

Prólogo

En el marco de intervención primaria de *PSYA ASISTENCIA*, y más concretamente en los procesos de evaluación de riesgos psicosociales, es habitual constatar la pobre valoración por parte de los trabajadores sobre el nivel de competencia del que disponen sus mandos inmediatos y la forma en que establecen relaciones con su propio entorno y equipo. Este hecho es corroborado de forma recurrente por los mismos mandos, que asumen un déficit formativo en un aspecto que consideran un elemento fundamental para el desarrollo de su actividad. Obvia decir que éste es uno de los ámbitos de intervención psicosocial más demandados por las empresas en la actualidad. No es casualidad pues, que la presente obra oriente uno de sus capítulos en exclusiva a este aspecto.

La evolución de los entornos corporativos desde el inicio de la Revolución Industrial ha ido de la mano de forma proporcional con el interés creciente por conocer cómo el trabajador es afectado por las características de la organización y cómo éste puede influir en las mismas. De esta manera, y en el nivel de desarrollo en el que nos encontramos en la actualidad, términos como motiva-

ción, satisfacción, clima laboral o bienestar de los trabajadores forman parte del lenguaje cotidiano que podemos encontrar en el marco de la gestión de recursos humanos de las empresas.

En los últimos años se ha dado una especial importancia al impacto que las características de la organización tienen sobre la seguridad y salud de los trabajadores, lo que ha permitido implantar nuevos modelos de gestión del «factor humano», entre los que destaca por su actualidad, la evaluación de riesgos psicosociales.

El libro que tiene en sus manos nos habla de motivación. Motivación entendida en una doble vertiente. Por un lado como el estado que facilita y mantiene un comportamiento, pero también como el estado emocional que experimenta una persona. Desde esta doble perspectiva es fácil adivinar la estrecha relación existente entre motivación y rendimiento, y al mismo tiempo entre motivación y salud.

La autora nos muestra las herramientas derivadas de la propia naturaleza de las organizaciones para modular el nivel de motivación. Nos propone una intervención a fin de lograr un óptimo equilibrio entre Rendimiento y Salud.

Es evidente, siguiendo esta línea argumental, que cualquier aspecto de la organización es relevante para entender estas variables, sin embargo, no podemos dejar de destacar un elemento clave y decisivo como es la capacitación de aquellas personas que gestionan equipos en cuanto al manejo de «habilidades emocionales».

El lector dispone de un texto donde, por un lado, encontrará los ejes fundamentales que conciben una empre-

sa saludable y, por otro, una guía para el desarrollo de competencias relacionales y de manejo de equipos de trabajo. Con un fin último, crear un entorno saludable al servicio de la productividad y la eficiencia. Muestra la estrecha relación entre la actividad de Psya y la de Inmaculada.

Psya Asistencia es una empresa especializada en prevención y gestión de los riesgos psicosociales. Nace en Francia en 1997 y se asienta en España en 2009 convirtiéndose en una referencia en el mercado español.

El objetivo de Psya es trabajar conjuntamente con las organizaciones con el fin de mejorar el bienestar de los empleados. Con la perspectiva de alcanzar una «gestión humana de los recursos», Psya ayuda y asesora a los mandos directivos y responsables de las empresas en sus planes de prevención y en su política de recursos humanos.

La actividad de Psya se dirige a aquellas empresas que ponen o desean poner a la persona en el centro de su organización, pues están convencidas de que el bienestar de sus empleados es una cuestión de compromiso y de responsabilidad intrínseca a su cultura empresarial, su imagen, y que este hecho repercutirá en su competitividad y productividad.

Para conseguir un plan de prevención completo, Psya interviene en los tres niveles de prevención actuando desde la organización hasta el individuo.

- El nivel primario de la prevención, siguiendo el principio rector de combatir el riesgo en su origen, consiste en acompañar a la empresa en su política

de seguridad y salud en el trabajo, estableciendo un diagnóstico cualitativo y cuantitativo que permite identificar y evaluar los riesgos psicosociales vinculados directamente al trabajo y su organización.

