



Publicado en Internet:  
11-enero-2017

Daniel Sánchez Reina:  
[daniel.sanchez.reina@gmail.com](mailto:daniel.sanchez.reina@gmail.com)

# Editorial

## En tus manos

Daniel Sánchez Reina

Socio y director de E2 Eficiencia Empresarial ([www.e2-site.com](http://www.e2-site.com)).

No comparto el aforismo que dice que la motivación debe traerse puesta de casa<sup>1</sup>. Hay entornos de trabajo altamente desmotivadores en los que nos cuesta entrar por la puerta con una sonrisa. Sin embargo, creo firmemente en que la predisposición a la motivación sí debe traerse puesta de casa. ¿Has intentado alguna vez satisfacer a quien nunca estará satisfecho? No te lo recomiendo, es el camino directo a la frustración. Los esfuerzos inútiles conducen a la melancolía. Pues ahora aplícatelo a ti: ¿has intentado alguna vez satisfacerte sabiendo en el fondo que nada te va a satisfacer? Frustrante, ¿verdad? Permíteme una recomendación: no hagas perder el tiempo a tu entorno pidiéndole que te motiven si no estás predispuesto a motivarte.

¿De verdad crees que las galaxias del universo no tenían nada más que hacer y en un arrebato de aburrimiento decidieron confabularse contra ti para fastidiarte? ¿De verdad crees que han puesto el foco en el planeta Tierra, concretamente en tu continente, en tu país, en tu ciudad y en tu centro de trabajo, para fastidiarte? Si crees que, efectivamente, así es, no te recomiendo que sigas leyendo y podrás mantener intacta tu creencia. Si crees que no hay tal confabulación, quizá las siguientes líneas te arrojen un poco de luz.

La motivación “completa” es una responsabilidad compartida entre todos los estamentos de una organización. Requiere de una voluntad generalizada. Es difícil que la encuentres en ningún lugar: siempre existirá ese compañero con el que te ves obligado a trabajar y que no te cae bien, o ese jefe al que no comprendes, o esa política de empresa con la que no comulgas. La motivación “completa” es como el sexo adolescente: todo el mundo habla de ella, nadie sabe exactamente qué es, pero todos quieren probarla. La mala noticia es que, así como el sexo tarde o temprano llega, la motivación “completa” no suele hacerlo. ¿Por qué? Muy sencillo: porque es función de demasiados factores que no dependen de ti. Al igual que atribuyes belleza a las rosas a pesar de tener espinas, o te focalizas en aquellos elementos que te proporcionan una motivación parcial suficientemente enriquecedora o estarás condenado a la frustración.

Nada material te va a motivar de forma sostenida. La motivación extrínseca, esa que viene “de fuera”, como el salario, los beneficios sociales, la palmadita en la espalda, el *bonus* extra a final de año, etcétera, dura lo que tardas en acostumbrarte a ella. Al cabo de seis meses del aumento salarial ya te habrás acostumbrado al nuevo sueldo. Tras varias

Cómo citar este artículo: Sánchez Reina D. En tus manos. Rev Pediatr Aten Primaria. 2017;19:11-3.

palmaditas en la espalda la siguiente ya no te hará efecto. La extrínseca no es sostenible porque cada vez necesita más y más. Es una motivación mercenaria, y por tanto con poca o nula lealtad. La única motivación posible, la de verdad, es la intrínseca. Es la que emerge de dentro de ti. Es la que te une emocionalmente a tu trabajo, a tu empresa, a tu entorno. Es la que te impulsa a conseguir un buen desempeño, la satisfacción por el deber cumplido. Se alimenta de tus valores y de su sintonía con la cultura de la empresa. No siempre comulgas al cien por cien con ninguna cultura de empresa, pero sí es importante que lo hagas en un porcentaje alto. La motivación que sale de tu interior es la única capaz de aunar resultados y valores. Es la que te hace disfrutar de tu trabajo y del entorno en que lo realizas. Si no consigues que esa llama interior se mantenga encendida, cambia tu punto de vista centrándote en las partes más positivas de tu trabajo, en los pétalos de la rosa. Si aun así no lo consigues, pide un traslado a otro centro o cambia de trabajo. Es tu vida y es la única que tienes. De lo que hagas o dejes de hacer con ella, tú eres el único responsable. Repito la última frase por si la has leído de pasada sin reflexionarla demasiado, ya que es la más importante de todo lo que estás leyendo aquí: de lo que hagas o dejes de hacer con tu vida, tú eres el único responsable. El dolor es inevitable, pero el sufrimiento es opcional.

