

# LIDERAZGO DIRECTIVO: DE LA MOTIVACIÓN A LA INSPIRACIÓN

*“Motivación, encontrar un motivo que nos lleve a la acción, una emoción que nos mueva.”*

Hermínia Gomà

*“En algún momento de la vida de todo el mundo se apaga el fuego interior. Pero, entonces, un encuentro con otro ser humano lo hace estallar en llamas. Todos debemos estar agradecidos a esas personas que reavivan el espíritu interior.”*

Alber Schweitzer

*“La mente humana es como un iceberg cuya punta diminuta emerge a la conciencia mientras que la parte mucho más grande permanece oculta bajo la superficie.”*

G. Hansen (1999)

*“No hay que olvidar que las personas aprenden solamente lo que quieren aprender.”*

Goleman, D. Boyatzis, Mckee, A. El Líder Resonante crea más (2002)

## Hermínia Gomà i Quintillà

*Directora de la Escuela de Coaching Teleológico*

Es necesario que el líder de la organización y los directivos comprendan la importancia de la motivación como estrategia para aprovechar, retener, incrementar e incentivar el talento que aportan las personas.

**¿Cómo plantear una estrategia de motivación organizacional?**

**¿Cuál es el coste de la rotación, ausentismo, errores humanos, o la violación de reglas de seguridad para la organización?**

**¿En qué medida estas variables dependen de la motivación laboral?**

**¿Cuáles son los beneficios de una cultura organizacional que fomente la motivación?**

¿Cuál es la forma más sencilla, segura y directa de conseguir que alguien haga algo? ¿Pedírselo? ¿Decirle que lo haga? ¿Darle un incentivo económico? ¿Enseñarle cómo se hace? Las motivaciones de cada uno de nosotros son distintas y estarán en función de las necesidades, valores, inquietudes, personalidad, etapa vital, significado que le demos al trabajo, deseos o vocación,

consecuencias ambientales, interés personal y el placer que conlleva lo que hacemos. Comprender estos factores nos permitirá un mejor abordaje de este aspecto del comportamiento organizacional. **John Turner y Penelope Oakes** (1986) propusieron tener en cuenta dos fenómenos para analizar la motivación: los **psicológicos**, que tienen que ver con la forma de pensar de la persona y los **sociales** que se derivan de las interacciones entre las personas.

Muchos directivos no son conscientes de que entre las personas del equipo puede haber algunas que estén deseando dejar el trabajo, que se sientan insatisfechas y que no estén motivadas. Incluso puede ser el propio directivo el que se halle en esta tesitura (desalineación con los valores de la empresa, rutina, perfeccionismo, exceso de control, estrés, impulsividad, impaciencia, falta de valoración, falta de personal).

**¿Cómo conseguir que los directivos y colaboradores estén comprometidos y motivados para apoyar los objetivos de la organización?**

Como directivos podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas de tu equipo, de tu organización están pensando en dejarlo?
- ¿Cuántas se sienten apasionadas con su labor?
- ¿Para cuántas de ellas lo que hacen tiene que ver con su vocación?
- ¿Qué te motiva a tí? ¿El dinero, tu carrera profesional, tu vocación, ayudar a los demás, el éxito, el miedo al fracaso?
- ¿Estás ilusionado con los objetivos profesionales que te has marcado o eres una de esas personas que se lamenta por ser lunes?

Como directivos es imprescindible que sepamos escuchar y comprender aquello que realmente hace que las personas del equipo se **comprometan** y **apasionen** con su trabajo.

**Travis Bradberry**, autor de *Emotional Intelligence 2.0*, destaca algunos factores que pueden ser la causa de que las organizaciones estén perdiendo a sus empleados estrella:

- Estrés por sobrecarga de trabajo.
- No sentirse reconocido por los aportes y contribuciones realizadas.
- No sentirse apreciados como personas más allá de los resultados económicos.
- No se cumplen los compromisos adquiridos con ellos.
- Que asciendan a otras personas o que no se busquen colaboradores del mismo nivel de compromiso.
- No poder seguir su pasión, no tener oportunidades para mejorar la satisfacción con su trabajo.
- No recibir feedback de sus directivos o superiores.
- No tener oportunidades para innovar y crear.
- No tener retos o desafíos a superar.

Una definición bastante completa sobre la motivación la formuló **R.A. Littman**: La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológico o psicológico, innato o adquirido, interno o externo al organismo el cual determina

o describe por qué o respecto a qué, se inicia la conducta, se mantiene, se guía, se selecciona o finaliza; este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación (1958).

La motivación es un proceso dinámico, no es un estado estático que una vez alcanzado ya es para siempre. Según **Bueno** (1993), la motivación es el proceso de surgimiento, mantenimiento y regulación de actos que producen cambios en el ambiente y que concuerdan con ciertas limitaciones internas (planes, programas). Según este autor, la motivación es un proceso que fluctúa en 4 etapas:

LAS 4 ETAPAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN SEGÚN BUENO (1993)	
<b>Anticipación</b>	La persona tiene una expectativa para lograr una meta (sensación de privación).
<b>Activación y dirección</b>	Hay un estímulo externo o interno que activa el motivo.
<b>Conducta activa y feedback</b>	El motivo legitima la conducta. Recibe feedback del rendimiento. La persona evalúa la efectividad de la conducta.
<b>Resultado</b>	La persona vive las consecuencias de que el motivo se haya satisfecho o no. Si no está satisfecho, persistirá la conducta.



