



knowsquare .

PREPARADO POR

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

15 DE JUNIO DE 2011

# EL SIGNIFICADO DE LO QUE HACEMOS

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL.

Convendríamos sin duda en que lo ideal es tener un trabajo digno con el que nos identifiquemos bien; que tenga un sentido alentador; que suponga una contribución relevante a la sociedad. Parece difícil que uno pueda sentirse profesionalmente realizado sin tomar conciencia del significado de lo que hace, sin creer en ello. Cuando protagonizamos nuestro trabajo y creemos en lo que hacemos, un estímulo íntimo se abre camino en beneficio de la productividad y la satisfacción profesional. Podrá sonar candoroso, pero somos seguramente entonces más efectivos y felices.

Puede, sí, que todos sintonicemos con la idea expuesta en el párrafo anterior; de hecho, el supuesto contrario resulta desolador. Pero, si un aspirante declara en una entrevista de trabajo que desea creer en lo que hace, es posible que en su interlocutor aparezcan reservas o preveniciones. Puede, sí, que este prefiera un subordinado que desee hacer simplemente lo que se le encargue, sin reflexionar al respecto; no es seguro, pero es posible. Quizá haya, en efecto, casos en que se valore más la obediencia y la complicidad, que la inteligencia y la creatividad; aunque, en estas ocasiones, el estímulo intrínseco quedaría probablemente destruido.

Con frecuencia leemos y escuchamos mensajes sobre la motivación intrínseca; mensajes que subrayan un plus de efectividad sobre la motivación extrínseca, sobre los incentivos. Así ocurrió, por ejemplo y hace poco, en una jornada organizada en Madrid por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), durante la brillante intervención de Pilar Jericó. Se habla, sí, bastante de la motivación y se coincide en el deseo de que, entre las características del propio trabajo y la profesionalidad del individuo, se genere el efecto estimulante deseable.

En la jornada aquella de la APD, al subrayarse la extendida apuesta por la motivación extrínseca de las empresas, me quedé pensando que si los altos ejecutivos se asignaban importantísimos *bonus* en función de resultados, parecía inexcusable desplegar atractivos sistemas de incentivos en la organización. Puede que en algún caso resulten cuestionables, pero en general parecen resultar bienvenidos.

Sin embargo, así como el estímulo intrínseco —contando con la oportuna catálisis— se origina en la propia conciencia del individuo, se apoya en la profesionalidad, y es capaz de desplegar el capital humano tras el mejor desempeño del trabajo, los incentivos de las empresas, en cambio y en ocasiones, parecen llamar más a la obligada persecución de específicas metas encomendadas, atractivas o no; quizá, de metas que de otro modo carecerían del magnetismo profesional deseable. En realidad, el incentivo puede acabar convirtiéndose en la meta misma, en sustitución o perjuicio de los objetivos profesionales.

Podría apreciarse un círculo virtuoso entre la motivación intrínseca, el rendimiento y la satisfacción profesional; pero, cuando el primer elemento es extrínseco, el tercero puede resultar simplemente económico. Podríamos extender la reflexión hablando de la profesionalidad en general, de la codicia de algunos ejecutivos, de la necesidad de los trabajadores de alcanzar un salario suficiente...; pero enfoquemos especialmente el significado de lo que hacemos. Además, lo intrínseco y lo extrínseco no resultan excluyentes y hasta podrían resultar felizmente sinérgicos.

Por repetida, el lector recordará la historia de los tres canteros que daban a su trabajo un significado distinto: el que se veía construyendo la catedral parecía más feliz que el que decía estar puliendo una piedra, o el que decía estar simplemente ganando el sustento para su familia. Y asimismo y por ejemplo, al preguntar en un hospital a las enfermeras, quizá unas declararían que su tarea consiste en cuidar enfermos y otras, en servir a los médicos. Más alentador lo primero, más gratificante, más significativo, sin menoscabo de su relación jerárquica con los facultativos de la medicina.

Sí, por muy preparados que estén, hay trabajadores que se definirían como una mera ayuda para que los jefes alcancen sus objetivos, es decir, como “colaboradores” a cambio de un sueldo modesto y tal vez renovadas promesas de futuro. Definirían su profesión como colaborador, empleado, subordinado, recurso..., aunque su capital humano les permitiría sentirse protagonistas de su trabajo, comprometidos con sus metas asignadas, contribuyentes a los resultados empresariales y aun contribuyentes al bienestar de la sociedad: todo un impulso para la motivación intrínseca. Traigamos un caso aleccionador.

