

LAS CLAVES DE LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Pablo Maella

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2015 IESE Business School.

LAS CLAVES DE LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Pablo Maella¹

Resumen

Los profesionales que se sienten motivados, en circunstancias normales, son más eficaces que los que no lo están y, además, muestran una mayor satisfacción con la vida en general. La motivación de las personas depende de aspectos externos tales como las condiciones laborales, el estilo de dirección y los compañeros de trabajo, pero, sobre todo, está relacionada con aspectos internos, es decir, con la propia disposición de la persona para automotivarse. En este documento se expondrán diez comportamientos clave que un profesional puede aplicar si quiere incrementar su nivel de automotivación en el trabajo.

Palabras clave: motivación, automotivación, eficacia, productividad, autogestión, bienestar laboral, competencias profesionales.

¹ Colaborador científico del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

LAS CLAVES DE LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La automotivación y sus beneficios

Somos libres y, por tanto, vivimos nuestra vida laboral como queremos. Es decir, somos nosotros los que podemos escoger si deseamos ser unos profesionales proactivos, constructivos y vitales, pese a los contratiempos que siempre existirán, o unas personas quejicas, pasivas, tristes y poco efectivas. Tenemos la capacidad de decidir cómo queremos orientar nuestra actitud ante el trabajo, es decir, si optamos por ser personas que cumplen sus tareas motivadas o que las llevan a cabo con desgana.

La motivación es la disposición personal para realizar alguna acción o conseguir una meta (ir a trabajar, lavar el coche, cambiar el pañal al niño, etc.). Esta disposición puede ser positiva o negativa, es decir, podemos estar motivados o desmotivados.

Las personas motivadas son más eficaces que las desmotivadas; varios estudios, como el realizado por los profesores Becker y Huselid, así lo demuestran. Sin embargo, no solo son más eficaces, sino que también se sienten más satisfechas con su vida. Parece un mal asunto ese de la desmotivación, que no da nada y quita mucho. La buena noticia es que nosotros mismos podemos gestionar nuestra propia motivación, fomentarla y hacerla crecer, pero ¿cómo? Una opción es poner en práctica los comportamientos que se presentan más adelante y que son los protagonistas del presente texto.

Los factores de la motivación

En primer lugar, es preciso realizar un apunte acerca de la motivación. Nuestro nivel de motivación se ve influido por dos tipos de factores: el externo y el interno. El factor externo lo constituyen aquellos elementos que forman parte de la realidad que nos rodea; algunos de ellos no están bajo nuestro control y, sin embargo, pueden afectar a nuestro nivel de motivación, por ejemplo, si nuestro jefe nos escucha, si nuestros compañeros son colaborativos o competitivos, si hay crisis en el trabajo...

El segundo factor, el interno, es la automotivación, que consiste en la capacidad que un individuo tiene de motivarse a sí mismo, con independencia de los elementos externos que lo rodeen. Este factor es básico en la motivación y tiene la ventaja de que, a diferencia de los elementos externos, su gestión le corresponde solo al propio individuo, que es su dueño y señor. Por ejemplo, un comercial no puede evitar que se haya producido una crisis y que, en consecuencia, su mercado se haya visto reducido, pero sí puede optar por tratar de automotivarse, intensificando sus esfuerzos y generando alternativas para darle la vuelta a la situación, aunque los factores externos no sean favorables.

Los elementos externos facilitan o dificultan, a veces en gran medida, nuestro nivel de motivación, pero, en definitiva, la última palabra la tenemos nosotros mismos; siempre podemos decidir hasta qué punto lo que sucede en nuestro entorno influenciará nuestra motivación. Si le damos mucho poder, cedemos el control a elementos externos sobre los cuales tenemos poco poder. Si el comercial del ejemplo anterior se deja abrumar por las condiciones negativas del entorno, entrará en un ciclo de desmotivación que no le aportará nada bueno.

Las empresas pueden facilitar la automotivación de sus colaboradores

Esta nota se centra en el segundo factor, el interno, es decir, en qué es lo que puede hacer un individuo para incrementar su nivel de motivación. Cabe apuntar, sin embargo, respecto al factor externo, que las organizaciones pueden ayudar a la motivación de sus trabajadores gestionando los elementos externos que en sus manos estén. Por ejemplo, no se da el mismo nivel de motivación en una organización que promueve un estilo directivo participativo que en otra que potencia un estilo autoritario.