En los estudios sobre motivación podemos encontrar tres grandes motivaciones:

#### A. Motivación extrínseca

Se refiere a las recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que la persona realiza para conseguirlos, donde **el control depende de personas o eventos externos a la persona que realiza la actividad**. Se utilizan las recompensas en forma de retribución económica o de reconocimiento de la valía profesional de la persona. Los incentivos proceden de fuera de la persona (compensaciones, incentivos, penalizaciones...). La persona actúa movida por las consecuencias externas a sus acciones. El estudio de la motivación extrínseca se basa en tres conceptos:

- **Recompensa:** Es alguna cosa ambiental (material o simbólica) atractiva para la persona que se da al final de una secuencia de conductas y que aumenta la probabilidad de que la conducta se vuelva a dar. Se dan después de la conducta.
- **Castigo:** Es alguna cosa ambiental (material o simbólica) nada atractiva que se da y que busca reducir las probabilidades de que esa conducta se repita. Se dan después de la conducta.
- **Incentivo:** Es alguna cosa ambiental (material o simbólica) que atrae o repele a que se realice o no una secuencia de conducta. Se dan antes de que se inicie la conducta y animan a que se dé o no la conducta.

Esta motivación fue estudiada por **Edward L. Deci** (1975-1991) dando lugar a la **Teoría de la Autodeterminación**: Cuando a un trabajador se le ofrece una recompensa antes de llevar a cabo una actividad que le gusta o no le representa esfuerzo, su motivación para hacerla disminuye como consecuencia de trasladar la atención, el esfuerzo o el valor de lo que hace, a la recompensa que recibirá. Disminuye la percepción de autonomía y de ser competentes. **Edward L. Deci, & Richard M. Ryan** confirmaron que toda expectativa de recompensas tangibles que se vinculen al desempeño en la tarea reducirá fiablemente la motivación intrínseca (1999).

Además de las recompensas tangibles, las amenazas, las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones, y las metas impuestas reducen la motivación intrínseca, ya que la percepción de control es externa y no interna (autonomía).

## B. Motivación intrínseca

Se refiere a que el propio hacer es suficiente motivación, no se necesita que desde fuera alguien incentive esa actividad. La necesidad de hacer nace de la propia persona. **La persona actúa por la satisfacción que da en sí misma la acción.** Es la responsabilidad experimentada sobre los resultados del trabajo y la satisfacción por lo que se está haciendo. Se consiguen desde uno mismo (sentido de logro, aprendizaje, sentirse responsable...). Los incentivos son internos. **Robert J. Vallerand** (1997) diferencia entre:

- **Motivación para conocer.** Satisfacción que se experimenta aprendiendo o tratando de entender algo nuevo.
- **Motivación de logro.** Placer que se siente cuando uno intenta superarse a sí mismo, lograr o crear algo. El foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado.
- **Motivación para experimentar estimulación.** La finalidad es vivir sensaciones agradables, disfrutar con lo que se está haciendo, creatividad.

## C. Motivación trascendente

Saber que tiene sentido lo que se está haciendo. Más allá de que la tarea pueda gustar hacerla, más allá de que se retribuya y reconozca, lo importante es que se hace por una causa en la que se cree o por unos resultados que beneficiarán a otras personas. Los incentivos proceden de la finalidad. Su base se encuentra en las creencias, valores y principios del individuo. Valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Los valores dan sentido a la persona y al equipo. **La persona actúa para satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo y favorecer que así se desarrolle todo su potencial.** La solidaridad podría ser el valor que mueve a la persona o al equipo.

Un ejemplo que puede clarificar la distinción entre las tres motivaciones:

*Una enfermera acaba de realizar un turno seguido de 12 horas en el hospital, viene una compañera y le dice que si hace un par de horas extras, se las van a pagar muy bien, extremadamente bien. La respuesta de la enfermera es:*

*— Estoy agotada, ni por todo el oro del mundo haré una hora más.*

*A la misma enfermera la compañera le dice, quédate un par de horas, va a venir aquel especialista que nos hablará de ese tema que a ti te apasiona. Su respuesta es:*

*— En otro momento me quedaría, pero estoy agotada.*

*La misma enfermera escucha a la compañera hablar por teléfono. La están llamando del colegio del niño y le dicen que se encuentra mal. Sin que se lo pida nadie la enfermera se acerca a su compañera y le dice:*

*— Ves tranquila. Yo te sustituyo.*

*Hay cosas que no las haríamos por dinero (motivación extrínseca), ni por placer (motivación intrínseca), pero las haríamos por ayudar a alguien (motivación trascendente).*

En el campo de la psicología y de la psicología social, el tema de la motivación ha impulsado muchas investigaciones y teorías explicativas. El estudio de la motivación humana hace referencia a las causas que nos llevan a comportarnos de una manera determinada y no de otra.

Las primeras hipótesis sobre motivación laboral y producción sólo tenían en cuenta los aspectos económicos. Los trabajos de **Elton Mayo** y **Fritz Roethlisberger** en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en la década de los 40 concluyeron que la **productividad, la satisfacción y la motivación estaban fuertemente vinculadas**, desmontando la creencia de que el dinero era el único incentivo que incidía en la productividad.



**CUENTO SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Un directivo que acababa de finalizar una formación en técnicas de motivación quiso aplicar lo aprendido con uno de sus colaboradores. Le invitó a pasar a su despacho y le dijo:

- A partir de ahora, podrás planificar y controlar tu propio trabajo. Así aumentará la productividad y tu satisfacción con lo que haces.
- ¿Me pagarán más?, preguntó el colaborador.
- De ninguna manera. El dinero no es un elemento motivador, la satisfacción no se da al aumentar el sueldo.

- Bueno, pero, si aumenta la productividad, ¿me pagarán más?
- Es evidente que no conoces las teorías de la motivación. Llévate a casa este libro sobre motivación y léelo: verás lo que realmente te motiva.