- El nivel secundario, basado en la gestión y afrontamiento de determinados riesgos, es un componente esencial de la prevención que permite dotar a las personas de habilidades adecuadas que refuercen un entorno saludable, a través de programas de sensibilización y de formación in-company, de e-learning y de coaching profesional.
- El nivel terciario de la prevención de riesgos psicosociales trata de asistir a personas que manifiestan daños a su salud. Consiste en brindar a los empleados una asistencia psicológica cercana y personalizada a diario, a través de un servicio de escucha psicológica telefónica, de permanencia psicológica in situ, de mediación o debriefing postraumático.

Es de gran satisfacción para Psya, dentro del ámbito de la intervención secundaria, contar con la colaboración de Inmaculada Cerejido, con la que compartimos una clara orientación a la excelencia, proponiendo a las organizaciones acciones muy personalizadas dirigidas a formar y entrenar a los directivos y a conseguir un management saludable.

FERNANDO TOLEDANO VALBUENA
Director de Operaciones de PSYA ASISTENCIA

Introducción

A lo largo de mi trayectoria profesional he realizado muchas y variadas acciones de recursos humanos dirigidas a la mejora del rendimiento y la motivación, pero siempre he tenido la sensación de que este trabajo en pocas ocasiones provocaba cambios relevantes o se veía reflejado en la cuenta de resultados. Sin embargo, estoy convencida de que la psicología puede ofrecer a las organizaciones soluciones reales para mejorar el nivel de rendimiento de los profesionales.

El momento económico, social y psicológico actual es una gran oportunidad para reflexionar acerca de nuestra productividad, de la utilidad de nuestras acciones y de la rentabilidad de nuestras inversiones. La capacidad productiva está íntimamente relacionada con la motivación. Entender cómo y por qué nos motivamos nos ayudará a ser más eficientes, independientemente del puesto que ocupemos en una organización.

En Recursos Humanos se ha venido hablando de manera separada de las habilidades y los procesos que afectan a directivos y colaboradores como si de seres distintos se tratara. Hemos asumido como cierto que

ambos son colectivos que requieren leyes diferentes para explicar su modo de actuar en el entorno laboral. Sin embargo, en lo que a motivación y, por tanto, productividad se refiere, no es necesario hacer esta diferencia. Un miembro de un comité de dirección tiene las mismas dificultades que un mando intermedio para desempeñar su tarea de gestión; un director de área y un técnico de soporte tienen la misma necesidad de sentirse útiles dentro del proyecto empresarial de la compañía. Los problemas de desmotivación no sólo afectan a los colaboradores, sino también a los directivos. Un porcentaje importante de directivos están desmotivados y desilusionados con su proyecto profesional, pero permanecen en su puesto prisioneros de las condiciones económicas y contractuales de las que disfrutaban. Los directivos, independientemente del nivel que ocupan en el organigrama, tienen la idea de que hay otros que deberían comportarse con ellos de igual modo que ellos lo hacen con sus colaboradores. Incluso en el pensamiento de un CEO (primer ejecutivo) existe la idea de que algunas cosas están determinadas desde una instancia superior. Afirmaciones como «aquí las cosas no se pueden hacer de otra manera», «el estilo de la casa determina los problemas que tenemos», «no dispongo de herramientas para hacer bien mi trabajo», «hay cosas que se hacen mal», «no se tiene en cuenta el esfuerzo que realizo», «no cuento con suficiente información»... se repiten en todos los niveles jerárquicos de la organización y son una muestra clara de las dificultades para estar motivado.

En este libro partimos de dos premisas:

- Un directivo necesita un proyecto y oportunidades profesionales, tanto como lo necesita un colaborador.
- Un colaborador necesita ser motivado y un directivo también.

Las raíces de la motivación

Las personas que trabajan en una organización son como los miembros de un único cuerpo donde ninguna parte es en esencia diferente a otra, aunque cada cual tenga una funcionalidad y unas características específicas.

Por más que pueda resultar sorprendente lo que voy a afirmar a continuación, es verdad que en el actual entorno laboral «desnaturalizado» hemos olvidado que el ser humano necesita trabajar. No tanto por la retribución dineraria, que le permite cubrir sus necesidades físicas, sino porque no puede ser feliz sin trabajar. El trabajo nos ayuda a cubrir nuestras necesidades de trascendencia, utilidad, crecimiento, pertenencia y reconocimiento.

