

## El poder de la motivación

En el entorno laboral, como en todos los demás, nuestras acciones siempre tienen una o diversas motivaciones. Analizarlas, potenciarlas o reconducirlas son tareas que el propietario de la oficina de farmacia, como empresario, debe plantearse para optimizar el funcionamiento de la organización que gestiona.

De ello nos habla el siguiente artículo.

**JOSEP MARIA GALÍ**

Consultor especializado en marketing y gestión integral de la oficina de farmacia.  
Axis Marketing Consultants.

¿Está usted motivado?  
¡Cuántas veces hemos hecho esta pregunta al incorporar un nuevo colaborador a la empresa! Que la motivación es un factor clave es algo que está en boca de todos: por mucho que una persona sepa hacer algo, si no está motivada... probablemente no hará nada. La motivación es una fuerza que empuja a la acción. La motivación es algo que mueve, un *drive*, como dicen los anglosajones. El que está motivado se mueve, está *in motion*. Se ve que actúa, no se queda parado. Esta fuerza que mueve a la acción puede provenir de múltiples fuentes. La primera que trataremos es la fuente *interna*, la fuerza que viene del interior de la persona y no de condicionantes de su entorno.

### Motivación interna

Cuando una persona se mueve a partir de una fuerza interna, solemos decir que está automotivada. La motivación interna puede responder a factores muy diversos: rasgos de carácter, valores y creencias de la persona o, simplemente, impulsos afectivos directos.

### Motivación por carácter

Todos conocemos personas que están en perpetuo movimiento: su carácter les lleva a una acción constante, «no pueden estarse quietos», se motivan casi de forma automática, incluso a veces sin pensar demasiado, o incluso nada. Esta motivación permanente puede obedecer en ocasiones a un perfil de personalidad neurótico, que sólo puede encontrar un equilibrio precario en la acción y el movimiento permanentes (motivación de origen neurótico). Este tipo de motivación neurótica suele ser causa de graves perjuicios relacionales para la persona en cuestión y para quienes se hallan en su entorno: se ven fácilmente desbordados por una fuerza imparable ante la que no hay tregua ni

respiro. Este tipo de personas sólo puede funcionar en la empresa en posiciones en las cuales su «hiperactividad» no cause ningún perjuicio interno, por ejemplo, en puestos de vendedor o representante, o en tareas sin demasiada dimensión estratégica y organizativa. Si el gerente o propietario de la empresa tiene este perfil, sus colaboradores acaban adoptando conductas compensatorias que les permiten sobrevivir en el medio: por ejemplo, adoptar conductas diferentes cuando está el jefe y cuando no está, dar prioridad a los asuntos que el jefe valora más y que llevan a «que no se meta conmigo», o a veces acaban convencidas de que tal situación es «lo normal» y aguantan estoicamente hasta que algún percance suyo o del jefe pone fin a la situación y les hace ver que el entorno en el que trabajaban era patológico y no normal.

Nuestra experiencia con gerentes de este perfil muestra como, a menudo, estas situaciones de liderazgo hipermotivado de origen patológico llevan asociadas prácticas de *mobbing* o maltrato de los colaboradores. Este maltrato psicológico suele ser inconsciente por parte del directivo, y se concreta en formas más o menos sutiles de abuso de poder y de cargo. Una forma típica de este maltrato es la exigencia implícita por parte del directivo de un sacrificio desmesurado de los empleados, que se concreta en el establecimiento de una competencia malsana, del tipo «a ver quién se va más tarde», «a ver quién es el último en irse y se va con el jefe», etc. Evidentemente, la hipermotivación del jefe y su sacrificio sin límites supuestamente le legitima para exigir la misma conducta a sus colaboradores. De las entrevistas con este tipo de perfil se deduce siempre la misma legitimación: «Yo no exijo nada a los demás que no me exija a mí mismo», o bien «Exijo a los demás lo mismo que a mí».



Cuando una persona se mueve a partir de una fuerza interna, solemos decir que está automotivada. La motivación interna puede responder a factores muy diversos: rasgos de carácter, valores y creencias de la persona o, simplemente, impulsos afectivos directos.

### Motivación por valores

Otras veces la motivación puede obedecer a *valores* que el individuo tiene muy arraigados, interiorizados en su sistema de valores y que le marcan un camino en el que persistir. Freud diría que ésta es una motivación del *superego*, que puede hacerse consciente en la medida en que el individuo se conoce y reconoce cuál es la estructura de sus valores. Muchas empresas intentan transmitir a sus empleados valores que benefician la labor empresarial, y que están en la base de la orientación al mercado y la competitividad, sobre todo en los mercados de servicios. Esta práctica es legítima en la medida en que los objetivos de la organización son explícitos y se circunscriben al entorno del trabajo. Sin embargo, algunas empresas han intentado motivar a sus empleados a través de técnicas más sutiles de inmersión del personal en un determinado sistema de valores. El objetivo inconfesable de es-

tas políticas ha sido la neutralización del factor humano y de su capacidad de contestación para operar en la empresa de forma rápida y sin resistencias. Algunas experiencias de estas políticas de motivación han recibido el nombre de *corporate mind control* o «lavado de cerebro corporativo», por su carácter dudosamente ético y la «cosificación» que implica de la persona, a la que se iguala a cualquier recurso empresarial sin tener en cuenta su naturaleza esencialmente diferente.