Las mejores compañías tratan de facilitar la automotivación de su plantilla mediante el desarrollo de sistemas de gestión que la propicien. De este modo, las empresas que fomentan, entre otras cosas, la autonomía, la participación, la equidad en las recompensas o el desarrollo laboral están favoreciendo la motivación de sus profesionales.

Estas organizaciones serán más eficaces que las que no lo hagan, porque, en circunstancias normales, las personas motivadas rinden más, y, al mismo tiempo, se convertirán en empresas más humanas y justas, que atraerán y retendrán a los mejores colaboradores. Es evidente, por tanto, que los beneficios de promover la motivación de los colaboradores son significativos.

¿Cómo incrementar la automotivación?

Existe una serie de comportamientos que sirven para aumentar la motivación. Algunas de esas conductas motivarán a unas personas más que a otras, debido a que cada individuo tiene un carácter propio y lo que motiva a uno no tiene por qué ser válido para otro. Lo importante es que cada profesional identifique cuáles de los siguientes comportamientos le serán más útiles para mejorar su automotivación. Las conductas que se proponen son:

- Aceptar la realidad y a los demás tal como son.
- Conocernos y aceptarnos, con nuestras fortalezas y debilidades.
- No quejarnos.
- Estar agradecidos y valorar lo que tenemos.
- Adoptar una actitud positiva ante los acontecimientos.
- Establecer retos y metas relevantes.
- Dar el mayor sentido posible a todo lo que hacemos.
- Ser proactivos en vez de pasivos.
- Poner ilusión y, cuando no la tenemos, apoyarnos en la responsabilidad.
- Ser tenaces y perseverantes a la hora de conseguir nuestras metas.

Aceptar la realidad y a los demás tal como son

La realidad no siempre es justa: quien ha nacido en una familia rica no ha hecho más méritos que quien tiene una familia pobre, y quien ha contado con unos padres responsables tampoco ha hecho más méritos que quien ha sido criado por unos progenitores inmaduros o agresivos. No somos perfectos y los demás tampoco lo son; por tanto, aceptar la realidad es saber convivir con nuestra imperfección, con la de los demás y con la del entorno que nos rodea. Pero ¿qué tiene esto que ver con la motivación?

La respuesta es que muchas veces nos desmotivamos porque no aceptamos la realidad tal como es. Nos gustaría que fuese de otra forma y que los acontecimientos sucedieran de una manera que consideramos más justa y lógica, pues vemos que hay una diferencia entre nuestra idea de lo que sería correcto y lo que pasa en la realidad, y eso nos decepciona y nos causa frustración. Pero, para empezar a gestionar nuestra automotivación, hay que aceptar la realidad, nos guste o no, y debemos basarnos en cómo son las cosas, no en cómo pensamos que deberían ser. El punto de partida siempre tendría que ser la realidad; no es esta la que se tiene que adaptar a nosotros, porque eso es absurdo, sino que somos nosotros los que tenemos que fluir con ella.

La automotivación empieza por albergar unas expectativas realistas y adecuadas sobre el trabajo, teniendo en cuenta lo que es y lo que no es. Si pedimos más de lo que razonablemente se nos puede dar, siempre nos vamos a decepcionar y, por tanto, a desmotivar. Sin embargo, si nuestras expectativas son razonables, no nos vamos a frustrar ante la realidad laboral.

Por ello, si esperamos que nuestra experiencia profesional sea un cúmulo de acontecimientos favorables, que se reconozca públicamente todo lo que hacemos bien y que recibamos ascensos e incrementos salariales significativos constantemente, trabajando siempre en proyectos ilusionantes y rompedores, es que estamos pidiendo lo mismo al trabajo que al paraíso, con lo cual nuestro nivel de frustración va a ser importante, porque chocaremos con la realidad cotidiana. Si nuestras expectativas son poco realistas, estaremos permanentemente decepcionados y será muy complicado que nos automotivemos.