La primera fuerza vital del hombre no es la búsqueda de placer y gozo. El motor vital que mueve al hombre desde su nacimiento es la voluntad de afirmarse, «ser alguien», «tener un papel» en la sociedad en la que vive. Las organizaciones son pequeñas sociedades que facilitan al ser humano encontrar su identidad.

La misión, los valores y la visión de una organización podrían ser suscritas por la inmensa mayoría de sus tra-

bajadores. Pero, desgraciadamente, en muchas ocasiones no las conocen. Este desconocimiento suele ser el origen de gran parte de los problemas de productividad.

Hombres y mujeres encontramos sentido a la existencia gracias a nuestra ubicación en el mundo. El trabajo, en el más amplio sentido del término, se constituye en un gran porcentaje en la herramienta para cubrir nuestra principal necesidad: ocupar un lugar en la sociedad o en el grupo en el que vivimos. Aceptando como cierta esta afirmación, cabe preguntarse: ¿cómo hemos convertido una actividad tan necesaria para el bienestar del ser humano en un castigo?, ¿hemos creado entornos para personas en los que el ser humano no quiere participar? La respuesta a estas preguntas es la clave para entender la desmotivación que vivimos en nuestras organizaciones y para conocer las razones por las que la mayoría de los trabajadores no creen en las organizaciones.

No podemos hablar de gestión de personas ni de compromiso cuando tan sólo podemos gestionar tiempo y presencia. Los trabajadores que no traen su «alma» al trabajo, no son más que un instrumento incapaz de aportar el más mínimo valor a lo que hace.

Este libro te ayudará a descubrir el punto en el que se rompe la conexión que hace posible que el trabajo sea una realidad que alimenta a la persona y pase a convertirse en el elemento que lleva al individuo a la angustia existencial.

Hablar de motivación es hablar del motor que nos hace existir, es hablar de la vida. Estar vivo y estar desmotivado es poco menos que una contradicción que tan sólo es posible en nuestro mundo «casi virtual», donde

vida y trabajo no poseen conexión. La persona sana conoce las razones que le mantienen enganchado a la vida y estas razones pueden ser los hijos, los amigos, el aprender, el conocer, el amar, el ser amado, el participar...

Las consecuencias de la desmotivación

Cuando el trabajo no forma parte de nuestra vida y supone para nosotros una exigencia que nada tiene que ver con nuestros intereses, vivimos de espaldas a nosotros mismos. Y este darnos la espalda nos lleva a desconectarnos del impulso vital que nos sostiene. Y es entonces cuando comienza el estrés, el sufrimiento, la enfermedad... en definitiva, el malestar al que en muchas ocasiones llamamos «desmotivación».

La desmotivación laboral acaba generando problemas psíquicos de envergadura que, en muchos casos, finalizan en enfermedades físicas y emocionales. La consecuencia de la automatización, de la sobreespecialización en tareas simples y repetitivas, la deshumanización del trabajo, la monotonía, la falta de interés hacia el trabajador, los salarios inadecuados, un estilo de dirección y gestión erróneo... son el origen de la poca rentabilidad de muchas organizaciones y de un excesivo gasto social. En España gastamos el 3,9 % del producto interior bruto en atender enfermedades profesionales (según datos del Centro de Investigación de Salud Laboral de la Universidad Pompeu Fabra).

Debemos tomarnos en serio este asunto si deseamos convertirnos en profesionales y en organizaciones capa-

ces de sobrevivir en un futuro cada vez más exigente y competitivo.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales definida por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo considera que «la organización del trabajo forma parte de las condiciones de trabajo que influyen en la salud y seguridad de los y las trabajadoras, entre otros mecanismos a través de la exposición nociva a los riesgos psicosociales. Por ello, las características de la organización del trabajo deben ser evaluadas, controladas y modificadas si generan riesgos».

Debemos realizar la evaluación de riesgos psicosociales centrándonos en el origen de los problemas, es decir, en las características de la organización del trabajo y en los procesos, y no en las características de las personas. Pues los daños a la salud por riesgos psicosociales no son un problema individual, sino que afectan a toda la organización, a sus clientes, a su cuenta de resultados y a las arcas del Estado.