Mientras el colaborador iba saliendo del despacho, se detuvo y dijo:

- Y si leo este libro, ¿me pagarán más?

- ¿Qué motivo te lleva a trabajar?
- ¿Qué motiva a tu equipo?
- ¿Qué necesidades buscas satisfacer con el trabajo?
- ¿Qué necesita tu equipo?

NECESIDADES de Maslow	Consecuencias si no se satisfacen	Liderazgo del Directivo
<b>Fisiológicas</b> Son las necesidades más básicas de supervivencia, respirar, sed, hambre, dormir, abrigarse.	Cansancio, dolor, muerte.	El líder garantiza que se pague un salario justo y la SS.
<b>Seguridad</b> Seguridad, protección y estabilidad, estructura y orden. Tener una casa, estabilidad laboral, seguro médico, plan de jubilación, un seguro de vida.	Miedo, ansiedad.	El líder ofrece condiciones de trabajo seguras. Crea normas para proporcionar coherencia y posibilidad de previsión.
<b>Amor, identidad y pertenencia</b> Amistad, pareja, relaciones afectivas, sensación de comunidad.	Soledad, desarraigo.	El líder potencia el buen clima laboral, y busca la inclusión de todos.
<b>Autoestima</b> Estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad, confianza, logros, independencia, libertad.	Pérdida de la autoestima, complejos de inferioridad, raíz de muchos problemas psicológicos.	El líder valora a las personas y sus talentos y aportaciones, las respeta y da feedback de reconocimiento.
<b>Realización Personal</b> Ser todo lo que pueda ser	Desmotivación laboral Crisis existencial	El líder anima a su equipo a dar lo mejor de sí.

**Abraham Maslow**, en su obra *Motivación y Personalidad (1954-1975)*, hace una de las más grandes aportaciones en este campo. Este autor plantea la **jerarquía de las necesidades humanas** y **las motivaciones** que aparecen para satisfacerlas. Afirma que sólo podremos satisfacer las de orden supe-

rior si están satisfechas las de orden inferior. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Si estás muy sediento, pero algo no te permite respirar, ¿cuál será más importante? La necesidad de respirar, obviamente.

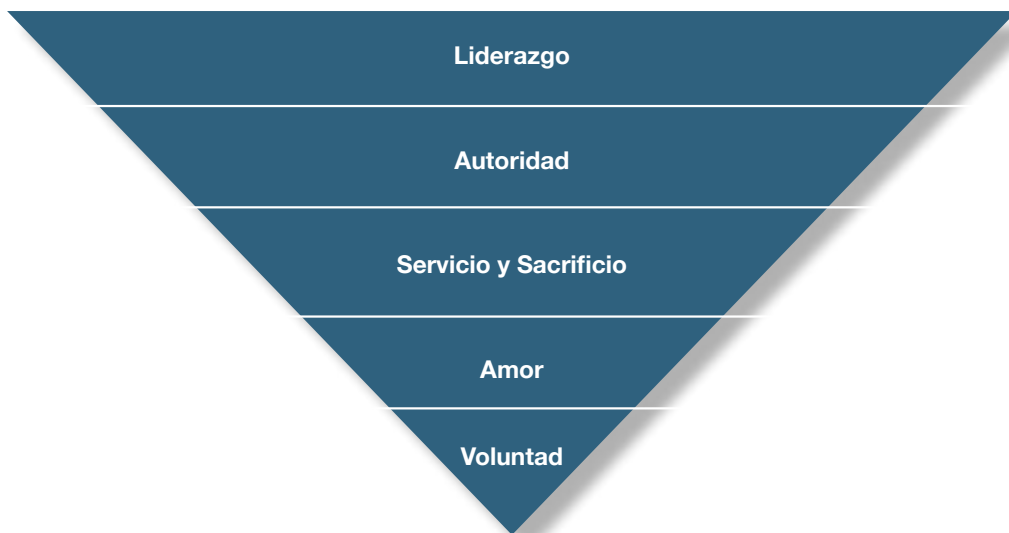
### PIRÁMIDE DE JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS A. MASLOW (1943)



No puedo pasar la ocasión de mencionar a **James C. Hunter**, autor de *La Paradoja* (1996), donde el protagonista de su libro, Simeón, propone dar la

vuelta al triángulo jerárquico propuesto por Maslow, invertirlo para representar el **Modelo de Liderazgo de Servicio**.

### PIRÁMIDE INVERTIDA SEGÚN EL MODELO DE JAMES C. HUNTER (1996)



Si aceptamos que el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, la pregunta que surge es:

**¿De dónde nace la autoridad para que el equipo se sienta implicado y comprometido?**

**¿En qué se fundamenta dicha autoridad?**

**Surge cuando el líder se pone al servicio de las personas de la organización, cuando identifica y satisface sus legítimas necesidades.** La autoridad se funda en el servicio y el sacrificio por aquellos a los que dirigimos. El liderazgo se funda en la autoridad (no es un poder formal, sino moral) y ésta, en el servicio y el sacrificio (identificar y satisfacer las legítimas necesidades de los que dirigimos). Este servicio se apoya en el amor, como acción, como verbo que describe un comportamiento. Este amor se fundamenta en la voluntad (la diferencia se aprecia en lo que hacemos, no en nuestras intenciones). El liderazgo se inicia con la voluntad, para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones.

**Maslow**, fue uno de los primeros en presentar un modelo sobre las necesidades humanas desde un punto de vista lógico. Su modelo, todavía vigente, presenta una serie de limitaciones que algunos teóricos han enmendado. Por ejemplo las **Teorías de Alderfer y McClelland**, donde las necesidades no las ordenan por jerarquías que han de superar escalones sino que una persona, puede tener distintas necesidades en distintos tiempos.