La realidad laboral puede ser una fuente indudable de gratificación: nos permite vivir experiencias positivas, realizar acciones interesantes, relacionarnos con personas que valen la pena, ganar dinero, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades. Pero el trabajo también puede ser causa de preocupación, requiere esfuerzo y ocasiona disgustos. Debemos ser conscientes de que en el ejercicio de nuestra actividad laboral nos ocurrirán cosas positivas y negativas, y que no puede ser de otra manera; al igual que en verano hace calor y en invierno hace frío, en el trabajo viviremos algunas experiencias gratificantes y otras que no lo serán tanto.

Aceptar la realidad también implica aceptar a las personas que habitan en ella; sin embargo, nadie es perfecto; todos tenemos defectos y esto es algo irremediable. En el trabajo nos relacionamos constantemente con nuestros compañeros y, como también son imperfectos, tenemos que saber convivir con sus limitaciones en el entorno laboral.

¿Cómo nos debemos relacionar con la imperfección ajena? Lo primero que hay que hacer es aceptarla. Esto no implica que estemos de acuerdo con las acciones y decisiones de los demás, sino que seamos conscientes de que cada persona tiene su propia forma de ser y, a partir de ahí, establezcamos nuestras estrategias para alcanzar las metas a las que aspiramos. ¿Qué ganamos enfadándonos con los demás por ser como son, aparte de frustración? Lo segundo es ser más indulgentes. Si las personas tienen limitaciones, ¿cómo se puede exigir que hagan todo bien? Lo tercero es conocer bien a nuestros compañeros para saber lo que podemos esperar de ellos y

lo que no. Y, finalmente, en vez de centrarnos en sus defectos, debemos poner el foco en aquello que pueden aportar.

La automotivación pasa por, en vez de exigir a las circunstancias y a los demás que se amolden a nuestros deseos, aceptarlos tal como son y, a partir de ahí, tratar de modificar aquello que pensamos que se puede mejorar. No hacerlo es una fuente segura de decepción y desmotivación.

Conocernos y aceptarnos, con nuestras fortalezas y debilidades

Somos humanos y, por tanto, imperfectos, pero aun así muchas veces nos desmotivamos porque nos autoimponemos el objetivo de hacerlo todo bien en el trabajo. A veces pensamos que el error es intolerable en un buen profesional, que no nos podemos equivocar y que fallar es algo desastroso. Pero, precisamente porque somos humanos, vamos a equivocarnos y a tomar malas decisiones; no puede ser de otra manera.

Si no somos conscientes de nuestra falibilidad y no admitimos la realidad de la imperfección, no conseguiremos más que frustrarnos y desmotivarnos, porque la perfección solo existe en nuestra mente. Desde esta perspectiva, aceptarnos tal como somos nos libera de la pretensión de la eficacia absoluta, que causa desmotivación y nos impulsa hacia la automotivación.

Además, más allá de los efectos en la motivación, no aceptar el error supone un obstáculo para la mejora, ya que progresamos porque nos equivocamos: para encestar una canasta, antes tenemos que haber fallado muchas; para aprender a andar, nos tendremos que caer muchas veces, y para aprender a nadar, seguramente tragaremos un poco de agua. Casi todo lo hemos aprendido a base de «fracasar».

La buena noticia es que no necesitamos hacerlo todo bien para ser eficaces; con nuestras habilidades, y a pesar de nuestros defectos, podemos hacer grandes contribuciones en el trabajo. El autoconocimiento, es decir, el hecho de ser conscientes de nuestros puntos fuertes y débiles, nos facilita ser más efectivos, porque nos permite saber de antemano cuándo vamos a tener éxito y cuándo es probable que nos enfrentemos a dificultades. Además, el conocimiento propio también fomenta la motivación, porque los resultados positivos que vamos obteniendo, fruto de nuestra mayor eficacia, se retroalimentan y nos animan a alcanzar más y mejores logros. El éxito llama al éxito.

