

¿Se puede motivar a todo el mundo de la misma manera?

Que motivar es importante resulta obvio, pero que hacerlo sea fácil no lo es tanto. Para tener algunas pistas hemos querido profundizar con José María Gasalla, conferenciante, autor de 'El arte de motivar' y profesor en la Deusto Business School.

¿Por qué motivan más los viajes que los incentivos económicos?

Porque la importancia de un viaje extraordinario es de naturaleza simbólica y además está fuera de las expectativas del sujeto. Por ejemplo, un viaje a Dubai, para muchos es como un sueño, y eso crea impacto. Por otra parte, para los ejecutivos que ganan un alto sueldo, el incentivo económico no va a cambiar su vida, mientras el viaje puede ser una sorpresa agradable para el acompañante. Lo simbólico tiene un peso importante una vez cubierto lo básico.

¿Es un error motivar a todo el mundo de la misma forma? Quiero decir, habrá algo que para unos sea muy importante pero muy poco para otros...

Cierto. No solo hay que pensar en cada uno sino también pensar qué será diferente para la misma persona en diferentes momentos vitales. Cada vez se imponen más los modelos contingentes, es decir de no aplicación lineal y homogénea. Es lo que ha pasado con el marketing; desde una comunicación de masas, se ha pasado a la comunicación por segmentos de clientes hasta llegar a una comunicación personali-

zada a cada cliente. Así tenemos que actuar también hacia el interior de las empresas. Tenemos que entender a cada persona, no solo sus necesidades, sino sus motivaciones, sus expectativas, sus deseos en cada momento. Es una tarea que exige tiempo y dedicación pero que merece la pena si queremos contar con personas comprometidas. Los recursos humanos aportan simplemente lo acordado en contrato. Las personas automotivadas darán mucho más de su talento.

Generalmente los incentivos están relacionados con fuerzas de venta, ¿realmente es una fórmula eficaz en este caso?

Sí, sigue siéndolo con tal de que sigamos sorprendiendo. Y es interesante reflexionar sobre el perfil del equipo comercial. Sin duda está evolucionando hacia un perfil de vendedor-asesor según el cual ya no es tan importante lanzar uno y mil argumentos al cliente, sino entender las necesidades de este a base de observación, análisis, preguntas y escucha activa. El vendedor chistoso, ocurrente, simpático, que lo sabe todo ya no está de moda. Se busca un perfil más analítico. No obstante, es importante contar con personas a las que les guste relacionarse, que no tengan miedo al ridículo, que sean más proactivas que reactivas... y a este perfil le gusta la novedad y la diferenciación.

Lo que es importante entonces es variar, sorprender, encantar: satisfacer sueños. En un mundo cada vez más competitivo, más opresor, más incierto, el sentido de vida, que es el principal factor de automotivación junto con la autonomía y el dominio de lo que se hace, tiene que ir salpicado de pequeños sueños que se van cumpliendo. ■