**David McClelland** plantea que las personas tenemos tres grandes grupos de necesidades básicas que en función de la persona y de su momento vital las tendrá en diferente grado:

- **Necesidad de Logro:** Esta necesidad empuja a la persona a sobresalir, realizarse, luchar para alcanzar el éxito o competir.
  - › Prefiere recibir feedback sobre sus logros.
  - › Asumir de manera proactiva responsabilidades.
  - › Retos y desafíos.

- **Necesidad de Afiliación:** Esta necesidad empuja a la persona a tener relaciones amistosas y cercanas, a interactuar con las demás personas, a sentirse parte de un grupo, a ser aceptadas y amadas.
  - › Prefiere situaciones de cooperación.
  - › Necesita hacer amistades.
- **Necesidad de Poder:** Esta necesidad empuja a las personas a hacer que las demás personas se comporten de una manera que no se habrían comportado en otras situaciones; a tomar decisiones sobre otras personas, para lograr que otras personas hagan cosas que por ellas mismas no harían.
  - › Prefiere situaciones donde pueda competir.
  - › Tiene más interés en el prestigio que en la eficacia.

Es interesante que conozcamos este modelo por ejemplo, a la hora de contratar a un directivo para una empresa que está en un proceso de reestructuración, en este caso buscaríamos a un candidato con alta necesidad de poder y de logro y baja necesidad de afiliación. Para una empresa que está en un momento de crecimiento buscaríamos a un candidato con las tres necesidades más equilibradas.

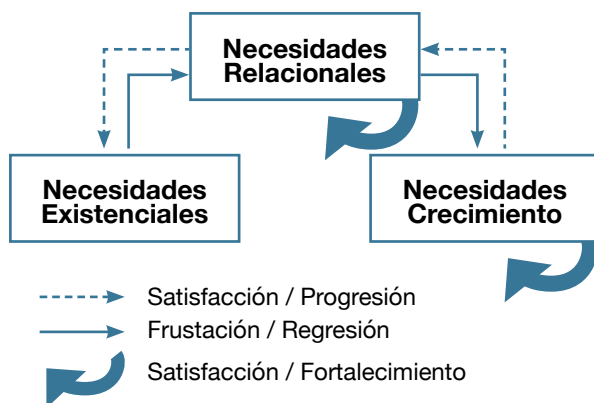
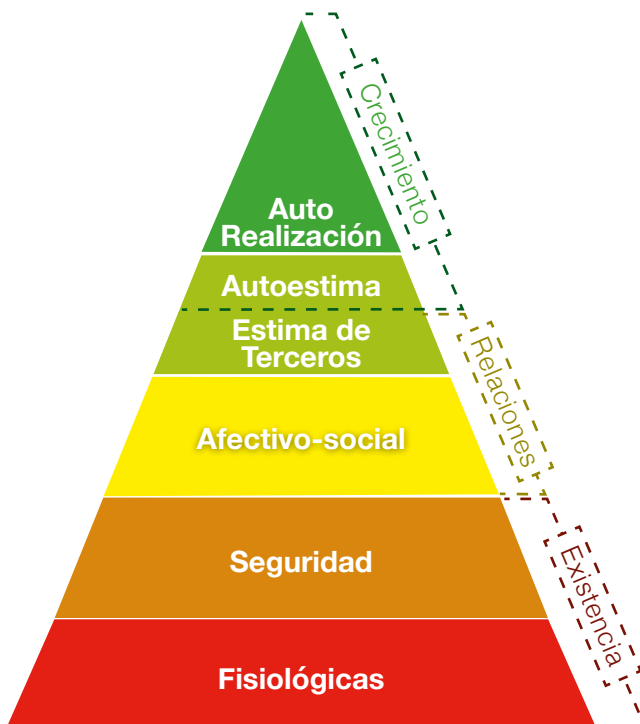
Otra de las teorías que se fundamentan en las necesidades es la **Teoría ERG** (existencia, relación, crecimiento) de **Clayton Alderfer** (1969). Según este autor, una vez cubiertas las necesidades de un nivel, no es necesario pasar al siguiente, ya que las distintas necesidades pueden convivir en diferentes intensidades y lo que es más interesante, si alguna no se puede cubrir aumenta la necesidad de cubrir otras. Por lo que hemos de estar atentos a si **lo que demandamos está o no cubriendo la verdadera necesidad que tenemos**. Esta teoría identifica 3 grupos de necesidades:

- **Necesidad de Existencia:** la persona necesita cubrir los mínimos vitales, materiales (fisiológicas y de seguridad de Maslow).
- **Necesidad de Relación:** la persona necesita relaciones interpersonales importantes (pertenencia y estima de Maslow y la de afiliación de McClelland).

- **Necesidad de Crecimiento:** la persona tiene un deseo interno de crecimiento personal (autoestima y autorrealización de Maslow y logro según McClelland).

evitar el dolor o situaciones desagradables y por otra aprender, disfrutar y crecer como personas. Estos dos sistemas de necesidades aplicados al mundo de las organizaciones dio como resultado la **Teoría de los dos Factores** (1959):

## TEORÍA ERC - CLAYTON ALDERFER (1996)



Siguiendo el planteamiento de Maslow, **Frederick Herzberg** distingue 2 factores que influyen en la motivación. Su teoría defiende que los factores que generan insatisfacción son de distinta naturaleza de los que producen satisfacción. Habla de un doble sistema de necesidades, por una parte

- **Factores higiénicos (extrínsecos):** sueldo y beneficios, supervisión técnica, condiciones laborales y ambiente físico, seguridad en el trabajo, reglas procedentes de la política de la empresa, relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo, modo de operar de la empresa para lograr sus objetivos, crecimiento y promociones... Cuando el nivel no es el adecuado se da insatisfacción, que desaparece si estos factores se corrigen, a partir de un nivel adecuado, superar este nivel ya no incidirá en el incremento de la satisfacción, para ello se ha de pasar a los factores motivadores.
- **Factores propiamente motivadores (intrínsecos):** logro y reconocimiento, naturaleza de la propia tarea, independencia laboral, responsabilidades y confianza, madurez, consolidación, oportunidades de crecer, metas, desafíos...

