

Motive como Pep Guardiola

La crisis saca a la luz si la empresa es cómplice o verdugo de los empleados

BORJA VILASECA

El entrenador del Fútbol Club Barcelona, Pep Guardiola, está de moda en el mundo empresarial. Después de que su equipo consiguiera el triplete, su nombre aparece una y otra vez en conferencias, seminarios e incluso programas de formación para altos directivos en diferentes másteres universitarios y escuelas de negocio. Independientemente de los colores que cada ejecutivo siga, la gran mayoría coincide en que su estilo de liderazgo ha sido ejemplar, pues ha permitido sacar lo mejor de cada jugador en beneficio de un objetivo común.

Muchos profesionales opinan que su empatía hacia sus jugadores ha sido determinante. En la pasada final de la Champions League contra el Manchester United, Guardiola sorprendió a sus futbolistas con un vídeo que mezclaba imágenes y música de la película *Gladiator*, de Ridley Scott, con algunas de las mejores jugadas y goles de la temporada. Su intención era motivar e inspirar a su equipo momentos antes de comenzar el partido. Y lo cierto es que el Barça sólo tardó 10 minutos en marcar el primer gol.

La paradoja es que en estos tiempos de incertidumbre, donde preservar el puesto de trabajo ya es un triunfo en sí mismo para millones de españoles, la motivación parece brillar por su ausencia donde más se necesita: en el día a día de las organizaciones. Y mientras Guardiola lo tiene muy claro, la mayoría de directivos, jefes y mandos intermedios parecen haberse olvidado de que “siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes”, afirma el filósofo del *management* Stephen Covey, autor de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (Paidós).

Más que nada porque “se puede comprar el trabajo de una persona, pero no su corazón, donde se encuentran su lealtad, su motivación y su entusiasmo”, añade. “Tampoco se puede comprar su cerebro, donde están su creatividad, ingenio y recursos intelectuales”. De ahí que para mejorar su productividad, “se tenga que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son”. “Por más que nos cueste verlo y reconocerlo, los empleados aportan voluntariamente sus mejores dotes: su corazón y su mente”, concluye.

Llegados a este punto es donde suele comenzar la confusión. ¿Quién es el verdadero responsable de que los trabajadores estén motivados? ¿La empresa o los propios empleados? La respuesta



Los jugadores del Barça celebran con su entrenador, Pep Guardiola, su éxito en la Liga de Campeones. / MARCELLÍ SÁENZ

más acertada parece ser “ambos”. En opinión del médico Mario Alonso, conferenciante de HSM Talents y experto en liderazgo, “es necesario diferenciar entre la motivación individual y los incentivos organizacionales que la facilitan”.

En su opinión, “la motivación es una decisión personal que surge cuando el empleado percibe su trabajo como una manera de obtener seguridad económica, de lograr una exitosa carrera profesional o de contribuir con su granito de arena para servir y mejorar la sociedad”. Así, “en el fondo se trata de automotivación, pues esta energía creadora nace del interior de cada persona”. De ahí que Alonso no comparta “una idea extendida entre muchos trabajadores de que la empresa es la

responsable de motivarles”. Eso sí, “para que esta automotivación pueda desplegarse”, asegura, “las organizaciones han de crear confianza y unidad, mostrándose cómplices y no verdugos del compromiso de sus empleados”.

Entre otros “incentivos emocionales”, Alonso recomienda a los directivos que “escuchen y se interesen por las necesidades de su gente; valoren y reconozcan el esfuerzo y el compromiso de cada persona y creen indicadores que muestren de qué manera cada persona contribuye con su trabajo a conseguir los objetivos fijados por la organización”.

No en vano, “para subir la moral de los empleados es imprescindible profesionalizar la comunicación interna”, concluye Alonso. Precisamente, lo que está inten-

tando la compañía de servicios de *software* Wolters Kluwer. “Hemos sido muy transparentes con nuestros 1.100 trabajadores, comunicándoles que la continuidad

La comunicación interna es clave para fomentar el compromiso laboral

del negocio y del empleo está garantizada”, explica su director de recursos humanos para España y Portugal, Félix Alarcón. Y es que “cuando la empresa no se comunica con sus empleados les está diciendo una sola cosa y bien clara además: que no les interesa”.

Esto es lo que hacen la mayoría de compañías españolas, que no dudan en utilizar los expedientes de regulación de empleo para despedir a su gente y recortar gastos. Wolters Kluwer y otra minoría de organizaciones apuestan “por reducir la rentabilidad económica”. “Los altos directivos hemos renunciado a una serie de beneficios adicionales para no tener que bajar los salarios de nuestros empleados”, sostiene Alarcón. “Este tipo de decisiones son las que avalan nuestro compromiso real por el bienestar de nuestros trabajadores, que ya no tienen que preocuparse de su futuro laboral. Así es como pueden dedicar su energía y su motivación a dar lo mejor de sí mismos cada día”.

Para Nuria Vilanova, fundadora del grupo de comunicación Inforpress, “la crisis es sin duda una oportunidad para desvelar la verdadera identidad ante la empresa”. “Nuestra prioridad ahora es preservar el empleo de nuestros 152 trabajadores”. Y para lograrlo, “hemos firmado la iniciativa Pacto10, un compromiso de todos con todos, a través del que pretendemos aunar esfuerzos y trabajar codo con codo para facturar lo suficiente para no tener que despedir a nadie”. Y no sólo eso. “En caso de mantener los beneficios de 2008, hemos acordado repartir el 10% entre la plantilla”. ■

Cómo incentivarla

- Fomentar una visión compartida. Cuando las personas desconocen o no comparten la visión en el corto y medio plazo de la compañía pierden su capacidad de comprometerse, su energía, esfuerzo y entusiasmo.
- Alinear los valores. La motivación surge de manera

natural cuando los valores definidos en la misión de la organización son parecidos a los de los empleados. Esta coherencia erradica los conflictos internos y potencia el buen clima laboral.

- Posibilidad de desarrollo y crecimiento. Crear un plan de desarrollo personal y profesional para cada empleado, lo que se viene llamando la “gestión del talento”, permite a los trabajadores concebir su

profesión como una oportunidad de aprendizaje.

- Introducir el “ganar/ganar”. Si la dirección de la compañía cree realmente en su gente, apostará por construir una cultura basada en el ganar/ganar. Así, los empleados se sienten valorados y se atreven a decir lo que piensan. ■

Fuente: Maite Barón, ‘coach’ y directora de Empowering Visionary Leaders.