

## Ronaldinho o el mito de la motivación

**D**entro de la gestión de empresas se le da mucha importancia a la motivación. En la mayoría de libros y artículos se habla de ella como uno de los factores fundamentales que determina los resultados de las personas. Por esa razón, las organizaciones emplean gran cantidad de recursos en gestionarla, ya sea, entre otras cosas, a través de la mejora del clima laboral, modificando los sistemas retributivos, o formando a sus mandos en técnicas de motivación. La consecuencia es que los directivos se encuentran con que las compañías en las que trabajan les demandan que sean capaces de motivar a sus equipos, y la tarea no es nada fácil.

¿Por qué no es sencillo motivar a los colaboradores a pesar de poner muchos esfuerzos y recursos en ello? Por una cuestión que gran parte de las publicaciones sobre el tema olvidan, y es que la motivación depende básicamente de la propia persona y no de los elementos externos a la misma. Este hecho explica que haya individuos con factores externos muy favorables, tales como el salario, las posibilidades de promoción, las relaciones con sus jefes y colegas, nivel adecuado de estrés., y que sin embargo no estén motivadas, y por otro lado, que haya colaboradores con elementos externos más desfavorables, y que sin embargo, sí lo estén.

¿Quién tiene unas condiciones laborales mejores, Puyol o Ronaldinho? ¿Quién gana más dinero, quién tiene más premios, quién está más reconocido de los dos? Sin embargo ¿quién muestra una mayor motivación sobre el campo? Sólo es necesario ver su actitud en los entrenamientos y partidos. Puyol corriendo, ayudando a sus compañeros, entrenando día a día con intensidad, mientras que Ronaldinho falta a un entrenamiento tras otro después de hacerse un hábito de la vida nocturna.

Por tanto, por muchos esfuerzos que ponga un jefe en intentar motivar a sus colaboradores, si éstos libremente no quieren hacerlo, difícilmente va a obtener resultados positivos, porque conseguir que estén motivados no depende de él. El entrenador del Barça ya puede hacer lo que quiera, que si al brasileño no le da la gana de automotivarse, pobres resultados va a obtener. Lo importante es, entonces, la automotivación, entendida como la capacidad que tienen las personas de motivarse ellas mismas. Puyol muestra automotivación mientras que el delantero sudamericano no.

Entonces, ¿cuál es el papel del jefe en este tema? Aunque los factores externos no sean decisivos en la motivación, sí que pueden



**Pablo Maella**  
Profesor colaborador de Esade y socio-director de D.O. Consultores

ser determinantes para provocar la “desmotivación”, es decir, los factores externos no pueden motivar pero sí desmotivar. Este hecho puede darnos alguna pista acerca de la función del directivo.

¿Y cuáles son los elementos externos que causan desmotivación? Básicamente aquellos provenientes de las políticas de gestión de RRHH, y del estilo de dirección del mando.

Las políticas de gestión de personas que existen en la empresa (retribución, promoción, evaluación...), es decir, el tipo de persona que se promociona, cómo se evalúa a la gente, o cómo se paga, pueden ser causa de desmotivación. Por ejemplo, si un colaborador ve que en su empresa ascienden los pelotas y los “sí, señor”, entonces es muy probable que se desmotive.

El segundo ámbito es el estilo de dirección del mando. Ejemplos de elementos que acostumbra a poder gestionar el directivo, y que producen desmotivación en el colaborador son: la pedantería del jefe, esto es, que siempre quiera decir la última palabra en todo; la falta de credibilidad debido a la incoherencia entre lo que dice y lo que hace; el entrometimiento en los pequeños detalles del trabajo de las personas de su equipo; el “apropiarse” de las ideas de los colaboradores; el “echar” la culpa de sus errores a los demás; los “favoritismos” en las evaluaciones, promociones y en la remuneración; el bajo nivel de autonomía en la toma de decisiones; el no clarificar y concretar lo que se espera de uno; el no pagar adecuadamente; la rigidez excesiva en las normas; horarios de trabajo largos e inflexibles de manera continuada,...

Y es ahí donde el jefe puede desempeñar un papel eficaz.. Porque aunque el directivo no pueda motivar, sí que puede desmotivar. Por tanto, el mando no es responsable de que los colaboradores estén motivados, sino de gestionar los factores de desmotivación que dependan de él. Su función no será la de motivar, sino la de intentar eliminar los elementos externos de desmotivación para que los colaboradores que libremente quieran se automotiven. De este modo la tarea depende del directivo, es más sencilla, y sobre todo, más efectiva.

Eliminar las barreras de desmotivación tampoco es garantía de que los colaboradores se vayan a automotivar, pero sí que será una gran ayuda para facilitararlo. El entrenador puede hacer todo lo que esté en sus manos para no desmotivar a sus jugadores, pero es el propio colaborador el único que puede decidir si quiere tener la actitud de Ronaldinho o la de Puyol.

**Las organizaciones emplean gran cantidad de recursos en gestionarla, ya sea, entre otras cosas, a través de la mejora del clima laboral, modificando los sistemas retributivos, o formando a sus mandos en técnicas de motivación**