
 - aquella que logre que cada participante comprenda que la vida que pasa en el trabajo es su vida, que son minutos, horas, días y años de la única vida que tiene.
 - aquella que les permita a los participantes hacerse cargo de su propia motivación en el trabajo y gestionar los factores claves que inciden en ella (teniendo en cuenta que hoy en día contamos con acreditadas teorías y recursos mucho más precisos que se han “subido sobre los hombros de Maslow y Herzberg para ver más allá”.)
 - aquella que además de brindarles herramientas prácticas les regale una experiencia de satisfacción memorable junto a su equipo de trabajo.
- Para directivos y gerentes:
 - aquella que les brinde herramientas, no manipuladoras (ya que esto genera en la gente más resistencia) para estimular el logro de los objetivos y para no desalentar la motivación espontánea que la gente ya tiene, ya que muchas veces la desanimamos involuntariamente y las consecuencias son irreversibles.

Mónica Landrobe, Profesora en Psicología y Ciencias de la Educación.