

Mover montañas

¿Qué puede ser más fundamental, o más difícil, para la gestión empresarial que motivar a las personas? Después de todo, un directivo, por definición, es alguien que consigue que el trabajo se haga mediante otros. ¿Pero cómo? La receta típica de la motivación es una mezcla de persuasión, estímulo y compulsión. Nosotros sospechamos, sin embargo, que los mejores líderes no necesitan ninguna receta: consiguen que las personas produzcan grandes resultados llamando a sus impulsos, necesidades y deseos más profundos. Eso fue lo que descubrimos cuando pedimos a una docena de los líderes más destacados del mundo que describieran cómo cada uno de ellos hacía frente al difícil reto de motivar a una persona, un equipo o una empresa.

Sus respuestas fueron tan variadas como la naturaleza humana. Algunos de los líderes apelan a la necesidad de las personas por lo racional y ordenado: Robert Eckert, de la empresa Mattel, destacaba la fuerza tranquilizadora de transmitir un mensaje coherente, mientras que Carly Fiorina, de HP, prefiere hacer frente a la cruda verdad y fijar metas paso a paso. Otros, como el conocido oceanógrafo Robert Ballard, el consejero delegado de Pfizer, Hank McKinnell y el presidente de BP America, Ross Pillari, ven los potentes efectos motivadores de pedir a las personas que se enfrenten a retos difíciles. También hay directivos que se centran más en el espíritu humano, apelando al deseo de hacer algo “raro, maravilloso y duradero”, como lo define Chris Bangle, de BMW.

Y también están los que predicán con el ejemplo, como hizo el presidente de Dial, Herb Baum, cuando donó mil dólares de su bonificación a cada uno de los 155 empleados con sueldos más bajos de la empresa. “Si se pone límite a la codicia y los empleados lo ven – dice – serán increíblemente fieles y rendirán mucho más”. Y dispone de las cifras que lo demuestran. “Ahora mismo – añade –, tenemos nuestro nivel más bajo de fricción en 11 años y vamos en camino de conseguir otro año destacado porque la gente es feliz”.

No hay truco para motivar a los demás. Requiere una comprensión clara, sin sesgos, de la situación, un profundo conocimiento de las veleidades de la naturaleza humana a nivel individual y de grupo, el establecimiento de expectativas y metas apropiadas y razonables y la construcción de un conjunto equilibrado de incentivos tangibles e intangibles. En otras palabras, exige pensar mucho y trabajar mucho. Y cuando una empresa está en crisis o bajo presión, los retos –y los intereses en juego– son mucho mayores.

Las cuestiones con las que tienen que lidiar los directivos mientras tratan de inspirar a su gente son muchas y complejas: **¿cómo tratar a individuos o grupos diferentes con niveles de motivación diferentes que varían de modos también diferentes?** ¿Cómo se puede influir en el comportamiento de una persona y, menos aún, en el de cientos de miles de personas? **¿Cómo se puede ayudar a las personas para que sientan entusiasmo y tengan dedicación, especialmente en épocas difíciles?** Para averiguar cómo se contestaron las preguntas en la práctica, pedimos a nueve líderes empresariales, además de un profesor de educación secundaria, un explorador marino y una campeona de trineo tirado por perros, que describieran cómo habían reaccionado frente al reto difícil de motivar a una persona, un equipo o una empresa. He aquí lo que nos contestaron:

- Comenzar por la verdad
- Apelar a la grandeza
- Hacerlos sentir orgullosos
- Ser fiel a los valores
- Ser un disco rayado
- Crear confianza
- Estimular el riesgo
- Preocuparse por el pequeño
- Frenar sin machacar
- Salte primero, pregunte después
- Establecer diferentes niveles de incentivos
- Pasar por el dolor rápidamente