



## 4. Promueve la motivación de tu equipo

La **motivación**, entendida como la activación en una dirección determinada invirtiendo para ello energía y persistencia para **lograr ciertos resultados**, ha sido un tema de gran interés para las organizaciones debido a la continua necesidad de entender las razones por las que las personas llegan a comprometerse o no con objetivos relacionados con el trabajo, definen planes para alcanzarlos, asignan recursos personales y sociales, regulan sus pensamientos, conductas y afecto para lograrlos (Kanfer, 1990).

El logro de los objetivos es en sí mismo importante para asegurar la permanencia y crecimiento de las organizaciones, sin embargo, es importante también concebir los **lugares de trabajo como espacios donde las personas, al invertir una gran parte de su vida adulta en ellos, encuentren un ambiente que les permita desarrollarse, crecer y alcanzar su máximo potencial**. Por tanto, una teoría de motivación ha de apuntar a ambos propósitos: lograr el compromiso de los colaboradores, a la vez que se promueve su desarrollo, y la oportunidad de alcanzar una alta satisfacción y bienestar laboral.

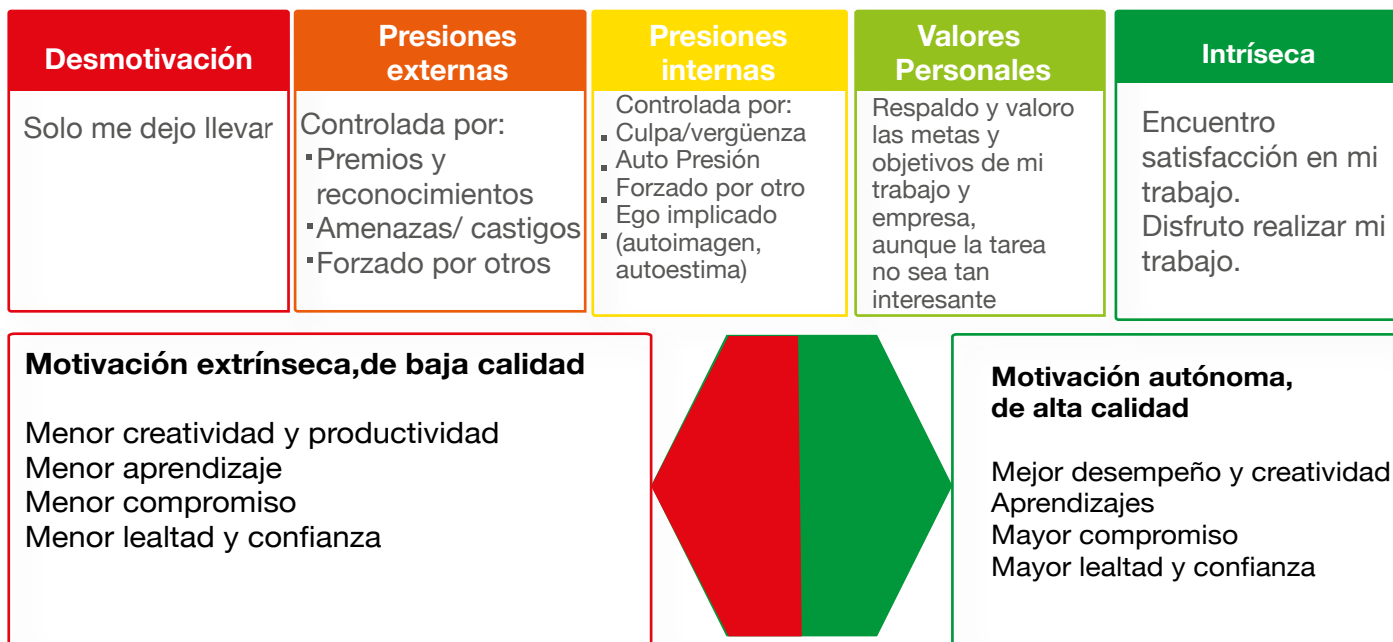
### Teoría de la autodeterminación (TAD)

La teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000b), en contraste con las teorías tradicionales, no considera la motivación como un concepto unitario donde las diferencias entre las personas se dan en la magnitud de esta, es decir, qué tan motivado está un individuo, con la idea de que una mayor motivación lleva a un mayor esfuerzo para alcanzar el resultado deseado. En cambio, la teoría de la autodeterminación parte de las diferentes razones por las que una persona puede estar motivada, ya sea por porque le otorgue un valor a la actividad asumiendo un compromiso personal hacia ésta, o bien porque se sienta presionada

externamente por fechas límite, amenazas o recompensas o que se sienta presionada internamente para obtener algún tipo de reconocimiento, un sentido de valía personal o para evitar castigos, sentimientos de culpa o inadecuación (Fernet, 2012).

La TAD postula que el ser humano tiene una tendencia natural “a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y aprender” (Ryan y Deci, 2000a p 68). Esto define a la motivación intrínseca que, de acuerdo con Vallerand y Ratelle (2002), puede expresarse por el disfrute de explorar y aprender algo nuevo (como por ejemplo aprender sobre nuevas recetas y formas de preparación), por la satisfacción de superarse al lograr una meta propuesta o creando algo (crear nuevos platillos o experiencias para los comensales) o por la estimulación o emoción que conlleva realizar la tarea (notar que los clientes están disfrutando y pasando un buen momento en su visita al restaurante). Para que una persona esté motivada intrínsecamente a realizar una tarea específica ésta ha de ser interesante en sí misma, representar un reto atractivo o dar la sensación de estar trabajando en algo importante. Como contraparte, está la motivación extrínseca en la que las personas se involucran en actividades buscando obtener algún resultado externo a ellas, como consecuencia de las presiones que ejerce el contexto social en el que se desenvuelve, de forma que la satisfacción de realizar alguna tarea extrínsecamente motivada no proviene de la actividad misma sino de las consecuencias externas a las que conduce. Cuando las personas actúan por una regulación externa, lo hacen para obtener una consecuencia deseada o para evitar una indeseada, así que se activa la conducta solo cuando la acción está al servicio de esos fines.

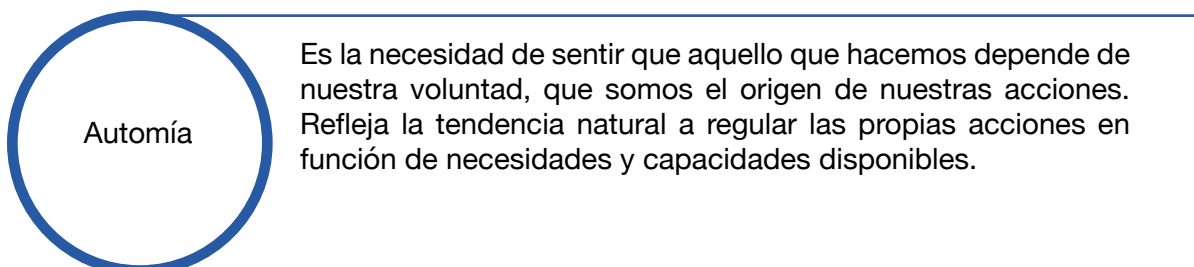
Es importante resaltar que una motivación extrínseca puede transformarse en motivación autónoma cuando, por diferentes procesos internos, se comprende el valor, la importancia o necesidad de las actividades que se están realizando. Así, la motivación se da en un continuo relacionado con su calidad, representado en la siguiente figura:



Tomado de: Rigby, C. S., y Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. Advances in Developing Human Resources.

### Construir motivación de alta calidad a través de las necesidades psicológicas básicas

La teoría de la autodeterminación explica que las necesidades que subyacen a la motivación son tres necesidades psicológicas básicas: la necesidad de autonomía, competencia y relación (Rigby y Ryan, 2018), siendo lo relevante el grado en que los contextos sociales apoyan o frustran la satisfacción de éstas, así como las consecuencias que tiene para la persona en su salud psicológica, su desempeño y su bienestar general (Gagné y Deci, 2005). En el entorno laboral, es cuando estas necesidades están satisfechas que los empleados realizan su mejor esfuerzo, se sienten más empoderados y comprometidos, a la vez que obtienen el mayor bienestar y satisfacción con su trabajo (Ryan, Bernstein, y Brown, 2010).



