



EL OJO CRÍTICO



José Manuel Casado

Socio de Talent & Organization Performance de Accenture



Con palo no hay zanahoria

No hay estudio, investigación o análisis en el que participe o caiga en mis manos en el que no se ponga de manifiesto las carencias casi crónicas de liderazgo que padecen las empresas. Esto hace que las organizaciones, a pesar de la que está cayendo, estén terriblemente preocupadas (más que ocupadas) por mejorar las habilidades de sus directivos. Para ello, invierten enormes sumas de dinero en diseñar sofisticados y complejos programas de desarrollo de directivos para que éstos sepan liderar, incluyendo en un lugar privilegiado la competencia de la motivación, esa especie de pócima mágica, en la que con fe ciega creemos que es capaz de provocar y movilizar voluntariamente las ganas de la gente por hacer bien las cosas en el trabajo.

Con este objetivo, las empresas ponen todo su empeño en una herramienta, la formación, que en la mayoría de los casos sirve para poco más que provocar frustración y sobre la que, por cierto, lo único que se mide, como si fuera lo más importante de la acción, es el grado de satisfacción de los asistentes. Pues bien, voy a decirles algo que les va a ser mucho más práctico: propongo simplemente que se sustituya el apartado de la formación que trata sobre cómo motivar por el de cómo no desmotivar; ya verán qué rentable les sale. Les aseguro que es muy difícil –casi imposible– motivar si previamente hemos desmotivado.

La literatura, tratados y recomendaciones acerca de la motivación son casi infinitos (ponga en Google la palabra “motivación”: 6.100.000 resultados en 0,35 segundos), pero los consejos sobre cómo no desmotivar son escasos (haga lo mismo que antes, pero con “desmotivación” y obtendrá apenas 128.000). Nuestra primera recomendación es que los líderes que quieren motivar deben dejar de usar el palo antes de aprender a cómo manejar la zanahoria. Es decir, si los directivos quieren aprender a motivar a sus colaboradores, primero deben tomar conciencia y acostumbrarse a tratar con los síntomas, las causas y las desastrosas consecuencias de la motivación negativa.

Cuando a Lou Holtz, ex entrenador del Notre Dame, le preguntaron cómo motivaba a sus jugadores contestó: “Yo no motivo a mis jugadores. Trabajo duro para no desmotivarlos. Ellos llegan con motivación. Yo trato por todos los medios de no desconectarles”. No desmotivar a los colaboradores debe ser una de las funciones principales del líder moderno y gestionar la motivación como una cuenta de resultados, una de sus prioridades. Como diría el padre de la teoría bifactorial de la motivación, Frederick Herzberg, para que exista satisfacción se necesita que la gente esté previamente no insatisfecha.

Si percibe que ciertas cosas no funcionan porque su gente no está motivada, no invierta ni un duro más en cursos, seminarios y libros. Estos remedios se convierten a menudo en un *boomerang* cuando los resultados son menores de lo esperado, porque las actitudes desmotivadoras de los jefes no son previamente erradicadas. Esta es nuestra tesis y este es nuestro consejo. Por cierto, la misma que sostiene, entre otros, Reinhard Sprenger, autor de *The Motivation Myth*: hasta que los directivos no tiren el palo, la zanahoria no servirá para nada.