Los factores higiénicos no son propiamente motivadores, pero se han de cubrir para que no resten fuerza a los que aumentan la motivación y deseo de lograr los objetivos propuestos. Consideraba que los factores que motivan son diferentes de los que eliminan el malestar. Si en una organización se resuelven los factores higiénicos no hay insatisfacción, pero **que no exista insatisfacción no implica que haya motivación**. De su teoría podemos concluir que reducir la insatisfacción no aumenta la satisfacción porque los factores que afectan a una cosa y a la otra son diferentes.

**Herberg** propuso una serie de sugerencias que denominó **Enriquecimiento de tareas**, para que el trabajo fuera más desafiante, ya que la rutina disminuye la proactividad impactando negativamente en la vida personal y laboral de la persona. Puede ser la causa de una disminución en la productividad y en su calidad, dándose también una mayor rotación y ausentismo. Una de las críticas más severas a esta teoría es que la satisfacción no es motivación. ¿Estar satisfechos implica estar motivados? ¿La “no-insatisfacción” crea satisfacción?



FACTORES HIGIÉNICOS		
	Factores que cuando van bien no producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción
Insatisfactores	Status elevado	Malas relaciones interpersonales
	Incremento del salario	Bajo salario
	Seguridad en el trabajo, etc.	Malas condiciones de trabajo, etc.

FACTORES MOTIVADORES		
	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal no producen insatisfacción
Satisfactores	Realización exitosa del trabajo	Falta de responsabilidad
	Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros	Trabajo rutinario y aburrido, etc.
	Promociones en la empresa, etc.	

Quisiera dar un apunte a la **Teoría X** y **Teoría Y** de **McGregor**. La teoría X parte de la concepción de que las personas somos vagas, que no queremos asumir responsabilidades. Los directivos presuponen que a los empleados no les gusta trabajar y son perezosos, para que rindan han de ser presionados. La teoría Y parte de la premisa de que las personas queremos hacer bien nuestro trabajo, relacionarnos bien con los demás. Los directivos presuponen que a los empleados les gusta trabajar, son creativos y quieren asumir responsabilidades. En función de estas dos creencias los directivos tomarán sus decisiones. **McGregor** creía que la Teoría Y hacía que los directivos se inclinaran por una toma de deci-

siones más participativa, crearan lugares de trabajo más estimulantes y con mayor responsabilidad y tuvieran una mayor relación en los grupos. Una de las críticas a esta teoría es cómo determinar en qué situaciones es más adecuada una u otra.

**La Teoría Z** o “**Método japonés**” la encontramos en el libro de **W.J. Reddin**, *Efectividad Gerencial* (1974). Esta teoría tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados. Las organizaciones que la aplican se enfocan en garantizar a la persona un trabajo de por vida y buscan el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de la organización garantiza. **William Ouchi**, norteamericano de origen japonés, y su colaborador **Richard Pascale** analizaron la manera de hacer de las empresas y compararon la visión de la dirección japonesa sobre RRHH con la visión norteamericana. En estas empresas japonesas se partía de ciertas creencias:

- **Personas normales** son las que hacen grandes compañías.
- El ritmo de **promoción es lento**.
- La **especialización** la marca la propia trayectoria profesional, no la da la titulación obtenida durante los estudios.
- El **control es descentralizado**, es el propio trabajador o grupo el que ejerce el autocontrol. El control no se ejerce sobre la culpa o el culpable. Solamente cuando aparece una dificultad que el grupo no puede resolver se acude al supervisor.
- Ante la toma de una decisión importante, **todos los miembros del equipo directivo son consultados**. Llegado el acuerdo total, poner en práctica la decisión es sencillo.
- Deben tener **una visión total de la organización** tanto el alto directivo, como el mando intermedio, como el trabajador. Sólo podrá preocuparse del resultado global, y de la importancia en éste de su comportamiento, cuando tenga una visión total. En este sentido, una de las políticas que se llevan a cabo consiste en la rotación por los diferentes departamentos.

La teoría Z intenta crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. Esta teoría nos viene a decir que **la organización ha de conside-**

**rar a los colaboradores de forma integral. Que si humaniza las condiciones laborales aumenta la productividad, la autoestima y la motivación.**

## LA TEORÍA Z SE BASA, ENTRE OTROS, EN LOS SIGUIENTES VALORES: CONFIANZA - INTIMIDAD - SUTILEZA

### CONFIANZA

En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que e espera de él. Si tenemos confianza en la gente la persona tiende a comportarse correctamente.

### INTIMIDAD

Las empresas Z abarcan al ser humano en su totalidad en lugar de considerado sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación debe ser INTIMA. El jefe se preocupa por su empleado.