## Competencia

Es la necesidad de sentirnos efectivos ante cualquier reto o meta durante el día. Sentir que se somos capaces de realizar algo, que aprendemos, crecemos y mejoramos.

## Relación

Es la necesidad de tener relaciones cercanas y significativas, relaciones de respeto mutuo y de confianza. Es el deseo de pertenecer y saber que podemos recibir apoyo en momentos de necesidad.

La motivación de alta calidad en los empleados sólo puede darse cuando estas necesidades son satisfechas en su trabajo. Entonces, para promoverla, es necesario atender a los factores que promuevan sentimientos de competencia al realizar la tarea, tener la experiencia de elección, sensación de seguridad y de estar en relación, así como también evitar los comportamientos que obstruyan la satisfacción de estas necesidades.

Los supervisores y gerentes tienen un papel muy importante en facilitar la satisfacción de las necesidades básicas, cuando esto se logra se beneficia la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, así como el bienestar, desempeño y esfuerzo (Van den Broeck, et al., 2016).

A continuación, se presentan recomendaciones basadas en investigaciones, para que desarrolles como líder las habilidades que faciliten la motivación de alta calidad en tu equipo.

## Apoyar la autonomía de tu equipo

Con base en la investigación se ha concluido que el soporte a la necesidad de autonomía es el factor más importante para mantener la motivación intrínseca y facilitar que las motivaciones derivadas de presiones externas o internas se regulen para incrementar la calidad de la motivación (Gagné y Deci, 2005).

El soporte a la autonomía involucra los siguientes comportamientos por parte del líder (Baard, Deci y Ryan, 2004; Amabile, et al., 1996; Gilbert y Kelloway, 2014):

- 1 Reconoce y comprende la perspectiva de tus colaboradores ante las tareas asignadas, escucha sus opiniones y dudas.
- 2 Aporta la información correspondiente a las metas a cumplir, o los tiempos límites, en maneras no manipulativas, ofreciendo oportunidades para elegir dentro de los límites señalados.
- 3 Asigna tareas interesantes y retadoras, de acuerdo con su nivel de experiencia y habilidad, dando los recursos necesarios y liberando los obstáculos para que puedan hacer un buen trabajo.
- 4 Permite la posibilidad de error dando retroalimentación de una manera no controladora y comunicando asertivamente, más que agresivamente.



**Obstáculos a la satisfacción de la autonomía:** la autonomía puede ser frustrada por las recompensas, el aprecio condicionado, las evaluaciones y los castigos, así como el lenguaje controlador. Cuando se ofrecen recompensas atractivas en función de los resultados obtenidos, las personas pueden perder de vista sus valores y necesidades más importantes dando mayor enfoque y energía a las contingencias externas. Cuando las figuras significativas (autoridades o pares) otorgan reconocimiento y afecto solo cuando se cumplen sus expectativas y se comparten los mismos puntos de vista se conduce al desarrollo de una autoestima más baja, a tener satisfacciones efímeras ante los éxitos, más vergüenza ante los fracasos y más resentimiento (Ryan y Deci, 2006).

## Incrementar la competencia

Fowler (2018) señala que las habilidades de liderazgo a desarrollar para favorecer el sentido de competencia de los empleados los ayuda a sentirse efectivos para enfrentar sus retos cotidianos, a demostrar su destreza y a apreciar sus aprendizajes y crecimiento en el tiempo. Recomienda los siguientes comportamientos:

- 1 Además de las metas de desempeño, establece metas de aprendizaje que lleven a las personas a desarrollar sus habilidades.
- 2 Aprovecha los errores como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, pregunta a tus empleados qué aprendieron de ello.
- 3 Facilita la solución de problemas con preguntas para que hagan sus propuestas, en lugar de decirles directamente qué hacer.

