

Liderar es mucho más que mandar

La motivación es un fenómeno integral. Sería reduccionista enfocar su trascendencia sólo en el ambiente de trabajo. Por eso no hay que descartar la importancia de distintos aportes para desentrañar ese misterio, dada la importancia que el esfuerzo profesional ocupa en nuestra cultura.

En el siglo pasado, el pensador y educador argentino Carlos B. González Pecotche, desde su novedosa pedagogía logosófica, enseñaba que la dinámica interior de las personas se movía en función de los estímulos que recibía. Estos estímulos podían ser positivos o negativos, reales o artificiales y en definitiva, básicos o jerarquizados. La resultante obtenida estaba en relación directa con la cantidad y calidad de dichos estímulos, provenientes del exterior o del interior de las personas.

González Pecotche también solía afirmar que el trabajo sana, incluyéndose así entre aquellos pensadores que unían la capacidad de trabajo de una persona a su salud (mental y sensible).

En las organizaciones, grandes o pequeñas,

públicas o privadas, el problema de la motivación comienza en la selección y no en el puesto de trabajo: no somos todos para todas las empresas en cualquier momento evolutivo de las mismas.

Reiteradamente se ha confirmado que el principal factor de motivación o desmotivación es el estilo de liderazgo del jefe, que genera o pervierte el clima laboral. Un estudio establece que un buen clima laboral emocional "amortigua" ofertas de otra organización de hasta 30% superiores en salario. También que un mal clima laboral emocional torna al colaborador más abierto a escuchar propuestas de afuera y por la misma razón menos permeable a los intentos de retención.

Los líderes generan visiones motivadoras o desmotivadoras, que integran o escinden. Esas visiones toman siempre la forma de historias entusiasmantes, pero también de las otras. Toda idea de motivación nos remite a la posibilidad de dedicación entusiasta, emoción que ya desde la época de las pitonisas griegas era considerada inspirada por lo divino: el estado de "en Teos".

Sin duda, esos estilos y visiones, deben estar acompañados de lo que se denominan buenas prácticas de liderazgo y conducción. El profesor José Luis Roces, del Centro de Desarrollo de Liderazgo (CDL), confirma que la misma "cultura" organizacional se constituye en una propiedad emergente, resultante de la congruencia de las visiones, estilos y prácticas de sus líderes.

Cuando transitamos por las organizaciones, percibimos que la falta de tiempo o de darle la suficiente prioridad para trabajar la red de vínculos con un equipo propio como una de las causas por las que los líderes no se dedican cómo se necesita.

Ignorancia mayor

Sin ese tiempo, no son posibles las conversaciones que los llevan a conocer a cada colega. A identificar qué lo motiva y qué no, qué lo desmotiva, en qué proyectos anhelarían estar involucrados, etcétera. Conduce a una ignorancia mayor: no saber qué se espera de él, la causa número uno de desmotivación de un colaborador.

Reportar a un mal líder es la causa número cero.

Esa misma falta de tiempo también impide el mínimo reflejo básico de la autorreflexión. Ni siquiera para recordar qué nos motivaba en momentos anteriores de nuestra trayectoria y qué nos moviliza en el presente. Esto sería un buen punto de partida para aquellos ocupados en la motivación de colaboradores. El que no tiene tiempo para estar con sus amigos no es amigo; el que no tiene tiempo para estar con su familia e hijos, no es padre o esposo. El que no tiene tiempo para liderar, no es líder. Por eso hemos comprobado que en todas las organizaciones sobran administradores y faltan líderes.

En la lápida de Maquiavelo está escrito: "No hay nada más difícil que emprender, ni más peligroso para dirigir, ni más incierto en cuanto al éxito, que asumir el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas". Priorizar la motivación puede traer ese nuevo orden. Liderar no es mandar, sí es generar una visión compartida y lograr los resultados a través de otras personas.

Pablo M Barassi

CEO de Integrar RR HH del grupo Change Americas.

Dinámicas Humanas
Desarrollo Organizacional