### SUTILEZA

El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico

Otras teorías están más vinculadas al proceso que a las necesidades. Por ejemplo la **Teoría de las Metas de Edwin Locke**. Esta teoría parte de la idea de que es fundamental para estar motivados que **los objetivos a alcanzar han de ser claros**, con un **cierto nivel de dificultad, asumibles** y que exista la posibilidad de **recibir feedback** sobre los avances que se hayan dado. De esta idea deriva la DPPO o **Dirección Participativa Por Objetivos**. Para que este sistema sea motivador es importante tener en cuenta el grado en que estos objetivos están impuestos y la participación del empleado. Si los objetivos son específicos y relativamente desafiantes aumenta el rendimiento de las personas, si hay retroalimentación sobre el nivel de avance se mejoran los resultados. Los factores circunstanciales son, entre otros, el compromiso de la persona con la meta (participación, locus de control interno...), la autoeficacia o creencia en las propias posibilidades y los valores de la persona.

No podemos dejar de mencionar la **Teoría del Diseño del Trabajo** o Modelo de las Características del Puesto de Trabajo, desarrollada por **Richard Hackman** y **Greg Oldham** (1976), que también está centrada en el proceso más que en las necesidades. Para que una persona perciba que su trabajo es importante y significativo, éste ha de cubrir cinco dimensiones importantes:

- **Variedad de habilidades:** que el colaborador pueda desplegar distintos talentos y habilidades.
- **Identidad de la tarea:** El hecho de que el colaborador realice de inicio a fin toda la tarea.
- **Significado de la tarea:** Que el resultado del trabajo beneficie e impacte positivamente en la vida o trabajo de otras personas.
- **Autonomía:** Que el colaborador pueda tener libertad e independencia para programar el trabajo y los procedimientos adecuados y así ofrecerles la sensación de tener una responsabilidad personal sobre los resultados.
- **Retroalimentación:** Obtener información clara y directa sobre su manera de trabajar y la eficacia de su desempeño.

Si se cubren estas 5 dimensiones:

- Existirá la motivación
- El desempeño será de alta calidad
- Disminuirá el absentismo y la rotación
- Se experimentará una alta satisfacción personal y profesional

## TEORÍA DEL DISEÑO DEL TRABAJO DE HACKAN Y OLDHAM (1976)

Características	Dimensiones del lugar de trabajo
<b>Variedad</b>	Número y diversidad de habilidades que se necesitan para realizar las actividades que la tarea requiere.
<b>Identidad</b>	Medida en que el trabajo requiere empezar y acabar una tarea completa.
<b>Significado</b>	Importancia. Medida en que el trabajo de la persona tiene consecuencias importantes en el trabajo o la vía de otras personas.
<b>Autonomía</b>	Grado de libertad e independencia para poder planificar y controlar la tarea.
<b>Feedback</b>	Retroalimentación. Grado de información clara y directa que recibe la persona sobre los resultados y rendimiento de su trabajo

### El modelo de las Expectativas de Vroom

La idea es que la organización ha de tener en cuenta al diseñar el lugar de trabajo y su contenido, el impacto que tendrá sobre la motivación de las personas. **Al crear un lugar de trabajo hemos de tener en cuenta qué tipo de equipo humano queremos construir.** La conclusión de esta teoría es que si generamos lugares de trabajo ricos, con elevada autonomía, etc. las personas estarán más motivadas, pero ¿siempre será así? Existen variables individuales que pueden no potenciarlo (personalidad, necesidades...), por ejemplo, para aquellas personas cuya autorrealización se produce fuera de la organización quizás este modelo no sirva para incrementar su motivación.

Dentro del grupo de teorías que pone el énfasis en el proceso más que en las necesidades, encontramos la teoría de las expectativas representada por **Vroom**. Este modelo considera que la motivación opera en función de las expectativas que la persona tenga respecto al resultado de su comportamiento.



Para finalizar esta introducción más teórica no puedo dejar de mencionar a **Steph Covey** y su libro *El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza* (2004). En él nos habla de la frustración que sienten mu-

chas personas en su lugar de trabajo por no poder sentirse verdaderamente realizadas, por sentir que no se las valora y no se potencian sus capacidades o talentos. Este autor concreta 4 necesidades.

4 NECESIDADES DE COVEY (2004)		
Necesidades	La organización proporciona	Si la organización no la cubre origina
<b>Aprender</b> (Posibilidad de usar los talentos y la creatividad)	<b>Visión</b> <b>La mente relaciona posibilidad y necesidad</b> (Ver las posibilidades en las personas, en los proyectos y en la organización)	<b>Victimismo</b> (Se descuida el desarrollo de la mente para crear)
<b>Vivir</b> (Una retribución correcta)	<b>Disciplina</b> <b>Surge cuando la visión se une al compromiso</b> (Hacer lo que haga falta para que ocurran las cosas)	<b>Extravagancia</b> (Sacrificar lo más importante por el placer momentáneo o la emoción del momento)
<b>Amar</b> (Ser tratado con respeto y aprecio)	<b>Pasión</b> <b>Surge cuando la necesidad humana se superpone al talento</b> (Es convicción y es el impulso que sostiene la disciplina para alcanzar la visión. La pasión incluye compasión)	<b>Espejo social</b> (Se produce un vacío que se llena de inseguridad y se escucha demasiada palabrería vana y superficial)
<b>Dejar un legado</b> (Oportunidad de hacer algo significativo por los demás)	<b>Conciencia</b> <b>Surge del sentido moral interior de lo que es bueno u lo que es malo</b> (Es el impulso que guía la visión, la disciplina y la pasión)	<b>Ego</b> (Domina la vida. No se asumen responsabilidades, pueden darse conductas no éticas, poco respetuosas)

Cómo directivos antes de plantearnos cómo motivar a las personas de la organización deberíamos preguntarnos a nosotros mismos:

- ¿Qué hay en mi interior que me lleva a emprender las acciones que hago?
- ¿De qué necesidad soy consciente en la organización de la que formo parte?
- ¿Qué talento poseo que podría paliar esta necesidad?
- ¿Qué reto podría apasionarme para querer mitigar esa necesidad?
- ¿Con qué me voy a comprometer para pasar a la acción?

**Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee** en su libro *El líder Resonante* crea más afirman: durante el proceso de desarrollo del liderazgo, puede darse un súbito descubrimiento inesperado sobre nosotros o sobre nuestra vida que puede llegar a **conmovernos** y clarificar lo suficientemente las cosas como para movilizarnos a la acción (2002). Cuando esto nos sucede hay una toma de consciencia o incluso un cambio de paradigma que nos hace ser unos nuevos observadores de nosotros y de nuestra realidad, **movilizando de manera natural hábitos que ninguna estrategia cognitivo-conductual anteriormente había logrado**. Cuando esto ocurre desvelamos una verdad que estaba oculta, y desde esa nueva mirada conectamos con la **determinación** para modificar aquellos hábitos que eran negativos y desarrollamos nuestras fortalezas.

Imaginemos que el hábito que queremos desarrollar es la **automotivación**. Según **Richard Boyatzis**, para desarrollar las competencias del liderazgo la mejor estrategia es el **aprendizaje autodirigido**. Desde este enfoque, la motivación para el cambio se inicia con dos preguntas: “¿Quién quiero ser? y ¿Quién soy?”. A través del proceso de **coaching teleológico** acompañamos a los directivos en el desarrollo de esta competencia fundamental del liderazgo. El coach será uno de sus puntos de apoyo, acompañándole en las 5 fases que nos propone Boyatzis:

**1ª FASE: Descubrir su “yo ideal”.** El yo ideal, lo que el cliente quiere llegar a ser, está constituido por sus valores, capacidades y habilidades, por lo que esperaban sus padres de él y por sus gustos y preferencias. Las metas, expectativas y deseos de una persona van evolucionando a lo largo de su vida, y se van modificando por las experiencias que la persona vive. **La visión es fuente de entusiasmo**. Cuando la fuerza del yo ideal está en activo, es una gran fuerza motivacional ya que **busca un nuevo estado del ser**, teniendo el liderazgo personal y profesional como meta. Para ello deberá **decir NO a ciertos hábitos** que comportan recompensas inmediatas, para decir **SÍ a nuevos hábitos** que comportarán satisfacciones más importantes, como la de ser fiel a uno mismo y cumplir los compromisos adquiridos con uno mismo. En este punto, lo que pretendemos es que el directivo tome conciencia de la **distancia que hay hasta esta visión** y **elabore un plan** que convierta en realidad su sueño.

**2ª FASE: Clarificar su “yo real”.** Puede que el directivo haya caído en la rutina, que haya dejado de liderar y de liderarse. Después de invitarlo a conectar con su yo ideal, le acompañamos para que explore en su interior al líder que lleva dentro.

**3ª FASE: Concretar los objetivos de cambio para lograr su meta.** En esta fase acompañamos al directivo a planear aquellos objetivos vinculados a nuevos hábitos que irá adquiriendo. El día a día será como un laboratorio donde aprenderá a cambiar sus hábitos en la forma de pensar, decidir y hacer.

**4ª FASE: Hacer un seguimiento de sus avances y darle feedback respecto a su forma de pensar, sentir y actuar en las distintas etapas de su proceso de desarrollo.** En esta fase hacemos que el directivo tome consciencia de cómo se siente, de cómo piensa cuando se da la situación que le está afectando y que puede ser una oportunidad para instalar el nuevo hábito. En esta fase es importante que el directivo tome consciencia de sus hábitos inadecuados, reflexionar de manera consciente de qué es lo que necesita hacer distinto y empezar a visualizarse aprovechando futuras ocasiones donde aplicará esos nuevos hábitos que quiere instaurar. El coach animará al cliente a seguir practicando y aprendiendo. Que el cliente pueda visualizarse realizando los nuevos hábitos de manera exitosa puede ser la clave del éxito.

**5ª FASE: Facilitar su aprendizaje mediante apoyo, confianza y ánimos.** La relación entre el coach y el directivo juega un papel muy importante en los distintos pasos del proceso. Ya sea a través de la escucha empática y activa, de la comprensión, de las preguntas como del feedback que se le ofrece.

Conectar con la visión ideal que tenemos de nosotros mismos nos entusiasma y motiva, si nos sirve para tomar decisiones para lograr satisfacción vital. Si queremos liderar una organización, no bastará con conectar con este yo ideal, deberemos **conectar también con la visión ideal de la organización**. Esta visión personal ha de evolucionar para llegar a ser una visión compartida, y para ello, el líder ha de poder **conectar con las esperanzas y sueños de las personas de la organización**.



En un proceso de coaching teleológico seguiremos los siguientes pasos:

1. La primera labor del coach teleológico hacia su cliente es escuchar sus aspiraciones, sueños y propósito vital, tanto desde su vertiente cognitiva como emocional.
  - a. ¿Qué futuro deseas?
  - b. ¿Cuáles son tus sueños y aspiraciones?
  - c. ¿Qué imágenes te vienen a la mente?
  - d. ¿Cuáles son tus valores en el trabajo?
  - e. ¿Cómo quieres verte a ti mismo?
  - f. ¿Qué estás sintiendo al imaginar este futuro?
  