Para definir los factores de carácter psicosocial que se producen en las organizaciones y pueden representar un riesgo para la salud de los trabajadores, seguiremos la clasificación elaborada por la aseguradora PSYA Asistencia.

1. *La carga mental de trabajo*: conjunto de requerimientos cognitivos a los que debe dar respuesta el trabajador. Tanto el exceso (sobrecarga) como el defecto (infracarga) de este factor son igualmente valorables.
2. *Capacidad de decisión*: grado de autonomía o control que el trabajador tiene con respecto al trabajo

realizado en cuanto a su planificación, asignación de tiempos y ritmo, así como en los procedimientos para realizarlo.

3. *Apoyo en el trabajo*: apoyo social e instrumental recibido por parte de los superiores y compañeros.
4. *Conflictividad-Hostilidad*: nivel de conflictividad y características hostiles del entorno de trabajo, como por ejemplo, las relaciones basadas en la falta de respeto o la violencia.
5. *Claridad de rol*: grado de conocimiento que dispone el trabajador sobre las funciones, definición de tareas y las expectativas existentes sobre su actividad y actitud.
6. *Participación en el cambio*: posibilidad del trabajador de estar informado, influir y participar en los procesos de cambio de la organización.
7. *Conciliación entre vida laboral y personal*: grado en que el trabajador puede compatibilizar las actividades de su vida personal con las profesionales.
8. *Reconocimiento*: relación percibida por el trabajador entre el grado de esfuerzo realizado y los beneficios recibidos.
9. *Evolución*: posibilidad de progreso individual con relación al trabajo realizado y los resultados obtenidos.

Unir psicología, economía y salud es la combinación que nos garantiza el éxito. La motivación nos permite ser productivos. La productividad no es sólo un modo de organizar los procesos, los costes y los márgenes, sino que es una manera de actuar de aquellos profesionales

DESMOTIVADOS = IMPRODUCTIVOS

que ejecutan los procesos y hacen posible la rentabilidad.
La motivación no es un estado ideal relacionado con la euforia, sino una actitud estable del profesional.

1

La motivación laboral

Todos podríamos definir en pocas palabras qué es la motivación laboral, pero casi nadie conoce cómo hacer salir a otro o incluso a sí mismo de un episodio de desmotivación vital o laboral.

La motivación es un aspecto muy complejo del funcionamiento del ser humano. Se han escrito cientos de tratados y ha ocupado un lugar relevante en el campo de la investigación psicológica, pues la motivación es necesaria para aprender, para trabajar, para adelgazar, para dejar de fumar, para hacer deporte, para disfrutar del ocio, para amar... Es reconocida como la principal protagonista de nuestra vida.

En el desempeño laboral es la pieza fundamental para un rendimiento adecuado, para despertar la creatividad, la pasión y el compromiso. ¿Por qué nos desmotivamos? ¿Por qué hay tantas personas que no tienen ningún objetivo que aliente su acción? ¿Estamos tan vacíos como a veces nos sentimos?

Algunas cifras y datos

La desmotivación y la depresión son dos palabras que encierran comportamientos similares y que guardan una estrecha relación. Se prevé que en el año 2020 la depresión será la principal causa de discapacidad en todo el mundo, tan sólo superada por las enfermedades cardiovasculares, según la Organización Mundial de la Salud. Hoy en día, esta patología, en sus distintas manifestaciones, afecta a unos 4 millones de españoles, cerca del 10 % de la población. En términos clínicos, depresión es no encontrar razones para vivir, y desmotivación es no encontrar motivos para «participar» allí donde se está. Estar desmotivado en el trabajo es negarse a estar vivo en el ámbito profesional.

La consultora Towers Perrin concluye que una compañía con un alto porcentaje de empleados motivados aumenta un 19 % sus ingresos operativos, mientras dicho parámetro desciende a un 33 % en el caso de empresas con bajo porcentaje de empleados motivados.

En economías como la de los Países Bajos, la tasa de productividad quintuplica la de España y sus habitantes trabajan casi la mitad que los españoles (*Diario Expansión*, abril 2010).

