



| JUAN LUIS URCOLA | CONSULTOR

# «El jefe es la causa mayoritaria de la desmotivación de los trabajadores»

IÑIGO URRUTIA

SAN SEBASTIÁN, DV. «La motivación es tuya, no dejes ese poder en manos de un tercero». Juan Luis Urcola, consultor y formador en la dirección de personas, ha publicado *La motivación empieza en uno mismo* (Editorial ESIC) en el que defiende una concepción trascendente del trabajo —hacerlo sólo por dinero es horroroso— y examina las cuestiones fundamentales para motivarse y motivar a los demás en el mundo laboral.

— ¿Qué le diría a un trabajador desmotivado?

— Tres consejos: que no caiga en el victimismo, echarle la culpa a un tercero es lo fácil, pero te haces daño sin solución; segundo, la automotivación, no esperes que nadie arregle tu problema, muévete; y tercero, no esperes la motivación de los demás, no dejes tu motivación en manos de un tercero, depende de ti mismo.

— Usted define la motivación como la aplicación de un sentido común estructurado.

— Motivar es mover a alguien a hacer aquello que queremos que haga. Pero para motivar a alguien lo primero es que uno lo esté. La motivación es contagiosa, pero la desmotivación también. En un entorno laboral, es importante el respeto, el reconocimiento y el tener retos —es durísimo llegar cada mañana a un trabajo que odias—. Es cierto que todos trabajamos por una retribución, ahora bien, con dinero compramos el tiempo de la gente, no su voluntad, espíritu e ilusión.

— «Estadísticamente el jefe es la causa mayoritaria de la desmotivación de los trabajadores», afirma en el libro.

— La mayor parte de los jefes no tienen conciencia de que una de sus obligaciones es motivar a la gente. Están muy presionados por los objetivos, y a veces dejan atrás a las personas. Sin trabajadores satisfechos, difícilmente haremos un buen producto. No obstante, el primer nivel de desmotivación se debe a la propia naturaleza humana: hay personas que nacen desmotivadas y todo lo que realizan es para ellos una carga insufrible. El segundo nivel, y quizás el más importante, es el propio trabajo. El realizar un trabajo que no satisface, que produce malestar, que

Advierte que en el entorno laboral el respeto, el reconocimiento personal y tener retos es más importante que el dinero



Juan Luis Urcola, con su libro 'La motivación empieza en uno mismo'. [JUANLUO AYGÜES]

«Es una hipocresía decir que la persona es lo más valioso de una organización»

«Es importante tener retos; trabajar sólo por dinero es horroroso»

«Con dinero se compra el tiempo de la gente, no su voluntad e ilusión»

carece de sentido es la base de la existencia de muchos desmotivados. El tercer nivel está en el jefe. Y el cuarto nivel está en la cultura y organización empresarial.

— Hace no muchos años hizo cierta fortuna el latiguillo del 'señor trabajador', ahora somos recursos humanos, como una materia prima reemplazable, prescindible, *klaxenx* de usar y tirar.

— Hay una cierta hipocresía, porque se dice que la persona es el capital más valioso de las organizaciones. Decirlo es fácil, lo complicado es ser coherente con ello, pues en el día a día suele ser papel mojado. Cuando concebimos a la persona como recurso estamos

cayendo en esa trampa. Hay empresas que paran una semana al año para poner los equipos de producción en las mejores condiciones, las máquinas a punto. ¿Cuántos días al año paran las empresas para poner a sus trabajadores a punto?

— Conteste usted.

— Con miras a corto plazo, la persona es un instrumento, da lo mismo uno que otro. Si un trabajador sabe que es un puro instrumento de la organización, no puede estar motivado. Ahora bien, ¿para qué quieres un trabajador, para que cumpla con su trabajo o para que viva el proyecto de la empresa? Luego nos quejamos de que la gen-

te no está integrada y comprometida. ¿Cómo van a estarlo si no les dedicamos tiempo como personas?

— ¿Cómo ganar un trabajador comprometido?

— Para que los trabajadores se comprometan con entusiasmo y energía en su trabajo se requiere que, además de realizar un trabajo que les satisfaga y esté debidamente retribuido, nos los ganemos, crean en el proyecto, confíen en la organización y en sus directivos.

— Alguno habrá que diga que a él no le pagan por eso.

— Claro, porque la participación depende de que quieras asumir-

ia. Si no lo aceptas, empequeñeces tu propia visión del trabajo. Lo fundamental es que uno pueda levantarse cada mañana con ilusión. Si con 30 años no te gusta nada de lo que haces durante el día, es horroroso. Y dará igual lo que le pagues. Hay que considerar que el trabajo es una herramienta de crecimiento personal y profesional. Trabajar sólo por dinero es horroroso.

— Ya no vale la motivación del palo (sanción) y la zanahoria (gratificación).

— Son herramientas de motivación, pero no las únicas. Si lo tratas así, los resultados son a corto plazo, porque la gente se acostumbra. Es como una droga, porque para obtener el mismo resultado, la dosis tiene que ser cada vez mayor. Si a un chaval le compras una moto por aprobar el primer curso, un coche el segundo año, al quinto lo has matado. Además cambia el objetivo, porque trabajará sólo por la recompensa.

— Si no hay castigo para el mal trabajador, al final los buenos pueden pensar que lo mejor es ser malo.

— Si la gente es desigual, el tratamiento también debe serlo. Si al que se comporta mal le vamos quitando trabajo... a la larga todos querrán el mismo trato. El trabajador tiene que trabajar con libertad y responsabilidad. Un ejemplo: tienes dos hijos y pactas que una noche vuelvan a las dos, uno si lo hace y el otro llega a las diez de la mañana; una segunda oportunidad y vuelve a suceder lo mismo; a la tercera, si le dejas salir al hijo golfo, el hijo responsable pensará que como no pasa nada, él también regresará a las diez de la mañana.

— El dinero no será el incentivo básico, pero se estila la retribución variable que casualmente suele beneficiar a los jefes, no a los indios.

— El dinero es el primer factor de motivación, pero no lo es todo. No por pagar más dinero las personas estás más motivadas. Hay altos cargos, con sueldos elevados, que están más desmotivados que sus trabajadores. Hay empresas que están extendiendo la retribución variable. Sigue siendo una zanahoria, pero vinculada al rendimiento, con lo que es más fácil mover a la gente. Ahora bien, hay gente que no quiere más dinero, sino ocio, tiempo libre. Cada uno tiene sus propias motivaciones. ■