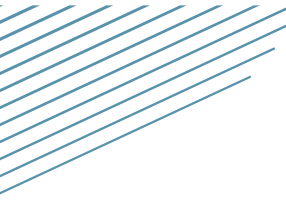
- 4 Proporciona el entrenamiento necesario, acorde a su nivel de experiencia.

Un concepto relacionado con la necesidad de competencia es la autoeficacia, que se define como la confianza que tiene una persona en su capacidad para movilizar su motivación, recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea dentro de un contexto (Luthans, Youssef y Abolio, 2006), que señala la importancia de dar a las personas oportunidades de tener éxito, con el conocimiento, habilidades y recursos necesarios para cumplir con sus tareas. Otra estrategia útil es dividir las metas muy ambiciosas en metas más pequeñas y dar entrenamiento con oportunidad de cometer errores sin riesgos, como por ejemplo las prácticas a través de role play y otras que apliquen al contexto.

## Reforzar las relaciones

Las habilidades que el líder debe desarrollar se tratan de promover relaciones de respeto y confianza entre los miembros del equipo, llevar a cabo juntas con regularidad, actividades de integración de equipos, hablar sólo favorablemente de los que no están presentes son conductas que dan soporte a las necesidades de relación (Fowler, 2018).

- 1 Reconoce las emociones de tus colaboradores, positivas y negativas. En la medida en que des atención al clima emocional de tu equipo podrás influir positivamente en su sensación de pertenencia.
- 2 Muestra empatía a través de la escucha activa. Con esto estrecharás la relación con ellos y la confianza mutua.

- 
- 3 Comparte información de ti mismo(a). Muéstrate abierto(a) con relación a tus intenciones y con información de la organización que puedas compartir.
  - 4 Da retroalimentación informativa indicando los hechos, las contribuciones que hacen, así como sus áreas de mejora. Puedes usar la comunicación de apoyo para ofrecer esta retroalimentación.

Recuerda, construir relaciones positivas en el equipo implica una escucha profunda en la que demuestres cuidado y aceptación por las emociones que surjan, incluyendo las emociones negativas que puedan presentarse.

Otra manera de reforzar las relaciones con tus colaboradores es practicar la retroalimentación basada en las fortalezas. Para ello será necesario que observes cuándo tus colaboradores están teniendo un desempeño excepcional y que identifiques qué fortalezas, conocimientos y habilidades pusieron en práctica. Haz comentarios positivos sobre lo que están haciendo resaltando el impacto en su desempeño, también solicita que las sigan poniendo en práctica. La efectividad de este tipo de retroalimentación está en que tus colaboradores se sentirán valorados y motivados a intensificar el uso de sus fortalezas (Aguinis, et al., 2012).

## Recursos de apoyo:

Video: Bookpal (2020, julio 20). Susan Fowler shares three keys to motivation. [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/nKTsIIA1oNM?si=5d-QVA170HluulGqw>

Blog: Goff, S. (2019, Sep 16). 5 questions about motivation with Daniel Pink. Atlassian Work Life. Recuperado de <https://www.atlassian.com/blog/productivity/5-questions-about-motivation-with-daniel-pink>

Artículo: Martínez, I. y Soria, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 175-202. Recuperado de <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/download/5863/5311>

# Actividades de desarrollo personal

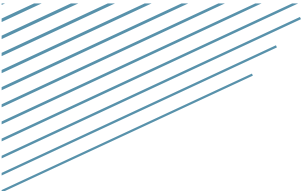
## Activa tu motivación

Para que puedas apoyar a tus colaboradores a elevar la calidad de su motivación, es necesario que primero tu aprendas a activar tu motivación de alta calidad, por lo que te proponemos el siguiente ejercicio (Fowler, 2016).

Piensa en una tarea, objetivo o situación que pospongas regularmente o dejes al final (como enviar un reporte de costos o gastos), que frustre a otros (como una decisión que está pendiente) o que aún no te has animado a iniciar (como una nueva idea que quieras probar).