Ante estas afirmaciones cabe preguntarse: ¿los procesos y sistemas de organización del trabajo son suficientes para explicar la baja competitividad empresarial española? ¿Nuestro nivel de desmotivación es la causa de nuestra falta de productividad? ¿Nuestros entornos profesionales nos desmotivan hasta hacernos improductivos? ¿El malestar profesional nos lleva a incrementar los costes?

Hay evidencias suficientes para pensar que el aspecto psicosocial de las organizaciones necesita soluciones. Hoy ya son muchas las empresas que incluyen la prevención de riesgos psicosociales en sus protocolos de actuación.

Desmotivados o mal gestionados

En las culturas occidentales se considera la tristeza como un estado normal. En algún momento todos compartimos con nuestros compañeros de trabajo lo mal que nos sentimos, lo difícil que es nuestra relación de pareja, lo poco que nos gusta lo que hacemos o los comportamientos poco apropiados de nuestros hijos. Todo el mundo entiende que tenemos motivos para estar tristes, decepcionados o desmotivados. Forma parte del subconsciente lastimero que tenemos en común. Lo que no podemos compartir sin despertar las más terribles de las envidias y recelos es nuestro bienestar, nuestra satisfacción o nuestra ilusión. En ese caso seremos considerados prepotentes, engreídos o mentirosos y seremos expulsados de los círculos de confianza. En una organización nadie se fía de quien está satisfecho profesionalmente, todos sospechan de privilegios ocultos.

Las organizaciones buscan profesionales ilusionados y los entornos profesionales los ahogan en el primer año de trabajo. El modo en el que entendemos nuestro papel como profesionales determina nuestro rendimiento.

La arraigada idea del «mal de muchos...» nos permite no asumir responsabilidad alguna respecto a nuestro modo de vivir.

Proliferan los estudios y manuales de autoayuda que nos dicen que si queremos resultar atractivos, ser felices y gozar de la aprobación de los demás debemos ser positivos. Esta afirmación entraña una trampa. Positivos sí, pero... eso significa solos. Nos asustan los entusiastas, los «motivaos» (palabra despectiva del actual argot de los veinteañeros para referirse a personas a las que les gusta lo que hacen y ponen interés en ello). No estamos acostumbrados a manejar estas emociones, tenemos tantos años de experiencia en el pesimismo y en la crítica que nos resulta demasiado novedoso el que alguien pueda estar feliz con su vida, con su posición profesional, con su sueldo, con el proyecto de su día a día. En definitiva, en las organizaciones se hacen programas para mejorar el estado de ánimo de las plantillas, pero nunca hemos realizado un programa de protección ante los virulentos ataques que los miembros más entusiastas e innovadores de las empresas sufren de manera continua hasta que son disuadidos de mantener, al menos públicamente, su actitud constructiva.

Leemos sin parar libros sobre la felicidad, repetimos como un mantra «hay que ser positivo e innovador», pero nos mantenemos en las mismas posiciones de falta de responsabilidad sobre nuestro estado de ánimo. Es paradójico hablar de desmotivación sin asumir que la motivación es «el deseo de pertenecer al mundo de manera activa». Pertenecer de manera activa significa tomar las riendas de la posición que ocupas en tu propio mundo. Asumir el protagonismo de lo que te sucede, sin culpar a los demás o a las circunstancias. Todos estamos determinados por nuestras experiencias vitales, pero podemos

elegir el modo de vivirlas e interpretarlas. Ésta es una parte de la solución que yo propongo en este libro, pero no es lo único que debe cambiar para que mejore nuestro nivel de motivación.

Las consignas socialmente aceptadas y valoradas nos indican que los directivos deben ser innovadores y los colaboradores entregados y entusiastas... Sin embargo, ante los primeros indicios de su presencia se despierta en el colectivo social un incontrolable deseo de destruirlo. Contemplar lo que envidiamos nos empuja inevitablemente a desearlo, pero si no nos sentimos capaces de poseerlo, trataremos de destruirlo. Los comportamientos profesionales motivados y satisfechos deben mostrarse en nuestros entornos profesionales con cierta prudencia, pues despiertan celos destructivos o provocan sobrecargas de trabajo que llevan al «morir de éxito». Este hecho debe cambiar si pretendemos generar entornos capaces de generar y mantener la motivación.

