

## **DOCUMENTO N° 7/09: EN TIEMPOS DIFICILES TAMBIEN HAY QUE MOTIVAR**

**El contexto actual es una oportunidad para descubrir talentos dentro de la Empresa, que quizás hasta el momento pasaban desapercibidos.**

**PABLO LINDE**

**El País**

Los trabajadores de Google eligen cada mañana en qué proyectos de la empresa implicarse y cómo hacerlo en función de sus aptitudes. Si no hay ninguno en marcha que les satisfaga, proponen uno para que sus compañeros se sumen. Cada uno gestiona buena parte de su tiempo a su modo.

Esta forma de trabajo es uno de los modelos más exitosos de la gestión del talento de los empleados en el mundo. Pero la mayoría de las empresas está a años luz. Las capacidades de los trabajadores quedan muchas veces coartadas por corsés, horarios y una escasa capacidad de motivación. La crisis puede ser una oportunidad de redescubrir y potenciar el talento de los trabajadores, pero también un obstáculo para superar un círculo vicioso: las compañías no sacan todo lo que pueden de los profesionales y éstos no encuentran ámbitos para motivarse y desarrollar sus cualidades.

Un liderazgo fuerte y preparado, una forma adecuada de trasladar los mensajes en la empresa, incluso un plus de humanidad son algunos de los consejos de los expertos para aprovechar al máximo esas virtudes en tiempos revueltos. Como dice Francisco Muro, consejero delegado de la consultora Otto Walters, los enemigos comunes sirven para unir y progresar. Y ahora hay uno de dimensiones gigantes: la crisis "El problema es que también es fácil meter la pata cuando se está ante ella", matiza.

Esta última es la postura de Santiago Alvarez de Mon, profesor de la escuela de negocios IESE. Piensa que las cosas, en general, se están haciendo mal: "En lugar de templar sobre el talento te empuja a correr; nos volvemos todos histéricos, exigiendo prestaciones gigantes en un mecanismo impulsivo, primitivo, como el de un equipo de fútbol a punto de bajar a segunda división". Piensa que deberíamos pararnos a pensar, a analizar la situación y sacar conclusiones en frío. "No conozco ninguna persona sin talento en nada, pero sí a mucha gente desubicada", añade Alavarez de Mon.

## Google como ejemplo

Volvamos al extremo opuesto: Google. Las iniciativas de los trabajadores son casi todo en la empresa y eso les sirve de estímulo para seguir aportándolas. Una red interna informa sobre proyectos de todo tipo y el personal que requiere. Si a alguien se le ocurre diseñar un sistema determinado necesitará programadores, diseñadores, expertos en usabilidad. Publica su proyecto en la intranet y los compañeros deciden si tienen el tiempo y la motivación para participar en él o prefieren otros con los que se sienten más identificados.

Es una tendencia cooperativa a la que se dirigen muchas empresas que estaban marcadas por un enorme individualismo. Pilar Jericó, autora del libro: ***La nueva gestión del talento*** (Prentice Hall), lo ha notado en los bancos. "Hay más colaboración y menos competitividad interna, el talento se centra ahora más en el equipo que en llegar a ser el número uno".

Pone como ejemplo de cambio de mentalidad el caso de Banesto, donde jefes jóvenes que no habían vivido ninguna situación tan crítica están acudiendo a cursos guiados por veteranos que los guían con su experiencia. Y además según Jericó, "la capacidad de liderar no puede ser tan dura, tiene que haber una parte afectiva, porque los resultados no serán tan fáciles de conseguir como antes. El liderazgo debe ser más colaborativo y hay que saber encajar los fracasos. Los directivos tienen que mostrarse más humanos, porque van a aumentar los índices de estrés".

También crece el pesimismo. Es fácil que caiga la motivación incluso en ciudadanos cuyos puestos de trabajo no peligran, según indica la psicóloga del trabajo Elena Tomás. "Es un principio universal – dice --, están viendo cómo todos se desploman a su alrededor". Al igual que Jericó, destaca que es importante fomentar la colaboración y desterrar la ambición por destacarse a toda costa. Pero, además, es fundamental aprovechar el talento que hay dentro de las organizaciones. "En general, todos los estudios que se han realizado sobre motivación y talento muestran que hay que ofrecer posibilidades, retos, desafíos. En principio, cada personal debe tener un trabajo según sus habilidades y competencias, relacionado al máximo con lo que son capaces de hacer. Si encaja en la línea de negocio de la empresa, el camino viene sobre ruedas".

Para eso, además de contar con especialistas, como psicólogos del trabajo que usan las herramientas para descubrir estas habilidades – como cuestionarios o encuestas --, es imprescindible partir del talento directivo, según coinciden la mayoría de los expertos. Francisco Muro pone el ejemplo del Real Madrid en la época galáctica, cuando contaba con los mejores jugadores del mundo: "Se equivocaron porque ponían a segundones a dirigir a la crême de la crême. Una persona de gran

valía no puede estar a las órdenes de un cualquiera que no tiene ni idea, que no vale como interlocutor. Lo primero que intentará es irse de ahí. El talento lo mínimo que necesita es aprecio y respeto”.

### **Retener a los talentos**

El buen liderazgo tiene muchas facetas. Ahora, según Muro, es fundamental que “la presión esté afuera de la empresa”. Cuenta que no hay que meter “ni un gramo de complicación por estupidez personal. Cualquier desliz o mensaje mal dado, cualquier noticia mal comunicada, es suficiente para que se forme revuelo. Pero volvemos al talento. Hay que dirigir muy bien. El año último, hasta haciéndolo mal se podía ganar dinero. Ahora, incluso dirigiendo muy bien es fácil perderlo”, añade.

Con o sin crisis, el talento se cotiza, según casi todos los expertos. Por eso las empresas deben de ser muy cuidadosas con el que tienen adentro y no desaprovecharlo por una posible falta de motivación. Allard cree que todo mejoraría con un mercado laboral más flexible: “Los trabajadores fijos tienen un incentivo un poco perverso para no ser más productivos por estar bastante protegidos. Esta protección tiene su parte positiva por cuanto que favorece el capital humano, pero también puede tener el efecto pernicioso de la falta de incentivos. Por otro lado, en España tienes un colectivo enorme de temporales en cuya productividad no se invierte. Tienen incentivos para ser más productivos, pero como saben que no se van a quedar pierden motivación”.

Lo que cuenta Allard tiene mucho que ver con una idea muy extendida en Europa conocida como flexiseguridad. Se trata de que los despidos sean baratos y que al mismo tiempo se invierta mucho dinero en formación de los trabajadores para que tengan grandes oportunidades de encontrar empleo. De esta forma, según la teoría, la motivación en el trabajo crecería tanto por la posibilidad de un despido como por la facilidad para encontrar otro con más oportunidades. Supone una desprotección a los empleados que el gobierno español rechaza de plano, pero que está muy extendida en Inglaterra, Francia y sobre todo, Holanda.

Pero hay otras formas de retener y hacer brotar el talento sin necesidad de desproteger a los empleados. Pablo Zehnder, cree que hay que cuidarlos, asegurarse de que se contrata a los mejores y que se retiene y desarrolla a los más válidos dentro de la organización. Lamenta que todavía hoy haya empresas que le dan importancia relativa al talento porque creen que tienen otros activos más importantes. En Google, donde son expertos en eso, inventaron G-Mail a causa de su sistema de propuestas de empleados. Hoy es uno de los mejores sistemas de correo electrónico del mundo.