### Motivación por creencias

La motivación basada en *creencias* tiene un origen cognitivo y es el resultado de procesos elaborados de pensamiento. Es una motivación basada en el conocimiento y en el pensamiento, y normalmente ha sido aprendida durante el proceso de desarrollo de la persona. Las bases de esta motivación suelen ser sólidas y sus razones, consolidadas por un pro-

ceso constante de contraste. Muchas empresas intentan «educar» a sus empleados a través de cursos de formación y motivarlos para que adopten determinadas actitudes y conductas con el objetivo de mejorar la calidad de su trabajo y, evidentemente, los resultados de la empresa. Este proceso de motivación suele ser largo y costoso y presenta riesgos de pérdida de tiempo y dinero considerables, sobre todo en sectores en los que existe una gran rotación de personal en la empresa, aunque bien planificado y mejor ejecutado suele arrojar buenos resultados. Existe también una motivación cognitiva que proviene de pensar cuáles son las consecuencias previsibles de realizar una acción o no actuar. Por ejemplo, si una persona, supongamos un comercial autónomo, cree que si deja de visitar a clientes nuevos —«sembrar»— durante tres meses tendrá graves problemas de ingresos al cabo de seis meses, esta creencia le motivará para «sembrar» de forma constante durante todo el año. Las consecuencias de una acción o una inacción actúan de motor. Este fenómeno recibe el nombre de «motivación y acción razonada».

### Motivación por necesidades básicas

Encontramos, asimismo, motivación de origen interno derivada de las pulsiones freudianas básicas: «Hambre y amor mueven el mundo». Estas necesidades básicas están siempre presentes en la estructura motivacional, en formas más o menos explícitas: pueden aparecer en forma de reivindicación directa (reivindicación salarial), o de estado latente de desmotivación («nadie reconoce mi trabajo»). El déficit de estas motivaciones básicas en una empresa suele tener consecuencias muy negativas: mal ambiente de trabajo, revaluación constante de la aportación personal a la empresa, cumplimiento de mínimos, etc. A menudo, la satisfacción de estas necesidades básicas no desencadena una motivación directa y una acción más vigorosa por parte de los empleados. Estas motivaciones suelen llamarse factores «higiénicos» —mínimos sin los que las personas no trabajan con satisfacción— en contraposición a los factores de rendimiento, los realmente motivadores, los que llevan directamente a la acción.

## Motivación externa

Existen otras fuentes de motivación derivadas de factores *externos* a la persona.

### Premio y castigo

Los psicólogos conductistas nos han enseñado que las personas nos movemos, a menudo, respondiendo a estímulos que vienen del entorno: premios y castigos. Cualquier padre de familia conoce perfectamente el poder de estos condicionantes externos sobre la motivación. El mecanismo de condicionamiento se puede practicar de diversas maneras. La primera es el sistema «si no... entonces...». Es un sistema de condicionamiento basado en el castigo, en la punición por realizar o no realizar ciertas acciones. Por ejemplo, a un niño le diríamos: «Si no te comes el desayuno, no podrás ver la tele». O, siguiendo el caso de nuestro comercial autónomo, podríamos decirle «si no llegas al 100% del objetivo, te rebajaremos en un 50% el porcentaje de comisión que te llevas». Son sistemas de condicionamiento que tienen un gran impacto inicial, pero su inconveniente radica en que difícilmente son sostenibles a medio plazo. Además, el «castigo» tiene que ser llevado a la práctica de forma efectiva si se quiere mantener el poder motivacional de la medida.

También puede practicarse un condicionamiento motivacional de refuerzo positivo, del tipo «si te comes el desayuno, podrás ver la tele», o decirle a nuestro representante comercial: «Si llegas al objetivo, te daremos una prima del 1% sobre el total de la venta». Este tipo de motivación no tiene los inconvenientes del anterior sistema pero suele salir «cara»: la persona motivada descuenta el beneficio adicional y lo incorpora a su estándar de remuneración. Así, el niño pensará: «Siempre que termino el desayuno tengo derecho a ver la tele». Y el representante se dirá: «Siempre que llego al objetivo tengo derecho al 1% de prima».

