

FORMACIÓN DIRIGIDA A LA MOTIVACIÓN

La anécdota que vamos a relatar es real y se desarrolló en un aula de formación de una entidad financiera:

Los asistentes al curso eran doce personas, licenciadas en Económicas, Empresariales y Derecho, recientemente incorporadas a su primer empleo, que estaban recibiendo un curso de Técnicas de Venta.

El monitor del curso, después de hacer una breve exposición sobre las características y el contenido del programa, propuso a dos de los asistentes que interpretasen una situación de "venta" para ser analizada por el resto y arrancar el curso con las observaciones que de allí saliesen. La situación que se les planteaba en esta especie de juego era que uno, "el vendedor", tenía que convencer a otro, "el comprador", para que aportase 6 euros a la organización de una fiesta que se iba a celebrar por el cumpleaños de un tercero, compañero de clase de ambos pero con quien el comprador no tenía mucha relación. La conversación se desarrolló de la manera siguiente:

- *Oye, dame 6 euros, que estoy recaudando fondos para organizarle una fiesta a Fulanito, que cumple años.*
- *No, no me interesa esa fiesta.*
- *Venga hombre, que lo vamos a pasar fenomenal.*
- *Que no, que no tengo ningún interés en ir a esa fiesta.*
- *Venga, por lo menos hazlo por Fulanito.*
- *Yo con Fulanito casi no tengo relación, y no veo porqué debo hacer nada por él.*
- *Vamos tío, no seas rata.*
- *Ni soy rata ni dejo de serlo, que te he dicho que no.*

Como esta venta no resultó exitosa, el monitor preguntó al grupo que si alguien se atrevía a intentarlo con el mismo "comprador". Y salió un voluntario:

- *Un grupo de clase estamos organizando una fiesta para poder estar todos juntos y conocernos mejor. La disculpa que estamos dando es celebrar el cumpleaños de Fulanito. Vamos a estar toda la clase y cada uno estamos poniendo 6 euros para comprar de todo. A mí me gustaría mucho que pudieses venir, ¿me das los 6 euros y doy por seguro que asistes?.*

La venta se cerró.

Este tipo de conductas, que resultan exitosas en el trabajo, hace tiempo que se pretenden enseñar en el ámbito de la formación en la empresa, a través de una serie de cursos que se pueden agrupar bajo la identificación de Formación en Habilidades, sin embargo los resultados alcanzados no puede decirse que sean tan satisfactorios como cabría esperar.

Que una persona cuya conducta se pone de manifiesto llamando rata a un cliente potencial, cambie su comportamiento para pasar a buscar complicidades más que enfrentamientos y tratar de influir en otros estableciendo una relación positiva, parece más una cuestión de azar que el resultado de una serie de recetas donde se hagan esas recomendaciones.

Además cambiar de hábitos supone tener que salvar una serie de obstáculos que solo es posible si el individuo tiene una voluntad clara para llevarlo a cabo. En el ejemplo citado, el primer vendedor nunca aceptó que fuera su comportamiento, y en especial su lenguaje, lo que le apartase de la venta, ya que, según él, ese es un vocabulario habitual entre estudiantes.

Otra cuestión a tener en cuenta cuando se desea generar conductas eficaces en el trabajo es, no solamente identificar cuales son esas conductas, sino también saber cuales son las razones por las cuales algunas personas se comportan así. Para explicar a qué nos referimos volvemos a recurrir a **una anécdota real**.

A fin de averiguar dónde residía el éxito de su trabajo, estábamos entrevistando a una serie de gestores de empresa, de reconocida eficacia dentro de una organización financiera. Uno de ellos nos comentaba que había estado mucho tiempo detrás de una importante empresa para que empezase a trabajar con ellos, había alcanzado cierto grado de amistad con el director financiero pero no había conseguido nada de negocio, pues la empresa se encontraba muy vinculada a sus bancos de siempre y estaba bien atendida. Un buen día recibió una llamada del director financiero porque les había surgido una necesidad urgente y sus bancos no reaccionaban con la celeridad que ellos precisaban:

