

CAI organiza para los próximos **11 y 12 de mayo** un seminario sobre "Gestión de almacenes" (sistemas de almacenaje y técnicas de picking). Con él se pretende transmitir a los asistentes una visión del almacén como unidad de gestión orientada hacia la obtención de mejoras de capacidad y operatividad.

IBERCAJA ha organizado para la semana del 10 al 14 de mayo una serie de cursos y seminarios. Del **10 al 12 de mayo** se realizará "Transporte, distribución física, outsourcing, e-commerce". El **11 de mayo**, "Marketing y comunicación ambiental" y del **12 al 14 de mayo** "Perfeccionamiento de secretarios/as de dirección".

LA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL de la Comarca Andorra-Sierra de Arcos ha coordinado unas jornadas sobre desarrollo sostenible que se realizarán los días **14, 15, 16 y 29 de mayo**. La jornada, que lleva por título "Hacia un futuro sostenible" analiza las estrategias hacia la sostenibilidad.

Motivación: 11 estímulos para el trabajo

Cabe señalar algunos incentivos para la motivación en el trabajo que pueden funcionar

■ **El porqué:** Friedrich Nietzsche acuñó la frase de que "quien tiene un porqué para vivir podrá superar cualquier cómo". Otros autores la encarnaron y relataron, como Viktor Frankl ("El hombre en busca de sentido"). La cita nos puede servir, ya que empleamos al menos un tercio de nuestro día en trabajar. Desde luego, los estímulos más efectivos suelen ser personales, los únicos que dependen sólo de nosotros. Probablemente, el motor resulta más potente cuanto más trasciende a uno mismo y cuanto más se concreta en alguien en vez de en algo. Entre otros, dos lubricantes mantienen nuestro engranaje vital a punto: las personas que nos influyen y las lecturas que nos afectan. Ante una misma tarea, distintas personas pueden describirla con muy diversas apreciaciones: "Aguanto ocho horas", "hago fotocopias", "ayudo a los compañeros", "saco adelante a mi familia", "colaboro para hacer un pueblo mejor", "un país mejor", "un mundo mejor"...

Al margen de su trascendencia social, percibir que nuestra ocupación es importante nos motiva. Hace unos meses conocí a un joven empresario que fabrica y comercializa tablas de surf en Castro Urdiales (Cantabria). Hasta ese día mi conocimiento de ese deporte era casi nulo y sus connotaciones no especialmente positivas. Mi opinión cambió un poco al saber de su origen y detalles de su práctica. Además, me impresionó el mensaje de B&B The Encounter para definir este deporte: "El surf es un estado de equilibrio dinámico entre el hombre, la ola y la tabla, sumergidos en una naturaleza armoniosamente salvaje que contrasta con la insignificancia y pequeñez humana, provocando una constante y progresiva pregunta-búsqueda-encuentro con la perfección y lo trascendente". Invertiendo el conocido dicho, siempre sopla viento favorable para quien sabe a dónde va.

■ **El reconocimiento:** Las profesiones intelectuales y las manuales comparten los rasgos esenciales del trabajo humano. Por eso, las cabezas y las manos, igual que los corazones, van donde reciben más aprecio. En este sentido, algunos expertos señalan que, en general, la duración del entusiasmo ciego en un puesto oscila entre uno y tres años. Por ejemplo, la ilusión ante los ascensos no es exclusiva de la clase dirigente. Dos casos entre muchos: he comprobado ese efecto dinamizador en quien manifestaba su satisfac-



Siempre sopla viento favorable para quien sabe a dónde va. REUTERS

ción por haber alcanzado el rango de cabo y he escuchado la desazón de un operario a quien su jefe retrasaba su nueva categoría de oficial de segunda.

■ **El equipo:** Con frecuencia, saberse y sentirse en un equipo supone un estímulo de primer orden. El ejemplo de un conocido ciclista resulta paradigmático, por el fondo y la forma. Su repetida frase tras el éxito era "hemos estado ahí". También es cierto que el mejor ambiente entre compañeros no sobrevive a un capitán sin las mínimas cualidades del liderazgo.

■ **El reto:** Los triunfos suelen venir precedidos de fracasos y requieren constancia en el esfuerzo y apoyo de los compañeros. Ilustra y anima una pincelada del historial deportivo de Miguel Induráin en la carrera más importante del ciclismo. 1985: abandona en la 4ª etapa. 1986: abandona en la 12ª etapa. 1987: llega al final en el puesto 97º. 1988: llega al final en el puesto 47º. 1989: llega al final en el puesto 17º y gana una etapa. 1990: llega al final en el puesto 10º y gana una etapa. 1991: gana el Tour. 1992: gana el Tour. 1993: gana el Tour. 1994: gana el Tour. 1995: gana el Tour.