### El factor social

Existe un último factor de gran importancia motivacional: el factor *social*. Los colaboradores de una empresa no son piezas sueltas de un sistema mecánico, sino personas que interactúan con otras personas a diferentes niveles de la organización y fuera de ella. Todos tenemos experiencia de lo que puede hacer un equipo cohesionado. En las empresas pasa como en el fútbol: se juega en equipo. El resultado depende de la calidad de la interacción entre los «jugadores» y no es la suma del rendimiento individual de unos colaboradores, por más brillantes que éstos sean. Es habitual escuchar en las entrevistas quejas por la falta de trabajo en equipo: «Aquí cada uno va a su bola». O peor aún: «En esta empresa es mejor no compartir demasiada información por si acaso. Aquí todo por escrito y con copia al jefe». La motivación que provoca la cohesión de un equipo dirigido a un objetivo común puede suplir deficiencias en la cantidad y calidad de recursos. Se provoca un aprendizaje mutuo y una sensación subjetiva de fuerza que permite afrontar retos que individualmente son difíciles de plantear. □

## Cómo motivar a nuestros empleados

Primeramente debemos tener en cuenta que en el trabajo, como en cualquier ámbito de la vida, existe lo que se llaman *conflictos motivacionales*, es decir, fuerzas que empujan en direcciones diferentes.



### Conflictos motivacionales

Los conflictos motivacionales pueden darse entre dos alternativas igualmente deseables, dos alternativas igualmente indeseables o bien alternativas con aspectos a la vez positivos y negativos. Es típico el primer tipo de conflicto en mujeres que trabajan y están en época de primera maternidad: se plantean si deben elegir entre dos alternativas deseables como trabajar y pasar más tiempo con sus hijos. El segundo tipo de conflicto es también habitual en las situaciones de reestructuración empresarial: aceptar cambios en el puesto de trabajo o quedarse sin trabajo. Finalmente, el tercer tipo de conflictos motivacionales es típico de situaciones ambivalentes: si trabajo más horas tengo más dinero y menos tiempo para los hijos, y si trabajo menos horas tengo más tiempo para los hijos y menos dinero.

Hemos de tener en cuenta que las personas que trabajan en la empresa son, ante todo, personas, no solamente trabajadores, y que su vida está repleta de conflictos motivacionales que deberemos tener en cuenta si queremos motivarlos eficazmente. Un sistema de motivación que no tenga presente los conflictos motivacionales reales está condenado al fracaso: todas las personas sanas tienden a buscar

## No es útil hacer declaraciones de principios sobre supuestas recompensas si en la farmacia hay ejemplos constantes y evidentes de que nunca se otorgan

un equilibrio entre las demandas de su «ello» y las de su «superego». El ello pide amor y diversión y el superego pide persistir en el «deber interiorizado» en el inconsciente. Veamos un ejemplo de un responsable de producción: exigirle más esfuerzo con una prima de sueldo puede ser inútil si no tenemos en cuenta que su objetivo es, simplemente, trabajar con más medios y más confortablemente. O un directivo con tres hijos (a los que suponemos quiere ver de vez en cuando), que viaja cuatro días por semana: lo único que puede motivarle realmente es viajar menos y aumentar su calidad de vida (lo cual, dicho sea de paso, suele ser incompatible con la progresión en el seno de la organización).

### Coherencia

Cuando planificamos los sistemas de motivación empresarial debemos tener en cuenta *todos* los factores que hemos descrito anteriormente. Por un lado, será importante establecer un sistema claro de *recompensas* y refuerzos negativos (castigos, en definitiva). Este sistema suele materializarse de forma espontánea en la empresa a través de la observación, por parte de los empleados, de las carreras de las personas a las que les ha ido «bien»: es bastante corriente en las entrevistas con empleados oír consideraciones del tipo «En esta empresa sólo suben los “pelotas”» o «En esta compañía si quieres prosperar tienes que sacrificarlo todo y renunciar a muchos aspectos de tu vida personal». Es, asimismo, frecuente que las empleadas mujeres declaren que «En esta compañía, a la que tienes hijos, te bajas del tren».

No es útil hacer declaraciones de principios sobre supuestas recompensas si en la farmacia hay ejemplos constantes y evidentes de que nunca se otorgan. Las políticas de promoción interna y de evaluación de subordinados son claves en este sentido, y cuando están establecidas y son respetadas por los directivos



constituyen una ventaja importante para la empresa y un atractivo adicional para los potenciales empleados que eventualmente quieran trabajar en ella.

### Aspectos cognitivos

Es también fundamental trabajar los aspectos más *cognitivos* de la motivación. Los colaboradores necesitan y tienen derecho a comprender cuáles son las conductas que se esperan de ellos y las razones por las cuales estas conductas son las óptimas para el desempeño de sus funciones. La formación es una buena herramienta para ello: no una formación teórica sino una formación aplicada y adaptada a sus responsabilidades.



### Gestión de equipos

La calidad de la gestión de equipos es también un factor esencial: las habilidades sociales y la propia seguridad del directivo en el desempeño de sus tareas son fundamentales para gestionar correctamente un equipo. Aunque trataremos este tema con más profundidad en otro artículo, es importante destacar la importancia crucial de las habilidades de liderazgo del directivo, habilidades que para algunos son innatas, para otros pueden aprenderse y para un tercer grupo no pueden desarrollarse sin un esfuerzo personal de mejora y un mayor grado de autoconciencia. Una buena gestión motivacional del equipo desencadena *motivaciones individuales directas de tipo emocional*, relacionadas con los sentimientos de seguridad, de autoestima y heteroestima, que es un poderoso desencadenante de la acción.