- *Fui a verle y me planteó una operación con cierta dificultad operativa pero muy bonita. Tenía verdadera urgencia en resolver aquella situación pues la mercancía estaba retenida en la aduana. Le dije que debido al importe que me solicitaba yo no podía decidirlo, tenía que presentarla al comité de inversiones y hasta dentro de dos o tres días no podría decirle nada. Cuando volví a la Oficina me puse a prepararlo todo, dejé que pasaran unas horas, y le llamé: He conseguido que el comité se reuniese hoy para ver tu operación, y está aprobada; mañana podemos firmarla.*
- *¿Qué hiciste para que se reuniese el comité tan pronto?*
- *Nada. Si no se reunió. Con el tiempo que llevaba detrás de esa empresa estaba más que analizada y sabía el riesgo que el banco estaba dispuesto a correr.*
- *Si lo decidiste tú ¿por qué no se lo dijiste en el momento de la entrevista?*
- *Si lo hubiese hecho hubiese quedado como si él me hubiera prestado un favor al acordarse de mí y llamarme para darme una operación que yo le estaba pidiendo desde hacía tiempo. De esta forma el favor se lo hacía yo porque me había movido con rapidez para solucionarle un problema. Esto le dejaba en una situación deudora hacia mí, que le obligaba a darme más negocio en el futuro. Como así ocurrió.*

A la hora de identificar conductas eficaces que sirvan de referencia para ir modificando comportamientos en la realización del trabajo,

hay que saber cuales son esas conductas y cuales son las razones por las cuales se llevaron a cabo.

Las conductas son observables y, por tanto, se pueden identificar y describir. Pero las razones por las cuales alguien se comporta de determinada manera son mucho más difíciles de conocer, a veces incluso por la propia persona.

LOS MOTIVOS.

Podemos definir el Motivo como la razón o las razones, por las cuales las personas actúan.

Los Motivos sociales mejor estudiados son :

- El Motivo de Logro, cuya razón se encuentra en la satisfacción que produce la realización de tareas moderadamente difíciles.
- El Motivo de Poder, o gusto por influir en los demás.
- El Motivo Afiliativo, caracterizado por un deseo básico de encontrarse con otras personas.

EL MOTIVO DE LOGRO. Si el incentivo es “hacerlo mejor” ni una tarea muy fácil ni una tarea muy difícil proporcionarán la oportunidad de mejorar. Las personas con una motivación de logro alta buscarán tareas moderadamente difíciles para obtener información sobre el impacto de sus esfuerzos en el rendimiento.

Conducta en el trabajo. Las personas con alta motivación de logro optan por asumir responsabilidad personal en situaciones de riesgo moderado. A menudo “hacerlo mejor” implica hacerlo de forma diferente y el hallazgo de una nueva vía lleva a la realización de cálculos sobre coste-beneficio que permita hacerlo de otra manera o hacer lo mismo con menor trabajo; la innovación está relacionada con el motivo de logro. Este tipo de individuos suele tener espíritu emprendedor y ser realistas a la hora de determinar sus aspiraciones profesionales.

EL MOTIVO DE PODER. El deseo de influir en los demás, o de dominar, puede hacer pensar que los individuos con alto motivo de poder serán competitivos y agresivos, sin embargo se ha podido comprobar que este tipo de personas controlan más sus impulsos de agresión que aquellos que tienen baja motivación de poder.

La madurez socio-emocional va canalizando la intensidad del motivo de poder hacia conductas socialmente más aceptables y profesionalmente más eficaces. Las personas que llegan a alcanzar un nivel superior de madurez sirven a otros para extender su influencia y se constituyen en instrumentos desinteresados que trabajan para el bien común (poder socializado).

Conducta en el trabajo. Una elevada motivación de poder conduce a un liderazgo eficaz si se combina con otros aspectos: “positividad” en la conducta y orientación a la tarea. Los líderes eficaces que poseen un alto nivel de madurez socio-emocional, tienen interés en influir en los demás, no

se preocupan indebidamente de si agradan o no agradan, y además: respetan a la autoridad institucional, tienen una gran disciplina y autodominio, se preocupan por los demás y se interesan por una gratificación justa.

EL MOTIVO AFILIATIVO. Los individuos con alta motivación afiliativa aprenden más rápidamente las relaciones sociales, se muestran más sensibles a las caras que a otros objetos y entablan más diálogos con otros. Una inclinación positiva hacia otras personas se halla influida por factores como la expectativa de éxito en su ayuda. Estas personas, siempre que es posible, actúan para evitar conflictos, desean cambiar a los que disienten y formulan sugerencias de cambio para evitar el enfrentamiento.

Conducta en el trabajo. Adquieren compromisos basados en intereses recíprocos.

EFFECTOS SOBRE LA MOTIVACIÓN.

AUTOCONFIANZA Y AUTOEFICACIA. La percepción que el individuo tiene sobre su probabilidad de éxito ejerce una gran influencia sobre su rendimiento. Esta variable personal ha sido considerada como un sentido de control interno, un sentimiento de autoeficacia o de responsabilidad personal.