■ **El dinero:** El incentivo tangible por excelencia es el sueldo. Tam-

bién por eso es una variable de primera magnitud. Si falla de forma considerable, difícilmente los estímulos intangibles cubren ese déficit. Frente al quevedesco "poderoso caballero es don dinero" cabe un contrapunto kantiano: "En el lugar de lo que tiene un precio puede ser colocado algo equivalente. En cambio, lo que se halla por encima de todo precio y no se presta a equivalencia alguna, eso posee una dignidad".

■ **El tiempo:** Se puede retribuir el trabajo también con flexibilidad horaria, posibilidad de formación, más vacaciones o reparadas según la necesidad del empleado, etcétera. Además, con un ambiente adecuado, la confianza facilita que, en circunstancias excepcionales, se pida una dedicación extra. Y viceversa, como situación especial, debe permitirse reducir el tiempo de trabajo. Una obviedad: por su propia definición, las excepciones son excepcionales; si se convierten en hábitos, dejan de serlo.

■ **El error:** "Comete siempre nuevos errores" era el mensaje que la innovadora Esther Dyson se dirigía a sí misma en la pantalla de su ordenador. Por si ha pasado inadvertido, reclamo la atención para una de esas cuatro palabras, "nuevos". Similar filosofía subya-

ce en la empresa que amenazaba a sus empleados con el despido si al cabo de un año no se habían equivocado en nada. ¡Genial! Claro, esta postura requiere todo un arte para corregir.

Una pista: evitar el "pero" en frases como "has hecho un gran trabajo, pero...". Un truco: cambiar el "pero" (negativo que resta) por el "y" (positivo que suma).

■ **La seguridad:** Sólo quien ocupa un puesto razonablemente estable -por ejemplo, con un contrato indefinido- se encuentra liberado de unas preocupaciones que restan energías decisivas para aportar en el trabajo. En justa contrapartida, a quien dispone de esa seguridad se le debe exigir cierta implicación con su empresa. "Entre los que echan y los que se van, me arruino en cenas de despedida". Así me expresaba su pesar una joven profesional que semanas después perdió su empleo y 72 horas más tarde encontró uno nuevo (por cierto, con un gran componente motivador personal).

Puntualiza Baruch Lev ("Intangibles: medición, gestión e información"): "Las empresas que son capaces de mantener una plantilla estable y se aseguran (o se apropian de) una porción significativa del valor creado por sus

trabajadores poseen valiosos intangibles relacionados con su capital humano. La enorme pérdida ocasionada por la rotación de los trabajadores queda de manifiesto si se considera que el 71% de las empresas de la lista Inc. 500 (un grupo de empresas jóvenes en rápido crecimiento) fueron constituidas por personas que replicaron o modificaron innovaciones desarrolladas en el seno de las empresas para las que anteriormente trabajaron. Esto da una idea de la magnitud de la pérdida sufrida por las empresas que no consiguen retener a sus trabajadores clave y asegurarse el control sobre la riqueza generada por ellos".

■ **El ejemplo:** Todos conocemos, quizá en el mismo trabajo, a algún hombre o alguna mujer que nos parecen excepcionales y quisiéramos ser como ellos. He aquí un motivador de primer orden. No sólo los directivos deben recibir, consejos de su entrenador ('coach' es el término inglés de moda) para su quehacer. A otro nivel, cualquier trabajador puede encontrar su asesor laboral. Esta búsqueda resulta más fácil cuando el equipo está bien avenido y hay confianza suficiente. Sin propiciar situaciones raras, se puede congeniar con un compañero que nos preste esa ayuda solidaria.

■ **La autosatisfacción:** Quizá este estímulo es el más variable porque todo depende sólo de uno mismo y conecta con las aportaciones descritas por Daniel Goleman ("Inteligencia emocional"). Cinco puntos básicos de su obra se centran, sucesivamente, en otras tantas capacidades: conocer las propias emociones, dominarlas, automotivarse, ponerse en el lugar del otro (empatía) y actuar de acuerdo con las emociones ajenas.

■ **El pasado, el presente y el futuro:** El pasado constituye un inmejorable banco de experiencias contrastadas. Como el presente, encierra lo único a nuestro alcance, conviene rehusar el esfuerzo por cambiar lo que escapa a nuestro control y centrarnos en lo que sí está en nuestra mano. "El estrés lo creamos nosotros cuando intentamos demostrar que tenemos un talento del que carecemos", según declaraciones del cardiólogo, Valentín Fuster. En cuanto al futuro, lo idóneo es disponer de expectativas razonables: carecer de ellas evita decepciones, sí, pero también mitiga la fuerza motivadora. Adecuadamente contemplados, el pasado, el presente y el futuro pueden convertirse en aliados de la motivación en el trabajo. Al realismo quejica de "con estos bueyes hay que arar" podemos inyectar el ingenio creativo de "ata tu arado a una estrella y síguela".

ENRIQUE SUEIRO,
Profesor asociado de Comunicación
Universidad de Navarra