



**SARA
BLAKELY**

Fundadora de SPANX

“En cada obstáculo que me he tropezado, mi cerebro me decía: ¿Dónde está el lado positivo?”



MEJORAR

Los jefes que no son sensibles a la hora de dirigir, pueden mejorar con procesos de *coaching* que ayuden a desarrollar compromiso y empatía entre sus subordinados.

J. BALMES

El poder de estar MOTIVADOS

¿Motivarse o recibir motivación de la empresa? Lograr una disposición positiva resulta complicado

LUIS JIMÉNEZ

Automotivarse o recibir motivación de la empresa? La solución para conseguir una disposición positiva y duradera en el trabajo depende de un conjunto de elementos complejos. Pilar Rojo, profesora del IE Business School, pone el acento en el desarrollo de la “inteligencia emocional”, y afirma que necesitamos caminar hacia el autoconocimiento, no importando la edad. “La neurociencia”, comenta, “ya ha descubierto que seguimos aprendiendo durante toda nuestra vida. Eso sí, debemos siempre fijar nuestros propios objetivos”.

La experta señala una serie de puntos que influyen en nuestra mejor o peor disposición ante el trabajo, como el confort, el tipo de estructura (algunos profesionales necesitan estructuras más jerárquicas y otros más libertad de acción), la afiliación o capacidad de estar inserto en un grupo de trabajo con el que se desarrollen afi-

nidades, la necesidad de reconocimiento (que no sólo se mide en dinero) o la posibilidad de dirigir a otros.

IMPORTANCIA DE LA AUTOMOTIVACIÓN

Por supuesto, nuestra capacidad de automotivarnos tiene un límite, y Rojo reconoce que es importante “que las mismas empresas no nos desmotiven”, pero, afirma, “éstas son cada vez más conscientes de que hay que desarrollar una sensibilidad, de que se trabaja con personas. Aunque a veces nos encontremos con *managers* que no son sensibles a la hora de dirigir, esto se puede mejorar con procesos de *coaching* que ayuden a desarrollar compromiso y empatía”.

Mireia Las Heras, profesora de dirección de personas en las organizaciones del IESE, afirma que “hay que venir motivados de casa: lo que te hace directivo es saber crear un entorno donde la gente se mantenga motivada y todos los elementos sean conscientes del servicio que están prestando”.

Por supuesto, ese jefe empático y motivador no es una figura habitual. “El problema”, co-

PRESENTISMO

ERRORES A LARGO PLAZO

» “En los métodos de evaluación se sigue valorando demasiado el presentismo y hablamos mucho de trabajo en equipo pero no suele haber un verdadero compromiso de la empresa con el empleado –afirma Las Heras–. La ceguera de las empresas en la inversión a medio y largo es voluntaria: mandan los resultados del trimestre. No se dan cuenta o no quieren, que, aunque fuese por egoísmo, aprender a tratar bien a tus empleados es siempre una inversión acertada”. “Deberíamos fijarnos en el éxito de quienes lo hacen de otra manera –explica Soler–. Grandes compañías como Google y Apple que han tenido el valor de reinventarse y saben que es importante invertir en la formación de los supervisores. Saben detectar el talento que surge en empresas más pequeñas, llevárselo y conservarlo, porque lo cuidan. Y trabajan mejor”.

menta Las Heras, “suele surgir, más que por falta de preparación técnica, por una visión anticuada de lo que es la dirección, una idea autoritaria y basada en el presentismo que no está de acuerdo con la realidad actual”.

Sobre ese punto incide con especial claridad Ceferi Soler, profesor del departamento de dirección de personas y organización de Esade.

CEFERÍ SOLER

“El 80 % de los supervisores de primer nivel no están preparados para lo que hacen”

“El mayor desmotivador que existe en el mundo del trabajo actualmente es el supervisor”. Según Soler, “estos supervisores no son ni siquiera conscientes muchas veces de que desmotivan a sus subordinados. Han sido elegidos por lo general de manera errónea, a menudo entre grandes técnicos que hubiesen preferido seguir haciendo su trabajo pero que, por la razón que fuere, no han sabido decir no a un ascenso y se encuentran de pronto teniendo que gestionar equipos, algo que nadie les ha enseñado a hacer”. Y remacha: “En España, el 80% de los supervisores de primer nivel no están preparados para lo que hacen”.

Soler está de acuerdo en que una de las vías de solución pasa por el *coaching*: “Un *coach* te enseña, como jefe, a escuchar; y que un jefe sea capaz de escuchar es un milagro”.

Como afirma Las Heras, “los problemas son inherentes al trabajo, eso hay que tenerlo en cuenta: en última instancia el modo de automotivarse es centrarse en lo que uno está aportando, centrarse en lo que está en nuestras manos.