Pero, además del perfeccionista, existe otro perfil profesional también proclive a la desmotivación: el de las personas que tienen una baja autoestima. Generalmente, la baja autoestima es fruto de un autoconocimiento escaso, ya que surge porque alguien, en el fondo, piensa que no es tan competente como realmente es, con lo que su motivación desciende porque se cree poco capaz de conseguir buenos resultados. En estos casos, nosotros mismos nos tildamos de torpes y vamos haciendo nuestro trabajo a la defensiva, con más pena que gloria, lo cual no resulta muy motivador.

Por eso es bueno promover nuestra autoestima profesional, es decir, reconocer nuestros fallos, pero, al mismo tiempo, valorar nuestros aciertos, porque a veces somos demasiado críticos con nuestros defectos y, sin embargo, nada complacientes con nuestras virtudes. Si creemos que no tenemos nada bueno, solo deficiencias, resulta difícil que nos automotivemos.

Si queremos mejorar nuestra automotivación, tenemos que hacer el esfuerzo de conocer nuestros defectos y virtudes profesionales, aceptándolas con naturalidad y serenidad, y partir de ahí para conseguir resultados, olvidándonos tanto del perfeccionismo frustrante como de la baja autoestima paralizante.

No quejarnos

Pongamos el ejemplo de un profesional que tiene una franquicia de McDonald's. Se descubre y difunde ampliamente que, en un establecimiento de la misma cadena en otro país, se ha encontrado una partida de carne podrida. Esta situación influirá negativamente en su negocio, por muy bien que el franquiciado esté haciendo las cosas. Llegado a este punto, puede hacer dos cosas: quejarse pasivamente por la mala suerte que ha tenido, ya que sus ventas se han visto afectadas por algo de lo que no tenía culpa alguna, o ser proactivo y establecer medidas concretas para minimizar el impacto negativo de la noticia y tratar así de mejorar los resultados. ¿Qué será más eficaz? Es más, ¿cuál de los dos comportamientos resultará más motivante?

Hemos visto que el mundo laboral, como otros aspectos de la vida, no es perfecto; por eso, casi siempre tenemos motivos para quejarnos. A veces esos lamentos pueden ser razonables y, en otras ocasiones, no tanto, pero, en cualquier caso, quejarnos genera frustración, en la medida en que no resuelve nada (el problema persiste), y centra nuestra atención en lo que no podemos hacer, en vez de en aquello que sí podemos llevar a cabo para mejorar una situación. La queja es pasiva, no invita a la acción, únicamente sirve para expresar nuestra impotencia.

Para automotivarnos debemos tratar de huir de la tentación de la queja y centrar nuestros esfuerzos en identificar qué podemos hacer para cambiar una situación que no nos gusta. Este comportamiento a favor de resolver dificultades, no de lamentarse por ellas, es realmente motivador.

Estar agradecidos y valorar lo que tenemos

Otra manera de incrementar nuestra automotivación es valorar y apreciar todo lo positivo que tiene nuestro trabajo y estar agradecidos por ello, en vez de centrarnos en las cosas que no nos ofrece. Cuando ponemos el énfasis en lo que nos falta en vez de en lo que tenemos, dejamos que la desmotivación se apodere de nosotros.

De todas maneras, esta valoración de lo positivo no es una tarea fácil. Sonja Lyubomirsky, profesora de la University of California, habla del «hedonismo psicológico», que se caracteriza por ser un mecanismo mental por el cual las personas tienden a acostumbrarse con pasmosa facilidad a los aspectos favorables de su trabajo, al mismo tiempo que se centran y ansían lo que no tienen. Pero, curiosamente, cuando por fin alcanzan aquello que deseaban, esto deja pronto de satisfacerlas, ya que lo dan por supuesto y empiezan a anhelar cada vez más cosas. Una subida en el salario, un ascenso o unos proyectos interesantes; todo esto es motivo de satisfacción cuando ocurre, pero, al cabo de poco tiempo, se tiende a dejar de valorar y a centrar la atención en lo que no se tiene.

Si nos dejamos llevar por este mecanismo es muy difícil que nos automotivemos en el trabajo, ya que solo nos fijaremos en lo que nos falta, es decir, en lo negativo, y esto no motiva a nadie. El hedonismo psicológico nos lleva a no estar nunca satisfechos aunque alcancemos grandes logros en el trabajo. Para romper con esta dinámica, tenemos que pensar en aquello que en su día valoramos de nuestro trabajo, ser conscientes de su lado bueno y estar agradecidos por ello. De esta manera tendremos una visión más ponderada y realista de nuestro entorno laboral y, por supuesto, estaremos más motivados.