Hoy los resultados dependen más que nunca de la implicación y compromiso de los colaboradores. La innovación no es una opción, sabemos que la clave del éxito está en la actitud, por ello se hace fundamental indagar en las causas que impiden el éxito de las acciones de motivación, de formación, de las políticas de incentivos, de las reestructuraciones de procesos...

En un curso que impartí recientemente para un cliente, encontré a personas dispuestas a expresar abiertamente su enorme descontento con la organización. Hasta ahí hubiera sido un hecho más o menos habitual. Lo que convirtió este hecho en singular es que al finalizar el curso supe que estos mismos individuos habían sido premia-

dos por la organización debido a sus excelentes resultados. Se les había hecho una mención especial y habían recibido un premio oficial además de un ascenso. Aún recuerdo mi sensación de desconcierto cuando me lo comunicó el director de formación. Entonces ¿por qué aquellos experimentados y buenos profesionales habían elegido mantener una actitud de «mejor generar ambiente de desgana y descontento que ponernos a trabajar para sacar partido y permitir a otros que aprovechen una situación de aprendizaje»? Distinguir con rigor de qué hablamos cuando hablamos de personas motivadas y desmotivadas nos permite encontrar soluciones eficaces, porque no todo es lo que parece.

Cómo motivar

Una de las mayores preocupaciones de los directivos es cómo motivar a sus colaboradores. La motivación es el combustible que genera el movimiento en los profesionales, como la propia palabra indica, es «motivo para la acción». Entre las competencias del rol directivo están aquellas que hacen posible generar un entorno de trabajo que posibilite el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Conviene, por tanto, no olvidar que la tarea fundamental de un directivo no es motivar, sino no desmotivador, es decir, no impedir que el profesional haga uso de sus motivos de acción.

En todos los procesos de selección y evaluación de las compañías ya se tienen presentes los conceptos vinculados con «la inteligencia emocional», pero incluso después de diez años de hablar sobre ella, es más un discurso

que una realidad del comportamiento. Es responsabilidad de un directivo mantener en forma sus recursos, sin embargo, pocos llevan a cabo acciones para generar y mantener entornos profesionales saludables donde los colaboradores mantengan y aumenten su nivel de motivación.

Cuando vivimos repetidas experiencias de fracaso o ineficacia se desencadenan procesos de desánimo que nos sumergen en una sensación de abatimiento y desmotivación. El ser humano en origen es un animal cazador, territorial y jerárquico, necesita retos para mantenerse sano emocional y mentalmente. Las organizaciones convierten a cazadores en animales de granja, que viven día a día sin más reto que continuar igual que ayer, con el único objetivo de mantener el statu quo.

Es condición indispensable que la persona consiga experiencia de éxito en su tarea. Para ello debemos dar a cada puesto un valor en la cadena de consecución de objetivos, hacer visible el sentido del trabajo y articular un sistema de trabajo que exija crecimiento y reto. Un entorno saludable no es un centro de recreo y descanso, sino un espacio que invita a vivirlo en plenitud.

Lo que sucede en muchas organizaciones nos obliga a preguntarnos si las personas están realmente desmotivadas o simplemente mal gestionadas. En el mundo del motor este hecho puede verse de manera tangible. Una máquina mal conducida ofrece rendimientos más bajos y presenta una mayor tasa de averías que una máquina adecuadamente utilizada y con un correcto programa de mantenimiento. De igual modo un profesional mal gestionado no sólo no obtiene los resultados para los que

está dotado, sino que genera problemas innecesarios en la organización e incluso gastos que podrían ser evitados.

Aunque actualmente y desde la psicología positiva se tiende a asumir como único responsable al individuo y se minimiza la influencia que directivos y organizaciones poseen en este estado de las plantillas y en el rendimiento de las mismas. Entiendo que es una visión incompleta para establecer las mejoras que nuestras organizaciones necesitan. En los catálogos de formación de las organizaciones cada vez se ofrecen más cursos de automotivación, sin embargo, no se eliminan las barreras para que el individuo pueda automotivarse, lo que convierte así a estos cursos en acciones estériles que llevan al fracaso a aquellos que pretenden ponerlos en práctica. La motivación no es responsabilidad únicamente del individuo.

