



La cuestión no es si motivar o no motivar, sino cómo conseguir motivar a los empleados que permanecen en las empresas, a esos supervivientes del mercado laboral que han sido testigos, o lo están siendo en la actualidad, de cómo la empresa se está reestructurando como resultado de una reorientación del negocio para hacer frente al momento actual.

La situación económica que sobrellevamos desde 2009 ha originado que una de las primeras medidas acometidas por muchas empresas haya pasado por un ahorro de costes que ha afectado de lleno a la plantilla. Se han llevado a cabo reestructuraciones, EREs, etc., para garantizar la viabilidad futura y permitir una adaptación a los cambios económicos manteniendo su competitividad.

Pero, ¿qué ocurre con las personas que se quedan en la organización tras un ERE o una reestructuración de plantilla? En general, las personas que continúan suelen sentir incertidumbre, preocupación, desconfianza y en general poca motivación. El alivio inicial por conservar el puesto no compensa la inseguridad que causa pensar que la próxima vez les puede tocar a ellos.

Pero en las actuales circunstancias, las empresas no pueden permitirse tener equipos desmotivados, con un “síndrome de victimismo” sostenido. La realidad es que hay más trabajo que debe repartirse entre menos personas, se tienen que asumir nuevas responsabilidades y es necesario asumir funciones que hasta ahora correspondían a otras posiciones dentro de la organización.

Para ser capaces de motivar e ilusionar de nuevo al equipo en este contexto, es crucial el papel que cobran los directivos como fuente de motivación. Pero la realidad transmitida

Capacidad directiva

por diversos informes¹, es que a pesar de que muchos directores están invirtiendo más tiempo en motivar a sus equipos, no siempre están utilizando fórmulas adecuadas para ello.

Hoy más que nunca los equipos necesitan el apoyo de sus responsables. Por este motivo y a pesar de la presión a la que éstos últimos también están sometidos, no deben descuidar aquellas acciones que aunque deberían ser hábitos del comportamiento directivo, hoy en día son aún más críticas por su alto impacto en los equipos:

- **Aportar información honesta, veraz y transparente. La importancia de la comunicación es irrefutable, pero en tiempos en los que la incertidumbre es una constante, la ausencia de comunicación se puede interpretar como un interés por ocultar algo. La información transmitida tiene que ser consistente y veraz, porque de lo contrario, se perderá toda credibilidad.**
- **Evitar tensiones innecesarias. La crisis sostenida está originando miedos e incertidumbres. Por este motivo, hay que cuidar más que nunca las formas, sobre todo teniendo en cuenta la presión a la que ellos también están sometidos.**

Los ejecutivos de todo el mundo están trabajando más horas, asumiendo responsabilidades adicionales, y experimentando mayores niveles de estrés en su lucha para hacer frente a la recesión económica, según el estudio de McKinsey. Los factores que más están incidiendo en los niveles de estrés entre ejecutivos y mandos medios, son la falta de margen de maniobra, los continuados recortes de gastos, la incertidumbre sobre el propio trabajo, y tener que explicar los resultados de la empresa a los inversores.

- **Fijar objetivos retadores pero alcanzables. Para motivar e ilusionar de nuevo hay que marcar claramente los objetivos a los que se pretende llegar, pero más que nunca, éstos deben ser alcanzables y realistas.**

De acuerdo con una investigación realizada por Berger y Pope², profesores de Wharton School, la elección de objetivos alcanzables motivan más que el establecimiento de objetivos grandiosos y poco realistas, sobre todo en momentos en los que “sienten que van perdiendo”. Asimismo, se debe aportar feedback acerca del nivel de cumplimiento de los mismos periódicamente.

¹ Leaders in the crisis: McKinsey Global Survey Results. Julio 2009

² When Losing Leads to Winning. McKinsey Quarterly, 2009

¿Cómo motivar?, esa es la cuestión

- **Promover un entorno positivo. Evitar fijarse exclusivamente en los problemas, para que el pesimismo no se apodere de los profesionales, corregir los errores con cautela, mostrar apoyo, elogiar los logros, mostrarse cercano, resolver dudas y transmitir ánimo, ayudan a sobrellevar mejor esta época.**
- **Fomentar el trabajo en equipo. Conviene dejar a un lado el individualismo y promover la cooperación y la sinergia. Ahora más que nunca es importante hacer equipo, manteniéndolo unido para que la presión externa no dañe el espíritu colectivo. Mantener reuniones en la que las personas puedan aportar ideas con objeto de establecer mejoras, hace que se sientan partícipes del negocio.**
- **Liderar la innovación y desarrollar el talento creativo de los equipos. Los directivos tienen que introducir o permitir la posibilidad de crear y de cambiar, promoviendo un sistema efectivo de comunicarse las ideas a todos los niveles, definiendo canales fluidos de comunicación e intercambio de ideas, en una cultura corporativa que permita el error y premie la iniciativa.**

El proceso de cambio no finaliza con la reestructuración, sino que empieza a partir de este momento. Una vez que la empresa ha acometido una reestructuración, queda toda una labor de gestión de personas, que va desde transmitir las nuevas directrices de la empresa y comunicar el cambio de forma adecuada, hasta ser capaces de motivar, alinear y comprometer a los directivos, mandos medios y empleados, con los nuevos objetivos de la compañía en un entorno económico todavía complicado, que también supone, en ocasiones, una crisis emocional.

Los mandos medios se han visto especialmente afectados por las exigencias y los efectos de la crisis. Como consecuencia, las empresas pueden necesitar para complementar su enfoque centrado en la reducción de costes y mejoras de la

productividad, nuevos esfuerzos para motivar a los gerentes y profesionales que están implementando estas medidas y son fundamentales para el éxito a largo plazo de sus negocios. Bajo este contexto, establecer relaciones más cercanas y ayudar a los profesionales a encontrar sentido a su trabajo, son aspectos que cobran una gran relevancia.

Diversos estudios³ concluyen que entre los profesionales que cuentan con salarios satisfactorios, algunos motivadores “no financieros” son más efectivos que el dinero extra en la generación de compromiso de los empleados a largo plazo. Entre éstos se encuentran, el elogio del responsable directo, la atención de los directores, por ejemplo a través de reuniones personales, y la posibilidad de dirigir proyectos o equipos de trabajo. Como consecuencia, se sentirán valorados, percibirán que se preocupan por su bienestar; así como un esfuerzo por crear oportunidades de crecimiento profesional.

En definitiva, existen muchas fórmulas orientadas a motivar a las personas en estos momentos de incertidumbre, pero lo más importante pasa por tratar de entender a los profesionales, mantenerles informados, incentivar sus fortalezas, valorar y ocuparse de sus necesidades de crecimiento, así como contar con ellos en el camino que están recorriendo las compañías. ■

3 John Gibbons, Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications, Conference Board, 2006.