Ser conscientes de lo que tenemos es motivador, y estar agradecidos por ello redundará en una mayor consciencia de su lado positivo y, por tanto, en una mayor motivación. No ser agradecido causa lo contrario: hace que no se valore lo que se tiene y se ponga un mayor énfasis en lo que no se posee, con lo que en, vez de motivarnos, nos desmotivamos más.

Adoptar una actitud positiva ante los acontecimientos

Valorar desde una perspectiva positiva los retos y obstáculos que implica el trabajo es motivador, mientras que hacerlo desde un punto de vista negativo produce justo lo contrario: desmotivación.

La positividad, entendida como la creencia de que podemos alcanzar aquello que nos hemos propuesto o superar un determinado obstáculo, facilita la automotivación. Jim Nightingale explica en su libro *La estupidez de los más listos* que una investigación realizada con comerciales demostró que los vendedores más positivos facturaban cifras significativamente por encima de la media, y un 90% más que los comerciales negativos. La causa era que los optimistas, cuando se enfrentaban a dificultades, se motivaban para superarlas y así conseguían mejores resultados, mientras que los vendedores pesimistas sucumbían ante los contratiempos, se desmotivaban y dejaban de luchar con intensidad.

Lo que experimentaron los vendedores es lo que se ha denominado «la profecía autocumplida», de la que hablan Sterling Livingston y Canion, según la cual la actitud que adoptamos para afrontar una situación o tarea influye en el resultado final. Dicho de otro modo, si vamos a una fiesta pensando que será aburrida porque las personas que van a asistir nos parecen antipáticas, seguramente no nos divertiremos mucho, ya que nuestra actitud inicial nos lo pondrá difícil, mientras que si pensamos que la fiesta estará muy bien, casi seguro lo pasaremos en grande; es una cuestión de actitud. Cuanto más positivos seamos, más automotivados estaremos, y cuanto mayor sea nuestra automotivación, mejores serán nuestros logros.

Dependiendo de cuál sea el tono de nuestro diálogo interno, positivo o negativo, los resultados que obtendremos serán distintos. Si somos optimistas y pensamos que alcanzaremos las metas propuestas a pesar de las dificultades, estaremos en una mejor posición para lograrlas; por el contrario, si somos pesimistas, difícilmente lo conseguiremos. Si pensamos que realmente podemos conseguir, por ejemplo, alcanzar los objetivos de ventas que nos hemos propuesto, estaremos más motivados para lograrlo y superar las dificultades que nos vayamos encontrando que si pensamos que no vamos a ser capaces.

Ahora bien, una cosa es la positividad y otra muy distinta es la ingenuidad. La positividad es automotivadora cuando es realista; cuando no lo es, puede producir el efecto contrario. Si pensamos que vamos a jugar al fútbol como Messi, no estamos siendo positivos, sino teniendo poco sentido de la realidad; y si nos proponemos conseguirlo, no lo lograremos por muy automotivados que estemos, con lo que, a la larga, acabaremos desmotivados.

Establecer retos y metas relevantes

Fijar objetivos y desafíos impulsa nuestra automotivación. Seguro que todos nos hemos puesto metas firmes como aprobar un examen, aprender un idioma o correr una maratón; con esto podemos sentir que nuestra automotivación se activa y, por tanto, que hemos puesto ilusión y esfuerzo para conseguir esos retos.

Si nos proponemos más retos, tendemos a estar más motivados y a poner un mayor empeño para alcanzar nuestras metas, con lo que obtenemos mejores resultados. Por el contrario, cuando no nos enfrentamos a desafíos, tendemos a acomodarnos y a poner menos motivación en nuestros actos. Las personas que han conseguido grandes cosas han sido aquellas que se han propuesto grandes retos. Gandhi logró la independencia para la India porque se lo propuso. Si en vez de ello se hubiera

planteado, por ejemplo, desarrollar su carrera como abogado, no hubiera conseguido algo tan importante. Es el nivel del reto lo que marca el resultado, así como la motivación.

