JOAN ELÍAS | AUTOR DE 'LOVEWORK'

"Motivar a una persona es imposible; ¡se motiva ella sola!"

JUANMA ROCA

Madrid. "Nadie puede ser líder. Se puede estar líder, pero no serlo", defiende Joan Elías. "La palabra líder no es una cosa que al principio consigas para siempre, sino que te lo tendrás que ir ganando constantemente", comenta Elías, autor de *Lovework* (Empresa Activa, 2006).

"Los directivos ya no tienen ninguna obligación de motivar a sus empleados, ahora sólo deberán conseguir no desmotivarlos".

Es una liberación. A veces, a los directivos se les descarga una obligación; se dice que tienen que motivar. Pero ¡no busques! Porque motivar a una persona es imposible; ¡se motiva ella sola! Ahora bien, tu responsabilidad está en que esa motivación que ellos traen de casa no la destruyas a lo largo del día.

Joan Elías considera que la única misión de los directivos es no desmotivar a los empleados, que deben comprometerse con la empresa. JESÚS MAQUEDA

De hecho, "cuando suene su despertador, todo aquel que tenga la sensación de que viene a trabajar, por favor, que no venga".
El trabajo se ha visto como un castigo. Pero, en la sociedad del conocimiento, el gerente sustituye esta visión y dice: "Ya no vas a trabajar con las manos, sino con la cabeza".

Y se va "al trabajo a pensar o a ayudar a pensar".
El trabajo que uno pueda gestionar con las manos queda como medio y la gran finalidad es utilizar el conocimiento. Trabajamos con el conocimiento que tenemos para ayudar a pensar a otro; en este caso, el cliente. Nuestro conocimiento está muerto si no sirve para ayudar a pensar a otra persona.

Eso implica que la empresa busca un trabajador que acuda al trabajo comprometido al 100%; que, en el trabajo, sólo piense en el trabajo; y, cuando llegue a casa, sólo piense en casa.
La idea parte de la conciliación. Para conciliar trabajo y familia, uno debe tener, primero, los espacios bien definidos en la cabeza. Por tanto, las empresas deben ser capaces de dar al empleado todo lo posible para conciliar, y el empleado tiene que dar atención al trabajo. Pero, cuando salga, no hace falta que esté integrado en la empresa; debe pensar en la familia.

Pero "la empresa no está pensada para ser el paraíso perdido".

"Dejémonos de grandes conceptos. Busca un lugar de encuentro entre empleados y jefes. Ese es el 'lovework', el lugar del compromiso"

Siempre nos han vendido que tendremos un trabajo para siempre en el que encontraremos la felicidad. Pues no. Hoy en día, la economía está tan globalizada que las empresas no pueden garantizarse su propia existencia: las compran, se deslocalizan... Por tanto, no tienes que poner en el trabajo la esperanza de encontrar la felicidad. En el trabajo sólo tienes que estar comprometido. La globalización ha convertido a las empresas en empresas multiglobalizadas, por lo cual todo es competencia en todos los sitios. Por ello, el riesgo de ellas mismas es altísimo y el empleado sólo tiene que ser responsable y comprometido.

Pero si "a la empresa actual le resulta difícil garantizar una carrera profesional", ¿cómo va a poder esa empresa atraer y retener el talento? ¿no es un contrasentido en un contexto tan competitivo?
Parece una contradicción. Estamos en una sociedad compleja, que tiene que ser capaz de poner en el mismo sitio dos cosas contradictorias: retener el talento, para que la empresa se comprometa con el empleado a que, mientras éste esté, hará todo lo que sea posible para mantener unos compromisos determinados y para que el empleado no quiera irse a otro sitio.

Como defiende, el directivo debe "dar dirección y control".
Como el piloto de un avión, la empresa tiene que buscar el camino con menos turbulencias y tiene que saber cuál es su aeropuerto de aterrizaje. El control no está tanto en ese control minucioso y policial, sino en el control de esa nave, que es la empresa para evitar desviarnos.

"El empleado moderno acepta y exige ser controlado". ¿Pero este control no coarta la libertad creativa?
Precisamente, la libertad creativa de un empleado es usar esa creatividad en la dirección que busca la empresa. Dentro del avión, un empleado puede moverse libre y creativamente. Uno de los problemas de las empresas es que cambian demasiado de dirección y eso coarta la libertad creativa de los empleados. La libertad de una persona está en que pueda usar sus conocimientos en otra persona.

Pero si se coarta esa libertad creativa, el profesional se desmotiva, por muy motivado que venga de casa.
Por eso, el cómo hay que dejárselo a los empleados. El cerebro está dividido en por qué, qué, cómo y para qué. El cómo es del empleado: que él decida cómo hay que hacer el qué, y ahí debe colocar su creatividad.

"Nadie puede ser líder. Se puede estar líder, pero no ser líder. Tu posición como tal te la debes ganar siempre. Y al día siguiente comenzarás de cero"

Para que esto funcione, exige "respecto, coherencia, transparencia y relación con compromiso" entre empresa y empleado.
Dejémonos de grandes conceptos: de motivar, de integrar..., y vayamos a buscar compromisos. Es un compromiso entre jefes y empleados. Tú debes buscar un lugar de encuentro en donde los empleados y los jefes se encuentren. Ése es el *lovework*, el lugar del compromiso. Si no nos comprometemos conjuntamente, no podremos ir hacia adelante.

Y el rol del directivo debe ser "mantener la automotivación", no controlar.
El directivo, como empleado, también debe mantener su motivación. Debe venir motivado de casa y, al final, no desmotivarse. Un jefe tiene en sus manos el transporte de la nitroglicerina diaria: si hay un error, el empleado se desmotiva al instante. Si exigimos a un empleado que ayude a pensar a un cliente o a un compañero, el directivo debe ayudar a pensar al empleado en el futuro; y el jefe tiene que estar adelantado al menos 15 minutos, y no en el simple día a día, donde ya está el empleado.