CÓMO MANTENER LA MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DIFÍCILES

La Escuela de Negocios de La Salle (La Salle BES) me proporcionó recientemente la oportunidad de dar una conferencia en sus aulas con el título de este artículo. El éxito de público demostró que la elección del tema había sido un acierto: hablar de motivación en los tiempos actuales despierta un enorme interés, ¡y casi siempre levanta polémica!

Muchos trabajadores se sienten decepcionados y frustrados por la reacción de sus empresas y directivos ante la crisis. Creen que están pagando los platos rotos de una mala gestión y de una baja calidad directiva.

Por otro lado, muchos directivos creen que las buenas prácticas de gestión de personas deben quedar aparcadas porque no tienen sentido en el contexto actual. Si no pueden recurrir a la retribución u otros incentivos materiales para recompensar el desempeño, ¿cómo van poder motivar a sus trabajadores? ¡Pueden conformarse con conservar el empleo!

Unos y otros tienen parte de razón. La crisis ha dejado al descubierto nuestras vergüenzas y ha limitado nuestro margen de acción.

Pero debemos adaptarnos rápidamente a la nueva situación y mirar al futuro. Mantener o recuperar la motivación en las actuales circunstancias no es sólo *pensamiento bienintencionado*, sino también un imperativo para la sostenibilidad de los negocios. El miedo puede mantenernos despiertos y activos en el corto plazo, pero en el medio y largo plazo genera reacciones contraproducentes y acaba por paralizarnos. Hablemos entonces de algunas formas de superar el miedo y de mejorar la motivación.

Una buena estrategia de motivación debe partir de un análisis realista de nuestras posibilidades. En las situaciones adversas sobreviven aquellos que evalúan con objetividad sus opciones e intentan aprovecharlas al máximo. Debemos dejar de lamentarnos o de buscar soluciones mágicas. Fijemos objetivos claros y alcanzables, acordémoslos entre todos, y pongámonos a trabajar con paciencia y constancia por los mismos.

Nunca como ahora ha sido tan importante fomentar la innovación, y ésta depende básicamente de las personas. Innovar no es sólo inventar un producto o tecnología novedosa y disruptiva, sino también mejorar gradualmente nuestros procesos para lograr más calidad y ser más eficientes. Si los empleados sienten que sus contribuciones son importantes y que pueden influir en su entorno positivamente, su desempeño mejorará y también lo hará su capacidad para innovar. Demos pues autonomía y confianza a las personas para que se sientan propietarias de su trabajo y de sus resultados.

Si no podemos reconocer el trabajo bien hecho con dinero, hagámoslo de otra manera. No menospreciemos el valor del reconocimiento, del elogio sincero y de la valoración genuina de las capacidades de nuestros colaboradores.

Otra característica de los supervivientes es su habilidad para utilizar los recursos que tienen a su alcance de forma creativa. La mayoría de políticas y buenas prácticas de RRHH no requieren

de grandes inversiones, sino de una acertada visión estratégica y de voluntad decidida de implantarlas. En este sentido, un concepto clave en nuestro futuro es el de “flexibilidad”: en la organización del trabajo, en las condiciones laborales, en la retribución... En lugar de lamentarnos por lo que no podemos hacer debemos comenzar a centrarnos en lo que sí podemos hacer.

A los escépticos, permítanme hacerles una pregunta: ¿acaso tenemos algo que perder?

Juan F. Arza

Socio de Arza & Legazpi.

Profesor del International MBA de La Salle BES.

Barcelona, julio de 2012.