Para que las metas sean motivadoras, tienen que ser realistas además de retadoras. Si me propongo algo imposible, jamás lo voy a conseguir y, en vez de motivarme, me desmotivaré. Pero ¿cuándo es un objetivo realista y desafiante al mismo tiempo? Según la teoría de metas de Edwin Locke, un objetivo es motivador cuando percibimos que se puede alcanzar y, al mismo tiempo, somos conscientes de que hacerlo va a suponer un considerable esfuerzo. Es decir, podríamos considerar que un objetivo en el que tengamos, aproximadamente, un 50% de posibilidades reales de conseguirlo es una meta realista y, al mismo tiempo, desafiante.

Además de facilitar nuestra automotivación, el reto también impulsa el propio crecimiento profesional, ya que ante el reto tendemos a dar lo mejor de nosotros mismos y, al hacerlo, desarrollamos nuestras habilidades y competencias.

Marcarse objetivos es motivante, pero la calidad de esos desafíos también influye en la automotivación; es decir, la relevancia de nuestras metas influirá en el nivel de motivación que nos proporcionan. Cuanto más importantes sean las metas que establezcamos, más motivados estaremos para lograrlas; por tanto, fijar objetivos trascendentes en el trabajo tales como aportar algo valioso a los demás, es, en principio, más motivante que fijar metas intrínsecas, como puede ser el desarrollo profesional, y todavía más que proponerse alcanzar objetivos extrínsecos, como un aumento de salario o una mejora en las condiciones de trabajo.

Dar el mayor sentido posible a todo lo que hacemos

Además de establecer metas lógicas, otra manera concreta de incrementar nuestra automotivación es tratar de encontrar el significado último de lo que hacemos. Quien busca la relevancia de su trabajo da mayor sentido a su actividad laboral y facilita así su automotivación. Sin embargo, aquellos que ven su empleo como un mal irremediable carente de misión realizarán sus tareas con el piloto automático puesto y, desde luego, sin ilusión alguna.

Buscar, encontrar y darle un sentido superior a nuestras tareas incrementa nuestra automotivación. No es lo mismo levantarse por la mañana para ir a trabajar por dinero que ir a trabajar motivados, además, por el desarrollo personal y el servicio social.

Esto no implica hacer cosas diferentes, sino pensar el porqué de lo que llevamos a cabo e intentar encontrar motivos más trascendentes para realizarlo, ya que estos hacen que saquemos lo mejor de nosotros y nos esforcemos más. Cabe recordar, en este sentido, la historia del hombre al que, mientras cargaba con una piedra descomunal, se le preguntó qué hacía, a lo que contestó: «Cargar piedras». Al poco tiempo pasó un compañero con una piedra de tamaño similar y, ante la misma pregunta, respondió: «Construir una catedral». Era la misma actividad, pero con distintas finalidades, ya que los dos hombres tenían un distinto sentido del trabajo. ¿Qué será más motivante, cargar piedras o construir catedrales?

Lo mismo sucede con un operario de la limpieza de un hospital. Este puede entender su tarea como fregar suelos o como estar ayudando al bienestar de los enfermos. Adoptar una visión u otra depende de la propia persona, pero el segundo planteamiento es más motivante que el primero, a pesar de que la actividad es intrínsecamente la misma.

La plenitud en el trabajo no viene dada por lo que hacemos, sino por la finalidad por la cual lo realizamos. Seamos un bombero o un arquitecto, un camarero o un banquero, un deportista o un policía, la plenitud de la vida no dependerá de nuestra ocupación, sino de nuestra capacidad de darle un sentido trascendente a nuestras actividades, entendiendo por «sentido trascendente» que nuestra actividad implique un bien para nosotros mismos y para los demás. ¡Qué triste tiene que ser para un profesional vender con engaños productos financieros a personas que ni los entienden ni sacan beneficio de ellos!

