

# Porque no motivar

Cuando estudiaba gestión hace muchos años, aprendí que los roles de la gestión eran: planificar, organizar, dotar de personal, motivar y controlar.

Las ciencias del comportamiento, que sustituyeron la enseñanza de la gestión en las escuelas de negocios, hicieron de la motivación una bandera central de la teoría del liderazgo.

No estoy de acuerdo.

Los líderes **no** deberían motivar. Si necesitan motivar, ya han fallado en **su decisión de contratación de personal**.

Sugiero que el papel del liderazgo **no** es motivar, sino asegurar que los propios líderes, o los sistemas organizativos que diseñan, **no desmotiven**.

Eso significa que no contrates a personas que no estén motivadas y entonces es tu responsabilidad motivarlas. No contrates mulas e intentes motivarlas para que se conviertan en caballos de carreras. Contrata caballos de carreras y asegúrate de que tu organización no los convierta en mulas.

Cuando la motivación disminuye, la verdadera cuestión no es *cómo motivar*, sino cómo diagnosticar y eliminar *lo que desmotiva*.

Un error común que todos cometemos es analizar la desmotivación a través de nuestro propio estilo. Pero lo que nos desmotiva no es necesariamente lo que desmotiva a los demás.

El uso del código PAEI aclara esto.

- Los tipos **(P)** se desmotivan cuando no hay apoyo para cumplir sus tareas—cuando la burocracia interfiere en hacer las cosas.
- Los tipos **(A)** se ven desmotivados por la falta de orden, claridad y previsibilidad.
- Los tipos **(E)** pierden la motivación cuando no hay un horizonte al que aspirar, ni un futuro que crear.
- Los tipos **(I)** se ven desmotivados por dinámicas sociales deficientes: falta de cuidado, socialización y apoyo mutuo.

Por tanto, el papel del liderazgo es diseñar la organización—sus sistemas, estructura, cultura y procesos—para proporcionar un **sistema de PAEI** no solo de recompensas económicas como salarios y bonificaciones, sino no menos importante, **de recompensas no económicas**. Un sistema en el que todos los estilos sienten que sus necesidades están siendo satisfechas. Un sistema con una misión con la que la gente pueda identificarse, tareas que no desmotiven, suficiente orden y previsibilidad, y un clima de apoyo mutuo y amistad.

Una vez que exista y se pruebe un sistema así, contrata a las personas que necesitas—personas cuyo estilo se adapte a la tarea—y que ya estén motivadas para hacer su trabajo.

No motives. Contrata a personas que estén motivadas desde el principio. Personas que están entusiasmadas por hacer el trabajo. Y luego validar que su estilo **PAEI** coincide con el código PAEI de la tarea. (El Instituto Adizes tiene una prueba para ese propósito, ALIS, la Suite de Indicadores de Liderazgo Adizes)

Solo pensando,

**Ichak Adizes**