VALORES. Hay objetivos que son intrínsecos a los motivos. Las personas con alto motivo de logro quieren "hacerlo mejor", los de alto motivo de poder quieren "ejercer impacto", los de alto motivo afiliativo quieren "estar con la gente". Pero hay otros muchos factores que se combinan con estos a la hora de llevar a cabo una conducta determinada, uno es simplemente la importancia que se le dé a cualquiera de estos objetivos.

Esto lleva necesariamente a tener que diferenciar entre objetivo intrínseco de un motivo y la importancia de ese motivo desde un punto de vista extrínseco, o **valor** extrínseco que se da a ese objetivo.

MOTIVOS, VALORES Y DESTREZAS. Existe una conocida teoría formulada por Atkinson y Birch sobre los determinantes de la acción, quienes indican que la tendencia para lograr el éxito (T) es una función multiplicativa del motivo para lograr el éxito (M), la expectativa de la probabilidad de éxito (P) y el valor del incentivo de éxito (I).

$$T = M \times P \times I$$

Se supuso además que I podía ser definido como $1-P$, lo que significa que cuanto más difícil fuese una tarea (menor probabilidad de triunfar) mayor sería el valor gratificante de tener éxito. Esto funciona bastante bien para explicar la tendencia general de los individuos a optar por trabajar en tareas de dificultad moderada, dado que $P \times (1-P)$ es máximo cuando $P = 0,5$.

La destreza percibida contribuye a la predicción de la frecuencia en determinados actos sólo si la intensidad del motivo relacionado es alta, dicho de otro modo, **el hecho de que las personas creen que tendrán éxito no tiene ninguna consecuencia a no ser que se hallen motivadas para el empleo de la destreza.**

LA ESTRUCTURA SOCIAL. Varios estudios apuntan hacia la importancia del reto en la estructura social como fuente de la motivación de logro, o al menos como un complemento necesario de ésta en su influencia sobre la conducta emprendedora, ya que una estructura abierta y competitiva parece estar generalmente asociada a niveles superiores de motivo de logro.

FORMACIÓN EN MOTIVACIÓN.

Si las personas aprenden como hacer algo mejor, esto incrementa su percepción de éxito y la probabilidad de que triunfen en esa actividad, si se encuentran motivados para hacerla y si la valoran. **El desarrollo de destrezas mejora el rendimiento de las personas, sólo si cuentan con la motivación adecuada.**

Los cursos para desarrollar los motivos enfocaron la probabilidad de éxito de un modo diferente, ya que manipularon la probabilidad percibida de éxito sin enseñar destrezas directamente:

INCREMENTO DE LA PROBABILIDAD PERCIBIDA DE ÉXITO. "Puedes hacerlo mejor si te esfuerzas". Actitudes de este tipo adiestran al individuo a creer que un esfuerzo mayor conduce a un éxito más grande, lo que mejora la probabilidad percibida de éxito. O dicho de otra manera, atribuir el éxito a un mayor esfuerzo reduce la perspectiva de fracaso que se deriva de atribuirlo a factores estables como son la falta de capacidad o la dificultad de la tarea.

INCREMENTO DE LA COMPRESIÓN Y DEL CONTROL SOBRE EL PROPIO RENDIMIENTO. Un sistema de adiestramiento para ayudar a las personas con baja motivación de logro, consiste en que piensen, planifiquen y se autoevalúen como personas con alta motivación de logro, es decir **que se fijan objetivos de rendimiento más moderados que irreales y que se atribuya el éxito a la capacidad personal y el fracaso a la falta de esfuerzo más que a la falta de capacidad.**

Todos estos factores implican procesos que incrementan la estima en uno mismo, y una mayor autoestima se traduce en una mayor probabilidad percibida de éxito.

FORMACIÓN DE "ORIGEN". Se ha desarrollado una variante del adiestramiento en motivación de logro en la que se ha incluido el concepto de Origen-Peón:

- Un "Origen" es una persona que siente que controla su destino, considera que la causa de su conducta se encuentra dentro de sí misma.
- Un "Peón" se siente empujado, que alguien tira de los hilos y que él es una marioneta, estima que el centro de causalidad de su conducta es exterior a sí mismo.

Los efectos motivacionales de estos dos estados son muy importantes: el "Origen" está positivamente motivado, se revela seguro de sí y acepta el reto; el "Peón" está negativamente motivado, se muestra a la defensiva, es dubitativo y no acepta los retos.

FORMACIÓN EN LIDERAZGO PARA EJECUTIVOS. Los cursos concebidos para este tipo de rendimiento proporcionan adiestramiento en las características mentales de los tres tipos de motivos sociales:

- Juegos relacionados con el poder y con el logro.
- Estudio de uno mismo.
- Fijación de objetivos y planificación.

Se pone énfasis en el ejercicio del poder de un modo socializado, para influir en los demás en beneficio de la institución.