1. Identifica tu actitud motivacional actual: con esa tarea en mente
  - revisa nuevamente la figura del continuo de la motivación e identifica aquella con la que te identifiques, sin juzgar, solamente reconociendo el estado de tu motivación;
  - analiza las razones que sustentan esa motivación. ¿Qué tan satisfechas están tus necesidades de autonomía, competencia y relación?, ¿has pensado en qué valores personales puedes asociar a esta tarea? ¿Qué habría de importante para ti ahí?

2. Adopta la motivación más adecuada: pasa por cada una de las actitudes motivacionales y escribe cómo se describirían el comportamiento relacionado con tu tarea en cada una de ellas y las razones de esta motivación. Al terminar elige cuál es la mejor actitud motivacional a adoptar.



Desmotivación	
Motivación guiada por presiones externas.	
Motivación guiada por presiones internas.	
Motivación guiada por mis valores.	
Motivación intrínseca.	

Actitud motivacional más adecuada:

3. Adopta el cambio. Una vez que has elegido la actitud motivacional más adecuada, desarrolla una estrategia para mantenerte en una motivación de mejor calidad. Ésta puede incluir respuestas a preguntas como ¿por qué es importante realizar esta tarea?, ¿quiénes o qué otros objetivos se benefician al realizarla?, ¿cuáles son tus valores?, ¿cómo los puedes adaptar a tu trabajo?, ¿tienes claro tu propósito o puedes conectar con uno que te ayude a entender tu trabajo dentro de un contexto mayor?

4. Reflexiona: ¿cómo te sientes después de haber adoptado una nueva actitud motivacional?, ¿sientes mayor bienestar? Es importante que aprendas a reconocer, dar atención y aceptar tus sentimientos.





---

## Práctica positiva con el equipo

Para desarrollar el sentido de competencia en tu equipo, es importante que ellos reconozcan sus fortalezas y habilidades y se propongan metas para seguirlas desarrollando.

1. Para este ejercicio selecciona a los colaboradores que te reportan directamente.
2. Realiza una reunión uno a uno con ellos, guía la conversación con las siguientes preguntas procurando que sea una conversación fluida:
  - a. ¿Cuáles consideran que son sus talentos y habilidades?
  - b. ¿Cuál de sus habilidades les da el mayor sentido de orgullo y satisfacción?
  - c. ¿Qué otro talento o habilidad les gustaría desarrollar más?
  - d. ¿Por qué les gustaría que otros los reconocieran o admiraran?
3. Ya que conozcas el punto de vista de tu colaborador acerca de sus habilidades y talentos, puedes agregar y comentarle aquellas que tu le has visto poner en práctica.
4. En conjunto definan actividades con metas claras en las que la persona pueda ponerlas en práctica y desarrollarlas aún más. Deben tener al final de la conversación al menos tres actividades a las cuales puedan dar seguimiento.
5. Acuerden una siguiente fecha para dar seguimiento a las acciones.
6. Como cierre de la conversación, pregunta a tu colaborador ¿cómo se sintió hablando de sus fortalezas?, comparte también cómo te sentiste tú en la conversación.

Reporta tus conclusiones tras haber realizado este ejercicio con al menos tres personas.

## Referencias bibliográficas

Aguinis, H., Gottfredson, R., y Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.

Baard, P., Deci, E., y Ryan, R. (2004) Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings<sup>1</sup>. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068

Fowler, S. (2016). ¿Por qué motivar a la gente no funciona, y qué sí?: Nuevos descubrimientos científicos sobre el liderazgo y la gestión de personas. Ediciones Urano.

Fowler, S. (2018). Toward a new curriculum of leadership competencies: Advances in motivation science call for rethinking leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182-196.

Fernet, C., Austin, S., y Vallerand, R. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.

Gagné, M., y Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Rigby, C. y Ryan, E. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.

Ryan, E., Bernstein, J., y Brown, K. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29.

Ryan, E., y Deci, E. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1).

Ryan, E., y Deci, E. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Vallerand, R. y Ratelle, C. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: a hierarchical model. En Ryan, E. y Deci, E. (eds.) *Handbook of Self-determination research*. USA: The university of Rochester press.

Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C., y Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*.