Los humanos nos regimos por tres grandes tipos de motivaciones, según estudios realizados por David McClelland en la década de los ochenta del siglo pasado, psicólogo estadounidense famoso por su teoría de la necesidad<sup>2</sup>. Esas tres grandes categorías son:

- Motivación por logro: la que nos mueve a conseguir nuestros objetivos y sentir el placer de su consecución.
- Motivación por estatus: la que nos llama a conseguir una mejor posición social o laboral, así como sus manifestaciones externas en forma de un mejor coche o casa, un nombre de cargo rimbombante en la tarjeta profesional o en LinkedIn, etcétera.

- Motivación por afiliación: la que nos impulsa a mantener buenas relaciones con los demás y ser socialmente aceptados y queridos.

Aunque todos poseemos una fracción de cada una de esas motivaciones, tenemos una predominante. Averigua cuál es la tuya y centra tus esfuerzos en satisfacerla cada día.

Unos ejemplos. Supongamos que tu motivación predominante es por logro. Eso significa que tu mayor miedo será el fracaso —motivaciones y miedos son anverso y reverso de una misma moneda—. Si ves la consulta demasiado llena para poder atender a cada paciente como se merece, te vas a frustrar. No debes conformarte con ello. Tienes que quejarte ante la instancia competente. Y si esa instancia no hace nada para solucionar el problema, ¿qué te queda entonces? ¿Crees que no te queda más opción que vivir desmotivado? Sabes que la respuesta es “no”, porque antes ya hemos dicho y repetido que eres el único responsable de lo que haces con tu vida. Te queda lo más importante: la búsqueda de elementos que alimenten tu motivación por logro. Seguro que los tienes y muchos: ese paciente con un caso complicado al que dedicaste más tiempo del reglamentario en detrimento de otros pacientes con asuntos menores, dando con un diagnóstico certero y que te hizo sentirte orgulloso. En ti está escoger si esos momentos de gran satisfacción pesan más o menos que los de frustración.

Supongamos que tu motivación principal es por estatus. Eso significa que tu miedo principal es a perder ese estatus, a perder posiciones en tu podio social. El estatus no lo decide uno mismo sino los demás. Piensa qué elementos son los que hacen que los demás te suban al podio. ¿Es tu profesión *per se*? En tal caso, ya tienes cubierta tu motivación por estatus. ¿Es el rango dentro de tu centro o dentro de la profesión? En tal caso trabaja para ascender a un puesto de gestión directiva en tu centro, o busca la manera de entrar en la junta directiva de alguna asociación profesional.

Supongamos que tu motivación principal es por afiliación. Eso significa que tu miedo principal es que te rechacen en un colectivo, ya sean tus compañeros o tus pacientes. Trabaja para construir

mejores relaciones con ellos, o extiende más allá de las cuatro paredes del centro la relación con los pacientes que más te necesitan. Si estas sugerencias no te sirven, busca otras. La motivación por afiliación acostumbra a ser la más sencilla de llenar porque se asienta exclusivamente en tus habilidades sociales.

Siento haberte decepcionado, querido doctor. No existe ninguna pastillita que alguien te pueda recetar para estar motivado en tu trabajo. Depende de tu predisposición a ver tu universo desde una perspectiva diferente, averiguando tu motivación predominante y escogiendo una estrategia para satisfacerla.

Te deseo lo mejor.

## CONFLICTO DE INTERESES

---

El autor declara no presentar conflictos de intereses en relación con la preparación y publicación de este artículo.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Sánchez Reina D, Iglesias I. El dilema del directivo. Barcelona: Lid; 2014.
2. McClelland D. Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press; 1987.