2. Seguidamente el coach le preguntará por su situación actual y por aquellas experiencias gratificantes y apasionantes que ha vivido a lo largo de su trayectoria profesional. Aquellas situaciones en las que ha vibrado y se ha sentido realizado. El objetivo de este paso es que el directivo se conecte con elementos de este “yo ideal”.
  - a. ¿Cómo te definirías actualmente?
  - b. ¿En qué estás siendo conformista?
  - c. ¿Qué te aleja de ser la persona que quieres ser?
  - d. ¿Qué te cuentas a ti mismo para evitar ver a la persona en la que te has convertido?
  - e. ¿Cuáles son tus fortalezas?
  - f. ¿Cuáles son tus pasiones?
  - g. ¿Cuáles han sido tus éxitos profesionales?
  - h. ¿En qué momentos has vibrado en el entorno laboral?
  - i. ¿Qué te motivaba en esos momentos?
  - j. ¿Qué los hizo tan especiales?
  
3. A medida que el directivo va conectando con esta fuerza interior, está más preparado para encontrar alternativas en función de quien es realmente.
  - a. ¿Qué podrías hacer para trasladar esas experiencias a tu situación actual?
  - b. ¿Qué necesitas de mí y del proceso de CT?
  - c. ¿Si un amigo estuviera en esta situación que le aconsejarías?
  - d. ¿Qué es lo que todavía no has probado?
  - e. ¿Qué actitud ante esta situación sería la más efectiva?
  
4. A medida que el coach teleológico va acompañando desde la escucha empática y activa, la persona va redescubriéndose y desvelando sus propias nece-

sidades, aquellas que realmente le motivan. Es en este momento que empezará a plantear sus objetivos personales.

- a. ¿Cuál o cuáles son tus objetivos personales?
  - b. ¿Qué es lo que tú necesitas realmente para disfrutar en tu trabajo, que dependa de ti?
  - c. ¿Qué necesitas de mí y del proceso?
5. Cuando el directivo ha podido concretar sus metas personales, el coach teleológico le invitará a conectar sus objetivos personales con las de la organización.
    - a. ¿Cómo vincularás tus objetivos personales con los objetivos de la organización?
    - b. ¿Cómo los objetivos de la organización pueden ayudarte a lograr los tuyos?
    - c. ¿Qué es lo mejor que puedes ofrecerte a ti y a la organización para el logro de vuestros objetivos?
  
  6. Una vez concretados los objetivos, se trazará el plan de acción.
    - a. ¿Qué empezarás a hacer?
    - b. ¿Cuándo empezarás a hacerlo?
    - c. ¿Qué necesidades quieres cubrir con este plan?
    - d. ¿Qué valores te inspirarán para seguir el plan?
    - e. ¿Qué obstáculos pueden frenar tu avance?
    - f. ¿Qué cualidades o competencias facilitarán tu avance?
    - g. ¿Quién serás cuando adquieras los nuevos hábitos?
    - h. ¿Cómo te sentirás?

**Cuando el directivo ha realizado su propio proceso de automotivación, conectando desde su honestidad con aquello que realmente le motiva, cuando conoce sus verdaderas necesidades y sabe cómo cubrirlas estará más preparado para empezar a desarrollar su capacidad para liderar a su equipo. Liderar para inspirarlos a sacar lo mejor de ellos mismos, teniendo en cuenta sus legítimas necesidades, sus aspiraciones, sus metas y objetivos. Es el directivo el que aprenderá a motivar e inspirar a su equipo, no puede ser el coach quien motive al equipo. Es tarea del directivo desarrollar esta competencia, y para hacerlo necesita encontrar su propia voz, para en palabras de Stephen Covey, inspirar a otros a que encuentren su propia voz.**

## 18 SUGERENCIAS PARA GENERAR UN CLIMA LABORAL MÁS INSPIRADOR.

- 1 Dota de autonomía a tus colaboradores
- 2 Reconoce y valora su desempeño, resultados y avances
- 3 Felicítalos siempre que puedas
- 4 Ofrece incentivos cada cierto tiempo
- 5 Interésate genuinamente por sus necesidades
- 6 Reúnete con tus colaboradores con frecuencia
- 7 Escucha sus propuestas e iniciativas
- 8 Genera oportunidades para que puedan desarrollar su carrera profesional
- 9 Crea un clima laboral estimulante tanto a nivel personal como profesional
- 10 Clarifica los objetivos y pide feedback para asegurar que se han comprendido
- 11 Promueve el trabajo en equipo
- 12 Genera espacios para que los colaboradores interactúen entre ellos
- 13 Ofréceles desafíos y retos
- 14 Facilita momentos de formación y aprendizaje
- 15 Facilita horarios para la conciliación laboral y familiar
- 16 Cumple aquello que prometes
- 17 Da ejemplo
- 18 Trátalos como a voluntarios



## Bibliografía

- Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*. Psychological Review.
- Barbera, E. Molero, C. (1996). Motivación Social. En Garrido, I. *Psicología de la Motivación*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Bueno, J.A. (1995). Motivación y aprendizaje. En Beltrán, J. y Bueno J.A.: *Psicología de la educación*. Barcelona: Marcombo (pp. 227-265).
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1995). Human Anatomy: The basis for true self-esteem. En Kemis, M (Ed), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp 31-49). New York: Plenum.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002). *El líder Resonante crea más*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing. En español: *El Trabajo y la naturaleza del hombre*. (1976). Barcelona: Seix Barral
- Herzberg, F. (1968). *One More Time. How do you Motivate Employees?*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co. En español: *Una vez más. ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?*
- Hyland, M.E. (1989). Control theory: An integrative framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55.
- Maslow, A. H. (1954-75). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Reddin, W. J. (1974). *Efectividad Gerencial*. Diana, Mexico: Edinter
- Turner, J.C. y Oakes. P.J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology: with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Psychology*, 25.
- Genesca. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano-Europea.
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. En M.P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.