

## El Portal de Inteligencia Emocional



**Autor: Antonio Galindo**



Psicólogo y pedagogo. Ha sido consultor de formación durante 15 años, trabajando como investigador, formador y asesor de Recursos Humanos para empresas nacionales y multinacionales en España y América.

En ámbito hospitalario ha trabajado para médicos y personal sanitario en Alcalá de Henares, Móstoles, etc.

Se dedica a la investigación y extensión de la Inteligencia Emocional en contextos

organizados, combinando actualmente sus actividades como coach y asesor emocional privado con la implantación de sistemas de Inteligencia Emocional en empresas y colectivos profesionales.

Tiene varios libros publicados de temática emocional. Ha coordinado la colección "Emociónate", un programa de desarrollo infantil en competencias emocionales. Actualmente está desarrollando junto a Mercedes Cobo una evaluación del impacto de la colección "Emociónate" en alumnos de centros de Madrid. Últimamente ha colaborado con la Universidad de Sevilla en la coordinación de dinámicas emocionales para estudiantes y se le ha invitado a participar en el máster de coaching e inteligencia emocional de la Universidad Pontificia de Comillas. Su mail: [asemo@asesoresemocionales.com](mailto:asemo@asesoresemocionales.com)

**¿TE MOTIVA TU TRABAJO?**

**CONOCER LAS LEYES DE LA MOTIVACIÓN**

*Apatía, aburrimiento, dejadez, tedio, angustia, pesadumbre, inercia, rutina, aborrecimiento, desmotivación... Son estados cada vez más comunes entre personas de nuestra cultura. Y, de lleno en el ámbito profesional, los estragos pueden ser devastadores.*

*Estar motivado es tener una razón para hacer algo, tener un motivo. Pero estar desmotivado no es lo contrario (no tenerlo). Puedo tener motivos para hacer algo y, aún así, seguir desmotivado. La clave, por lo tanto, está en entender que motivación y desmotivación son dos procesos asimétricos, que no son opuestos, sino que se rigen por mecanismos diferentes.*

¿Te ha pasado alguna vez que has intentado motivar a alguien a quien tal vez no le motivaba lo que hacía?. Y a lo mejor incluso, con tus consejos, esa persona pudo “hacer el esfuerzo” de automotivarse. O quizás tú mismo/a has pasado por algún período de falta de motivación y, tras dejar pasar el tiempo, o forzándote, has podido, finalmente, amortiguar la desmotivación que te inundaba. Pues bien, la experiencia e investigación procedente de los estudios sobre inteligencia emocional informan que, en realidad, nadie puede motivar a nadie.

### **Primera ley de la motivación: nadie puede motivar a nadie.**

Posiblemente parezca paradójico pero este es el primer principio de la motivación. Y nadie puede motivar a nadie porque, sencillamente, todo el mundo está permanentemente motivado. Lo que coloquialmente llamamos desmotivación no es sino una forma de estar motivado (sin saberlo) por otra cosa, de la que quizás no somos conscientes. Pero tiene que estar ahí, tiene que haber otra cosa, pues la desmotivación no es sino un enfoque, una atención (inconsciente quizás) en otro interés que no hemos reconocido, que no hemos llevado a nuestra conciencia. Al no ser conscientes, sucede que empezamos a sufrir los efectos de la apatía.

### **Segunda ley de la motivación: todo el mundo está permanentemente motivado.**

El hecho de sentir algunas de las emociones que acompañan a la desmotivación (aburrimiento, apatía, desazón, inercia, rutina...) tiene que ver con que han empezado a aparecer otros motivos más importantes para nosotros a los que, aparentemente, no les damos importancia. Pero seguro que si indagamos más profundamente han de estar ahí. Creemos que no estamos motivados, cuando lo que ocurre es que estamos motivados por otra cosa. Y la gran confusión se genera cuando creemos que, para “volver a estar motivados”, hemos de encontrar las viejas razones que nos hacían sentirnos vivos. Mi argumento es que ese trabajo es un trampa cuyo efecto es dejar el problema irresuelto. Y mi propuesta es que localicemos, a partir de las emociones “desmotivantes”, en qué cosas nuevas nos hemos enfocado. Veamos un ejemplo.

*Sandra es una mujer de 45 años, directora de marketing de una empresa de publicidad desde hace una década.. Todo marcha normalmente hasta que cierto día, aparentemente sin causa alguna, se empieza a observar que “se le hace cuesta arriba” llegar al trabajo puntualmente. No sabe por qué pero se siente contrariada con lo que realiza. Es como si lo que antes hacía con relativa fluidez, ahora se le presentara como pesado, largo, interminable... Percibe como si nunca acabara la jornada y no puede prácticamente esperar a que llegue la hora de marcharse. Entonces, incómoda, quiere recuperar las sensaciones de antes, no sabe lo que está sucediendo, pero le exaspera tanto*

*la nueva situación que teme que su estado repercuta en la calidad del trabajo que realiza.*

**Tercera ley de la motivación: todo el mundo tiene una razón para hacer lo que hace. Si no, haría otra cosa.**

¿Tiene alguna razón Sandra para hacer lo que hace? Si nos centramos en cómo ella misma percibe su situación podríamos concluir falsamente que ella no tiene ninguna razón, que es víctima de una sensación desconocida, que se halla indefensa ante lo que le está sucediendo. Pero más que de indefensión sería más propio hablar de inclinación, de tendencia que ella adopta para hacer lo que está haciendo. Por lo que es claro que tiene razones para hacer lo que hace (aunque parezca que se echa tierra encima y esas razones no sean evidentes).