La primera lección de organización empresarial es que los puestos están vinculados a una función que contribuye inevitablemente al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Si algún puesto queda sin función, debe ser eliminado. Los puestos los ocupan las personas, los enriquecen y personalizan, pero cuando una persona queda sin función o su aportación no tiene sentido para quien la desempeña es imprescindible que entendamos que este hecho no es un problema de la persona sino de la organización.

Las competencias directivas que hacen posible la creación de un entorno propicio a la motivación deben pertenecer tanto al ámbito de lo emocional como al ámbito de lo técnico. Muchos de los consultores ofrecemos soluciones para las organizaciones centradas en el ámbito humano olvidando la importancia de las herramientas de

organización, asignación y seguimiento del trabajo. O intervenimos implantando herramientas que permiten organizar y administrar el trabajo y la información de la organización sin prestar la atención necesaria a los elementos humanos. Los fracasos de las herramientas son fruto de la no atención conjunta, y en igualdad de importancia, a lo humano. La ineficiencia de las políticas centradas únicamente en lo humano se debe a la no integración de las mismas con las herramientas tangibles de la organización del trabajo. Los procesos al servicio de las personas y las personas al servicio de las necesidades de los procesos.

Qué es la desmotivación

Decir que nuestro equipo está desmotivado es una afirmación poco concreta que encierra multitud de realidades y nos ofrece una definición muy difusa del problema. Entre los equipos de los que están desmotivados conviven cuatro tipos de profesionales: insatisfechos, frustrados, cansados y los realmente desmotivados.

Los **profesionales insatisfechos** son aquellos que han trabajado bien (sea real o no su percepción) y que no han recibido lo que esperaban (sea merecido o no) tanto en lo que respecta a lo material como a lo intangible (ascenso, reconocimiento, felicitación, consideración, flexibilidad, tarea...). Son personas que dejan de tener un comportamiento profesional adecuado a las expectativas que de ellos se tiene. Son profesionales que tienen un motivo claro para su trabajo, siendo éste la recompensa que de él

esperan. Su motivación tiene un componente extrínseco que no se ha visto satisfecho. Cuando un profesional espera algo es porque alguien no le clarificó cuáles eran las recompensas que podía esperar. La gestión inadecuada de las expectativas es la mayor fuente de insatisfacción profesional. Todos hemos sido en algún momento un profesional insatisfecho. Para evitar la insatisfacción es importante dirigir desde la claridad y ser un colaborador capaz de expresar claramente lo que se espera y solicitarlo. La sinceridad siempre genera satisfacción, aunque requiera de la valentía para practicarla, tanto en los directores como en los colaboradores.

Las conductas, tanto de directivos como de colaboradores, basadas en no preguntar, no mostrar claramente sus intereses, no dar toda la información, en definitiva, no comunicarse de manera clara y transparente, son conductas pertenecientes a un modelo de organización arcaico que no puede dar respuesta a las necesidades de nuestro mercado. Las políticas de recursos humanos sirven para apoyar al negocio en la consecución de objetivos.

Los **profesionales frustrados** son aquellos a los que les gustaría hacer más de lo que se les permite en su puesto, aquellos que sienten que poseen una mayor capacidad de la que ponen un juego en su práctica diaria; suelen ser profesionales con deseo de aportar, pero que no se sienten escuchados. Por lo general, son profesionales mal dirigidos, suelen ser ambiciosos y con iniciativa pero con un jefe que no sabe ofrecerles un proyecto donde puedan canalizar su abundante energía profesional. Asustan y acaban convirtiéndose en aquellos a los que se despiden

por generar mal ambiente, a los que se les cuelga la etiqueta de amargados, de quemados, de conflictivos. Desgraciadamente, muchos de los mejores profesionales han vivido experiencias como éstas en sus vidas. Han experimentado un jefe incapaz de dejar hacer y de conducir a la meta de la organización la motivación de sus colaboradores. Estos profesionales requieren jefes confiados a los que no les ponga en riesgo tener un profesional entregado e innovador a su lado. Llevar a la frustración a estos colaboradores hace de nuestras organizaciones auténticos «cementeros» llenos de personas serviles que acaban no cumpliendo resultados, aunque sin generar ningún problema.

