

RRHH

18 de Noviembre de 2009

## A vueltas con la motivación

La motivación es uno de los factores fundamentales que determina los resultados de las personas en las organizaciones. Los jefes quieren conseguir que sus colaboradores estén motivados, y se ocupan de ello de una manera más o menos formal y sistematizada. Pero los resultados, pese a los esfuerzos, a menudo no son los deseados.



**Pablo Maella,**  
Socio-Director D.O.C, SL

¿Por qué no es sencillo para los jefes motivar a los colaboradores? Por una razón simple, 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.



Por tanto, **el mando ya puede hacer lo que quiera, que si al colaborador no le da la gana de motivarse, pobres resultados va a obtener.** Lo importante es, entonces, la automotivación, entendida como la capacidad que tienen las personas de motivarse ellas mismas.

Entonces, ¿cuál es el papel del jefe en este tema? Aunque los factores externos no sean decisivos en la motivación, sí que pueden ser determinantes para provocar la "desmotivación", es decir, los factores externos no pueden motivar pero sí desmotivar.

¿Y cuáles son los elementos externos que causan desmotivación? Básicamente aquellos provenientes de las políticas de gestión de personas, 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, cómo se paga,.. pueden ser causa de desmotivación. Por ejemplo, si un colaborador ve que en su despacho 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 a 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 facilitarlos, como también es un factor decisivo el hecho de seleccionar personas responsables, y por persona responsable se entiende aquella que pone todo su esfuerzo en hacer su trabajo lo mejor posible, independientemente de lo automotivado que pueda estar en un momento dado.

### Comente este contenido

Usuario

Comentario

enviar

**Legal Today** le informa que los mensajes están sujetos a moderación

**Legal Today** no se responsabiliza ni comparte necesariamente las opiniones expresadas por sus lectores

**Legal Today** excluirá los comentarios contrarios a las leyes españolas, injuriantes y los de índole publicitaria.

Sin comentarios