Recordemos a Haruo Naito, presidente de Eisai, laboratorios farmacéuticos japoneses, cuya inteligencia e intuición le llevó a revisar oportunamente la estrategia de la compañía. Se había graduado en la prestigiosa universidad de Keio, siguió luego un MBA en la Kellogg School of Management (Illinois), y se incorporó en 1975 a la organización fundada por su abuelo. Durante más de diez años tuvo ocasión de familiarizarse con el negocio, estudiar su funcionamiento y elaborar sus planes para cuando tomara el mando, lo que sucedió al final de los años 80.

Al asumir la presidencia (1988), había tomado conciencia de una profunda crisis de identidad de la compañía —entonces sexta empresa japonesa del sector—, que parecía poner en riesgo su futuro. Tras reunirse con los consejeros y consciente de la inquietud reinante en la organización, decidió dar un giro estratégico: dejaría de orientar el enfoque a sus clientes (médicos y farmacéuticos), para apuntar a los usuarios (los pacientes y sus familias). Había que dar significado a la actividad; sin un significado de contribución social, no cabía contar con la adhesión emocional de la plantilla y la consiguiente liberación del capital humano.

Hubo de orquestar un sólido programa de formación en cascada para renovar la mentalidad de directivos y trabajadores, pero lo consiguió. Tal como recoge Robert K. Cooper en *Executive EQ*, Naito parecía estar convencido: *“No es suficiente decir a los empleados que si hacen tal cosa su salario aumentará: no basta como incentivo. Debemos mostrarles que lo que hacen está conectado con la sociedad, y, en nuestro caso, cómo redundará exactamente en beneficio del paciente”*.

*“Sabíamos —sostenía también Naito al recordar aquellos días— mucho acerca de enfermedades y de cómo se originan y propagan, pero no sabíamos nada del paciente, en tanto que individuo con una personalidad y una historia vital; no sabíamos nada de sus relaciones familiares, ni de sus posibles cuidados especiales”*.

Eisai es, ya en el siglo XXI, una compañía con muy buenos resultados que investiga, desarrolla y comercializa productos, está presente en más de 20 países, y cuenta con cerca de 12.000 empleados. Entre sus fármacos tal vez más conocidos figura el Aricept, contra el mal de Alzheimer, y al respecto podemos destacar el esfuerzo de investigación dedicado a nuevas y más eficaces soluciones para las enfermedades neurodegenerativas. Pero cabe destacar, sobre todo, el hecho de que el “concepto *hbc*” (*human health care*) —que viene a recordar la figura de Florence Nightingale, creadora de la moderna enfermería— guía la actuación cotidiana de directivos y trabajadores.

El lector no se sentirá sorprendido, pero, si mira a su alrededor, tal vez localice tareas que, aunque no encajen del todo en el sinsentido, no lleven claramente asociado un significado relevante y alentador, conocido y celebrado por quien las realiza. El estilo de dirección —quizá la mentalidad de los directivos— podría estar cerrando el paso a una buena dosis de autotelia gratificante en el dirigido; no se trataría propiamente de motivar, sino de explicar, cuando no esté claro, el porqué de las cosas, su contribución a los resultados profesionales colectivos.

Para un empresario, el sentido de lo que hace podría ser, simple y legítimamente, ganar dinero; pero también hay quienes ven la actividad como un fin, como una contribución a la sociedad, y perciben el beneficio alcanzado como una consecuencia derivada. Tal es el caso, por salir del sector farmacéutico, de muchos de nuestros bodegueros, empeñados en producir cada año los mejores caldos de la comarca y plenos de entusiasmo cuando creen haberlo conseguido. Obviamente, cabe asimismo apuntar a todos, o casi todos, los sectores de actividad económica, que siempre podrá haber empresarios y ejecutivos con una y otra mentalidad.

En cuanto a los trabajadores (sobre todo a los mejor preparados), sabemos que lo deseable es pedirles resultados, y no solo el seguimiento de instrucciones. Pero se ha de cuidar la definición de las metas, de los objetivos individuales. José Antonio Marina nos alertaba sobre metas equivocadas, imprecisas, inalcanzables, insolidarias, contradictorias, no compartidas... No sorprende que una de las mayores dificultades en la implantación del sistema de *Dirección por Objetivos* haya sido la propia formulación de estos y su despliegue, en busca de la sinergia colectiva y también del deseado efecto estimulador. Si una meta es atractiva, a ella llegamos quizá más por magnetismo que por seguidismo; sin embargo, si no creemos en ella...

Sobre todo esto ya han reflexionado ciertamente muchos autores de prestigio, como lo ha hecho por ejemplo Dave Ulrich; pero el lector convendrá en que todos podemos ser más efectivos y felices en el trabajo, y en que vale la pena proponérselo. A ello contribuye en verdad el creer en lo que se hace y, si tal cosa nos resultara en algún caso muy difícil, tal vez, quién sabe, convendría *inventarse* razones para creer. Empero, a las empresas corresponde la oportuna catálisis.

© José Enebral Fernández

© Know Square SL.