

Directivos @s en Verano



THINKSTOCK

¿Por qué los Red Sox no pudieron fichar al ejecutivo que querían?

El dinero no es un elemento de motivación para muchos profesionales. La clave, dice un estudio, es sentir pasión laboral por lo que se hace

PAZ ÁLVAREZ Madrid

El presidente de los Boston Red Sox, Larry Lucchino, tuvo en 2002 la encomiable tarea de contratar a Billy Beane, el responsable del modesto equipo de béisbol de los Athletics de Oakland. No era un fichaje cualquiera, la oferta provenía de uno de los equipos más prestigiosos y con más historia del béisbol estadounidense. A Lucchino le atraían las ideas innovadoras de Beane sobre la sabermetría, un nuevo análisis estadístico para contratar y desarrollar el potencial de los jugadores. Los Red Sox le ofrecieron el que, por entonces, era el mayor salario de la historia de este deporte para un director general.

Además lo tentó con aviones privados y otros incentivos descomunales. Nada de esto fue suficiente para que Beane cambiara de equipo; ya había logrado tocar el cielo por haber revolucionado el béisbol con su particular método, pero también era un ejemplo de a qué hay que enfrentarse como líder.

Los Boston Red Sox no lograron motivarle con sus astronómicos beneficios económicos. Su decisión es un ejemplo de cuál es la verdadera naturaleza de la motivación humana y de por qué motivar no funciona.

El secreto no es otro, tal y como explica la consultora Susan Fowler en el libro *¿Por qué motivar a la gente no fun-*

ciona, y qué sí?, que intuir que Beane ya estaba motivado, y no era el dinero, la fama o la notoriedad lo que le movía, sino la dedicación a su profesión. El dilema de la motivación, añade esta experta, es que se responsabiliza a los líderes de algo que no está en sus manos: motivar a los demás. Sin embargo, existe la creencia de todos los líderes de todos los ámbitos, de que una de sus principales misiones al frente de una organización es la de motivar a los empleados.

La pasión laboral del profesional viene determinada por la valoración de que se hace de la empresa, lo que les deja una sensación de bienestar, o, por el contrario, les deja sin ella. Y es lo que determina sus intenciones. Porque el proceso de valoración es la piedra angular de la implicación o de la indiferencia. Un individuo con auténtica pasión rinde por encima de lo esperado, se esfuerza ilimitadamente por el bien de la empresa, promociona a su compañía y a su dirección fuera de su lugar de trabajo, se comporta de forma cívica y altruista con los accionistas y, además, es leal a la organización para la que trabaja. Diversos investigadores han identificado factores organizativos y laborales que influyen en el proceso de valoración de una persona. Por ejemplo, la autonomía. Durante las últimas décadas, varios estudios han puesto de manifiesto que la productividad au-

OBJETIVOS

CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS CUMPLAN OBJETIVOS Y PLAZOS

● **Un líder es el responsable de que un profesional logre los objetivos de la empresa.** Pero también tiene la facultad de configurar estos objetivos para que sean más significativos y relevantes. Se puede emplazar a los empleados a que los consideren como una información valiosa para organizarse bien el tiempo, tomar decisiones consecuentes y determinar qué es una prioridad y qué no.

CÓMO MOTIVAR A LA GENERACIÓN MÁS JOVEN

● **Insiste la experta Susan Fowler que motivar a las personas no funciona y no importa la generación de la que se hable.** El papel del líder debe ser ayudar a los jóvenes a analizar los valores y a que desarrollen aquellos que sean significativos.

menta considerablemente cuando los obreros de una planta de producción tienen la autorización para parar ellos mismos la línea de montaje. Lo mismo sucede con los empleados de los bancos de inversión que afirman tener una amplia sensación de autonomía. Y se sienten así cuando pueden controlar y decidir. "Esto no significa que los directores sean permisivos y no se metan en nada, sino que los empleados sienten que su voz es escuchada en la empresa", agrega Fowler, quien añade que la atribución de poderes, a menudo, se considera un cliché, pero si los trabajadores no sienten este poder, su autonomía se reduce, igual que la productividad y el rendimiento.

Otra de las grandes oportunidades de un líder es ayudar a su equipo a encontrar sentido a lo que hacen, contribuir a un objetivo social y tener relaciones interpersonales sanas en la oficina. "Motivar a las personas no funciona porque no se puede obligar a nadie a tener la sensación de que se está relacionando", señala la autora de este tratado, pero como líder se pueden alentar las relaciones personales poniendo en cuestión las creencias y las prácticas que socavan la capacidad de interactuar de los empleados. "Esto requiere prestar atención a lo que sienten, y significa adquirir la habilidad para comprender sus emociones y entrar en el plano personal".

Competir es un estímulo siempre

La competencia es la necesidad de sentirse efectivo en cualquier reto u oportunidad que se tiene a lo largo del día. Es demostrar que se sabe hacer algo, sentir que se crece y se mejora. De hecho, las personas necesitan sentirse competentes en todas las áreas de su vida y, sobre todo, en aquellas a las que dedican más tiempo. "Si no se sienten competentes en el trabajo, es muy probable que no tengan una noción general de competencia, y esto afectará negativamente a todos los aspectos de su vida", explica la profesora de liderazgo ejecutivo de la Universidad de San Diego, Susan Fowler. Y cita el caso de los deportistas, cocineros o vendedores, que siempre mejoran cuando tienen competencia.

Y señala, dentro del método que ha desarrollado de motivación óptima, que una actitud positiva se puede expresar con las siguientes frases o pensamientos: "Voy a..., he decidido que..., tengo la suerte de..., escojo..., sería bueno..., soy capaz de..., es un privilegio actuar según mis valores..., creceré y aprenderé gracias a esto...".