

Los equipos más eficientes no responden al 'orden y mando'

Convencer, no vencer. Cualquier profesional responde mejor a directrices claras y refuerzos positivos, que a las órdenes carentes de explicación. Hacer partícipe al equipo te hace más productivo.

A. Bustillo, Madrid

"Si no valoras a tu equipo, él no valorará a tus clientes". Richard Branson, fundador de Virgin Group, tiene clara la fórmula de liderazgo más efectiva. La motivación y el refuerzo positivo siempre fomentan mejor el trabajo que el 'orden y mando'; sin embargo, "estos estilos no están reñidos y ambos son necesarios para dirigir, más aun en tiempos difíciles en los que hay que tomar muchas decisiones", reflexiona Paco Muro, presidente de Otto Walter International, quien considera, además, que se puede ejercer la autoridad con motivación positiva, "pero eso requiere una altísima calidad de dirección de personas".

A pesar de que el 'orden y mando' "ha demostrado ser la forma más improductiva, aún sigue siendo un estilo muy utilizado dentro de muchas organizaciones. Además, también es necesario para algunas personas que requieren de órdenes", asegura Genoveva Vera, *coach* y experta en liderazgo.

Ventajas del cambio

Pero que éste sea el método más utilizado entre las empresas españolas no lo convierte en el más efectivo. La motivación "tiene muchas más ventajas: mayor desarrollo del potencial de los empleados, lo que se traduce en mayor eficacia en su trabajo; aumento de la confianza del colaborador hacia su organización, generando mayor compromiso y lealtad del trabajador hacia su empresa; mejora del clima laboral, lo que genera una mayor cooperación e intercambio de conocimientos entre los componentes de un equipo; mejora de los niveles de estrés, que se traduce en menor absentismo y bajas laborales; y cambio de actitudes", enu-



Una actitud muy autoritaria puede crear frustración entre los profesionales y baja productividad.

me Vera. El problema, dice Montse Ventosa, socia directora de Groooooow, "es que es más sofisticado de administrar. No se puede dar una palmadita en la espalda sin más. Las personas necesitan que se vea su trabajo, porque no hay nada peor que sentirse invisible".

Bien es cierto, como recuerda Paco Muro, que "cuando un equipo está en riesgo de hundirse, un capitán debe decidir, y rápido. Por eso, en los últimos años quizá se ha hecho necesario tirar de autoridad y se han desequilibrado las cosas. Además, en entornos decrecientes es mucho más difícil mantener la motivación, ya que no se vive rodeado de éxitos sino de recortes, de salidas de compañeros, de pérdida de ventas, etcétera. Y eso no ayuda a crear un buen ambiente". El presidente de Otto Walter International también critica que en mercados en los que escasea el empleo los profesionales aguantan mucho

GLOBALIZACIÓN

Montse Ventosa, socia directora de Groooooow, recuerda que la globalización requiere **equipos multiculturales**, un liderazgo menos egocéntrico y más compartido para poder gestionar las diferencias generacionales.

más en sus puestos, "y eso genera a muchos jefes una falsa sensación de que cuentan con más poder para mandar que el que realmente tienen. Y ya no basta con mandar porque así no obtendrás el máximo rendimiento ni el mejor clima laboral. Hoy hay que liderar mejor que nunca, porque la buena dirección del equipo es algo que sí está en manos de cada empresa".

Y en todos los sectores, puestos y perfiles se puede emplear este método de gestión de personas. Sin excepción.

'Millennials'

Las nuevas generaciones de profesionales son los primeros que reclaman este tipo de metodologías. "Ellos no toleran el 'orden y mando'", recuerda Ventosa. Menos aún cuando esta fórmula "lleva al miedo, hace que la conducta esté dirigida a evadir el castigo y deja al profesional en estado de alerta, casi de supervivencia, en el que la única innovación posible es eludir las represalias", explica la socia directora de Groooooow.

Las nuevas generaciones son más independientes emocionalmente con las empresas. "Llegan con una actitud más de igual a igual con la compañía: tú contratas mi trabajo, y yo te lo doy mientras esté a gusto aquí", explica Muro. "Los jóvenes no sien-

Una gestión motivadora disminuye el absentismo y mejora el clima laboral

Las nuevas generaciones no responden a un tipo de gestión autoritaria

Hay veces que con no desmotivar a los profesionales ya se ha hecho un buen trabajo

La motivación es un buen método en cualquier sector y para cualquier perfil y puesto

ten esa especie de agradecimiento de anteriores generaciones y consideran que el empleo es un acuerdo entre dos partes en el que ambas deben estar satisfechas".

De cualquier forma, la motivación también tiene sus límites. Hay ciertas decisiones que no pueden comunicarse de manera motivadora, porque no lo son. "A menudo, con no desmotivar ya se ha hecho un buen trabajo", aclara Paco Muro. Lo importante es no hundir a esa persona, intentar guiarle si ha perdido la hoja de ruta de la empresa y transmitirle de manera clara la cultura corporativa de la organización. Y, "asumir que un refuerzo positivo es un premio, por lo que hay que evitar aplaudir conductas negativas", recuerda Genoveva Vera. Algo que, para evitar problemas mayores, se hace en ocasiones.

Los buenos profesionales son los que deben recibir los aplausos.

Decálogo para fomentar la motivación

1 Evitar ser genérico. Hay que personalizar para lo bueno y para lo malo. A todos nos gusta que el jefe alabe nuestros logros.

2 Para tener impacto en las personas, hay que hacer pocas cosas, muy bien hechas, para que los competidores no tengan fácil copiarte.

3 Las prácticas y beneficios no crean motivación, pero quitarlas sí genera insatisfacción.

4 El dinero sólo motiva en el corto plazo.

5 La diferencia que genera motivación y felicidad es la cultura de la empresa. Ésta es la suma de toda la experiencia de los empleados.

6 Fomentar el 'empowerment': dar la oportunidad de tomar decisiones y apoyar constructivamente cuando las cosas no salen bien.

7 La confianza se crea con comunicación, colaboración, comunidad, calidad y calidez.

8 Hay que tener a mano los básicos de la motivación: humanismo, humildad y humor.

9 No hay que ser 'happy flower'. El refuerzo positivo no es organizar una fiesta, sino el reconocimiento sincero del esfuerzo.

10 Reconocer el error y sustituir el castigo por refuerzo positivo.

Fuente: Montse Ventosa, socia directora de Groooooow.

Cuenta
1|2|3

3%

de interés nominal anual **indefinidamente**, para saldos diarios de más de 3.000€ y hasta **15.000€**

Santander

900 123 123

TAE 2,67% calculada para el supuesto de un saldo diario de 10.000€ que se mantiene constante durante 1 año y con una comisión de mantenimiento de 36€/año (3€/mes); si no se cumplen las condiciones durante 3 periodos de liquidación consecutivos será de 8€. No se remunerarán los saldos superiores a 15.000€. Remuneración aplicable cumpliendo condiciones. Más información en tu oficina y en www.bancosantander.es