Ser proactivos en vez de pasivos

Otro aspecto que genera automotivación es la proactividad, es decir, actuar para conseguir nuestras metas o superar nuestros retos en vez de esperar a que las cosas pasen. Cuando nos convertimos en actores de nuestra realidad laboral en vez de conformarnos con ser espectadores pasivos, nos sentimos más motivados y somos más dueños de nuestra situación.

Un pequeño emprendedor, animado por el auge del pádel, decidió abrir unas pistas en un polígono industrial en el que había un gran número de compañías, pero poco después traspasó el local porque no tenía clientes. La persona que se hizo cargo del negocio consiguió muchos clientes en poco tiempo. ¿Qué hizo para lograrlo? Pues, a diferencia de su antecesor, decidió promocionar proactivamente las pistas entre las empresas de la zona, en vez de abrirlas y limitarse a esperar a que los clientes llegaran. Y es que ya solo el hecho de actuar en vez de esperar activa la rueda de la motivación, mientras que esperar a que vengan los posibles clientes es desmotivador, porque pueden no llegar.

La proactividad nos lleva a querer «ser»: ser mejores, más responsables, más divertidos, más deportistas, etc., mientras que la pasividad nos conduce al «esperar»: esperar a que los demás hagan lo que necesitamos de ellos, a que el cliente compre, a que se solucionen los problemas, etc., paralizando de esta manera la acción. El hecho de esperar a que los demás se comporten como a nosotros nos conviene o a que las circunstancias se adapten a nuestras necesidades nos excluye de la solución a nuestros problemas y otorga el protagonismo a los demás en vez de a nosotros mismos. Y sentirnos actores secundarios de aquello que nos importa no es muy motivante, además de resultar poco eficaz.

Las personas proactivas se caracterizan por que, ante las situaciones difíciles, toman la iniciativa y tratan de superar los desafíos, es decir, por actuar en vez de «ser actuados». Cuando somos proactivos, entramos en un círculo por el cual tendemos a estar motivados, pero, cuando somos pasivos, nos vemos atrapados por la desmotivación. La proactividad genera motivación y la pasividad, su contrario.

Poner ilusión y, cuando no la tenemos, apoyarnos en la responsabilidad

El trabajo se puede llevar a cabo con ilusión o con desgana. Si se hace con ánimo estaremos más motivados que si lo llevamos a cabo con apatía e indiferencia. La clave de la motivación no está tanto en hacer únicamente lo que nos gusta, pues raramente el trabajo nos permite que esto sea así, como en poner la máxima ilusión posible en aquello que tenemos que hacer.

Pero no siempre se puede disfrutar de todas nuestras tareas; esto es algo poco realista. Ya se ha mencionado anteriormente que en el trabajo no todo puede ser alegría y pasión, ya que también va a haber emociones negativas. Además, somos humanos, y esto significa que tenemos días y

épocas mejores y peores, y no siempre podemos ser optimistas y estar contentos. ¿Qué pasa entonces cuando la ilusión falla?

La respuesta es sencilla: debemos esforzarnos por realizar igualmente las tareas que haya que hacer, a pesar de no sentir ilusión por ellas. Se trata de apoyarnos en la responsabilidad en las etapas más arduas, cuando la ilusión falla, sabiendo que, tras cruzar el árido desierto, la alegría volverá. En estos casos, lo que es seguro es que, si no nos esforzamos y esperamos a estar ilusionados para cumplir nuestros compromisos, acabaremos por hacer muy poco, sumidos en la desmotivación. Sin embargo, cuando nos esforzamos aunque no estemos muy ilusionados, hacemos posible que se vuelva a activar nuestra motivación.

Escribir un libro, por ejemplo, suele ser una tarea pesada y larga; por ello, empezar a redactar el texto con ilusión facilita mucho el trabajo, ya que confiere un plus de motivación que impulsa a dedicarse a él con ganas. Sin embargo, con el paso del tiempo suele llegar un momento en que el cansancio aparece y la ilusión se empieza a desvanecer. En ese momento, si no echamos mano del esfuerzo, no acabaremos el libro, porque allí donde la ilusión falla hay que apelar a nuestra propia responsabilidad, sabiendo que, si continuamos, estaremos propiciando que vuelva la ilusión, mientras que si abandonamos, seremos poco eficaces y acabaremos desmotivados.