La ambición en términos saludables es el deseo de lograr unas metas alcanzables que supongan progreso, mejora y evolución para uno mismo, sin perjuicio del entorno y facilitando el que los otros consigan sus propias metas. La ambición es el motor de la motivación. Sin embargo, la ambición enfermiza es aquella que convierte las metas en obsesiones, que busca el beneficio personal junto al perjuicio del entorno, dificultando la consecución de las metas de los otros y persiguiendo objetivos poco razonables.

La ambición y la humildad pueden darse juntas. Sentirse culpable por desear ser mejor es una interpretación pobre de la ambición. La ambición hace crecer al mundo, no sólo al individuo. Si la ambición sólo produce beneficio para una persona, no es ambición es egoísmo. Ser humilde no es saberse limitado, es reconocer la aportación de los demás.

Personas cansadas o profesionales que necesitan to-

marse un tiempo para mirarse a sí mismos. En muchas ocasiones el cansancio procede de un ritmo excesivamente alto de trabajo, de demandas que no contemplan los límites de los profesionales. En otros casos, el cansancio no es sólo provocado por las actividades vinculadas al trabajo sino el resultado de la suma de las actividades profesionales y personales. El cansancio produce desilusión, confusión, desinterés y algunos otros síntomas que podrían confundirse, incluso por el propio individuo, con la desmotivación. Son profesionales que mueren de éxito y que acaban siendo abandonados después de haberlos llevado a la extenuación.

Con un cortoplacismo de ritmo trepidante, nuestro modo de vivir nos aboca a un nivel de actividad rápido e intenso. No debemos descuidar nuestro descanso y debemos garantizarnos los espacios que nos permitan reponernos. Sin descanso e inmersos en una continua actividad, no podemos hablar de motivación.

El último tipo, son los **profesionales que realmente están desmotivados**, es decir, aquellos que no tienen ningún motivo para actuar, aquellos que han perdido la perspectiva y el sentido de su tarea, de su aportación y de su valor. Son profesionales sin interés, sin tensión profesional. Están muertos. Muchos de ellos fueron uno de los tres tipos anteriores durante bastante tiempo, otros tienen un problema de enfoque vital y otros, desgraciadamente, sufren condiciones laborales que no hacen posible hablar de motivación.

Cada uno de los cuatro tipos descritos requiere de acciones de liderazgo diferentes para recuperar la ilusión y la fuerza profesional. Confundir estos cuatro estados nos

garantiza un fracaso total en la implantación de las mejores medidas motivadoras:

- Para un «desmotivado» invitarle a tomar un tiempo de descanso empeoraría aún más su situación.
- Para un «insatisfecho» participar en acciones de carácter «lúdico-motivador» puede ser entendido como un insulto.
- Para un «profesional frustrado», el seguimiento basado en la proximidad, olvidando darle el espacio profesional que necesita, resulta una ofensa.
- Ofrecer proyectos o retos a un profesional cansado le llevará a un mayor nivel de abatimiento.

A priori parecen errores tan de bulto que resultaría difícil cometerlos, pero sin embargo, son más comunes de lo que parecen.

Los profesionales frustrados, aunque no lo parezca, están motivados, únicamente necesitan espacio profesional; los insatisfechos necesitan reconocimiento real tanto en lo material como en lo intangible; los cansados necesitan tiempo para el descanso y reorganizar sus prioridades y los desmotivados proyectos o razones para actuar.

Algunas personas comienzan por la insatisfacción o la frustración y llegan a la desmotivación. Es tarea del directivo evitar esta trayectoria y suministrar las medidas adecuadas a cada situación. Hay profesionales que unen el cansancio a otros malestares, pero es cierto que a veces basta con descansar para descubrir que nuestra realidad no es ni tan frustrante ni tan insatisfactoria como parece.