Porque ahí está la clave. Sandra está haciendo algo, está dejando de llegar temprano y enfocándose en llegar tarde por alguna razón. No existen personas desmotivadas sino personas motivadas por otras razones distintas a las que dicen tener.

Aparentemente Sandra tenía la intención de hacer lo que hace, pero ya nada es igual que antes. Y lo que ocurre es que las razones que la motivaban han cambiado. Ahora tiene otras razones. El gran engaño de la motivación es pensar que, para motivarnos, necesitamos encontrar un motivo que nos lleve a hacer lo que decimos que queremos, cuando la clave está en encontrar los “desmotivos”, o sea, las razones que tengo para hacer lo contrario u otra cosa diferente de la que digo que quiero hacer. Por lo tanto mi punto de vista es que Sandra quiere llegar tarde al trabajo (aunque aparentemente se esfuerza por conseguir llegar temprano), quiere irse del trabajo cuanto antes (aunque hace esfuerzos denonadados por resistir hasta la hora) y no le preocupa como antes la calidad de su trabajo.

El trabajo de investigación personal que propongo es éste: ser honestos con nosotros mismos hasta el punto de reconocer que cualquier auto-boicot tiene su objetivo y su intención. Hasta que no veamos en nuestras acciones un propósito (una razón) será imposible desembarazarse de los aparentes conflictos que causa nuestra inconsciencia.

Por lo tanto la cuestión es: ¿dónde está ahora el corazón y la mente de Sandra?, ¿cuál es el lugar en el que se está enfocando actualmente que hace que “esté perdiendo” motivación aparente en su trabajo?. Porque más que perder motivación lo que está sucediendo es que está desplazando su atención hacia otros asuntos, tiene otros objetivos. ¿Cuáles?

En términos generales, los motivos que suelen alejarnos de un alto nivel de motivación tienen nombre de sentimientos y expondré los más recurrentes:

- Culpa
- Resentimiento
- Miedo
- Sentimiento de obligación
- Queja

O sea, que la hipótesis que estoy manejando es que, quien dice no estar motivado, en realidad es que ha podido reconocer alguno de estos sentimientos. **no se da cuenta de ello**. Los problemas de “desmotivación” pueden enfocarse siempre desde alguno de estos estados. Es más, para motivarse otra vez, más que encontrar motivos nuevos o nuevas razones para hacer las cosas, mi propuesta es que indagemos sobre si hemos conectado con alguno de estos sentimientos.

El “desmotivado” no es alguien que haya perdido razones para hacer las cosas, sino que ha podido sentirse bien culpable, o estar resentido, o tiene miedo, o siente una profunda sensación de obligación o se está quejando persistentemente de lo que hace. Y eso le hace sentir que se aleja de las sensaciones que antes tenía. En otras palabras, para recuperar la motivación no hace falta forzarse a nada, sino reparar en aquello que nos ha podido suceder para habernos alejado de un alto nivel de motivación.

Desde mi experiencia de apoyo emocional en contextos profesionales el sentimiento de obligación y el resentimiento son los que más se repiten: trabajadores que hacen lo que hacen por puro esfuerzo, con una atávica sensación de que las cosas les vienen impuestas desde arriba, incapacitados para percibir que las cosas puedan cambiar, inconscientes de reconocer un pequeño atisbo de responsabilidad en esa situación en la que se sienten atrapados e inhabilitados para modificarla. Lo cual origina indefectiblemente un resentimiento nunca reconocido pero evidentemente manifiesto en un alto nivel de insatisfacción.

¿Cómo es posible hablar de motivación en un contexto de trabajo en el que nos percibimos atados de pies y manos? Sencillamente es imposible. Inventemos las razones que inventemos para motivarnos (motivaciones extrínsecas tipo dinero, reconocimiento, carrera profesional o promoción interna) el modelo está obsoleto. Mi punto de vista es que las organizaciones están pidiendo a gritos modelos de motivación intrínseca (fundamentados en razones de orden personal, en conectar el trabajo con la propia realización y las propias cualidades personales). Sólo desde ese modelo habremos reconocido que la motivación tiene unas leyes específicas a las que nos debemos.

La motivación, por lo tanto, es el estado natural del ser humano. Y la desmotivación, el aviso, no para buscar razones externas que nos motiven, sino para reparar en las causas que nos han hecho perder la motivación.