Ser tenaces y perseverantes a la hora de conseguir nuestras metas

Hay pocas cosas más desmotivantes que dejar de luchar cuando algo no nos está saliendo bien y, por el contrario, tratar de conseguir aquello que nos hemos propuesto a pesar de las dificultades resulta muy motivante para las personas. Si desistimos ante los obstáculos, entramos en un bucle de desmotivación que nos lleva a afrontar las situaciones con menos ganas y, por ello, tendremos menos posibilidades de conseguir nuestras metas. Pero si nos crecemos ante los problemas, nuestra automotivación se activa y tendremos más energía para superarlos. En definitiva, tratar de superar obstáculos es, en sí mismo, motivante, mientras que rendirse ante ellos es desmotivante.

Tendemos a desanimarnos cuando las cosas no salen como nosotros esperábamos, pero, paradójicamente, es precisamente en esos momentos cuando más necesitamos la motivación. Para tratar de recuperarla, hay que evitar el desánimo y ser tenaces y perseverantes a la hora de seguir persiguiendo nuestras metas a pesar de los contratiempos. Así nuestra motivación volverá a parecer; con esfuerzo, pero acabará apareciendo. Sin embargo, si nos dejamos llevar por la desgana, solo obtendremos desmotivación.

Dicho de otro modo, cuando estemos desmotivados, algo que sucederá alguna vez, la mejor manera del volver a motivarnos será esforzarnos por conseguir nuestras metas, comprometernos seriamente con ellas y ponernos manos a la obra para alcanzarlas aunque estemos desanimados. La determinación y la perseverancia en los momentos aciagos son la mejor manera de reactivar nuestro ciclo de motivación.

Conclusiones: la automotivación depende de nosotros

Hemos visto una serie de comportamientos en el trabajo, algunos muy relacionados entre sí, que impulsan nuestra automotivación. Esta depende solo de nosotros, no de las circunstancias ni de los demás (aunque unas y otros nos lo ponen más o menos fácil a la hora de conseguirla). Somos nosotros los que, en último término, decidimos, de manera más o menos consciente, si queremos estar motivados o no.

Lograrlo no tiene por qué ser fácil, pero las ventajas en términos de bienestar personal y eficacia profesional son indudables, y los beneficios para las empresas que, con sus sistemas de gestión, fomentan la automotivación de sus colaboradores también son innegables, tanto en términos de responsabilidad social como de resultados de negocio.

Bibliografía

Becker, B. E. y M. A. Huselid (1998), «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53-101.

Ben-Shahar, T. (2011), *La búsqueda de la felicidad: por qué no serás feliz hasta que dejes de perseguir la perfección*. Barcelona: Alienta.

Canion, L. (2004), «Your Employees are a Reflection of You: the Power of the Self-Fulfilling Prophecy», *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 3(2).

Frankl, V. E. (2011), *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Llano, C. (1989), «El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9, pp. 1-18.

Locke, E. A. (1968), «Toward a theory of task motivation and incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp. 157-189.

Lyubomirsky, S. (2014), *Los mitos de la felicidad: descubre las claves de la felicidad auténtica*. Barcelona: Urano.

Maella, P. (2013), *La casa de la eficacia: cómo sentar las bases de la productividad personal y organizacional*. Barcelona: Empresa Activa.

Nightingale, J. (2009), *La estupidez de los más listos: errores en la toma de decisiones y cómo evitarlos*. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp.

Pink, D. H. (2010), *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

Pujol, O. (2004), *Nada por obligación, todo con ilusión*. Barcelona: Amat Editorial.

Roig, B. (1995), *Descubre y corrige tus incompetencias*. Pamplona: EIUNSA.

Santandreu, R. (2011), *El arte de no amargarse la vida: las claves del cambio psicológico y la transformación personal*. Barcelona: Oniro.

Schatter, J. (2010), *Ser felices sin ser perfectos*. Pamplona: EUNSA.

Sprenger, R. K. (2005), *El mito de la motivación: cómo escapar de un callejón sin salida*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.

Sterling Livingston, J. (1998), «Pygmalion in Management», *Harvard Business Review*.