

Prólogo	11
 Herramienta 6:	
TRABAJO EN EQUIPO	13
1. Los 6 elementos clave	15
2. Las cinco formas de trabajar en equipo	22
3. El rendimiento de un equipo	22
4. Diez factores a observar en un equipo	25
5. Equipos de alto rendimiento (características)	29
6. Desarrollo de equipos (fases/etapas)	35
 Herramienta 7:	
COMUNICACIÓN	43
1. Información no es comunicación	45
2. El proceso de la comunicación	46
3. La necesidad de apertura y retroalimentación	48
4. Comunicación interna (integrando a las personas)	51
5. Los canales de comunicación	53
6. Flujos organizacionales de comunicación	54
7. Comunicación formal e informal	57
 Herramienta 8:	
MOTIVACIÓN	61
1. El proceso de la motivación	63
2. El proceso de dirección y la motivación	66
3. Teorías principales	68
4. Reconocimiento	75
5. Frustración	80
 Herramienta 9:	
VOLUNTARIADO-ASALARIADOS	85
1. El trabajo asalariado como determinante vital	87
2. Datos de actividad principales Esal	88

ÍNDICE

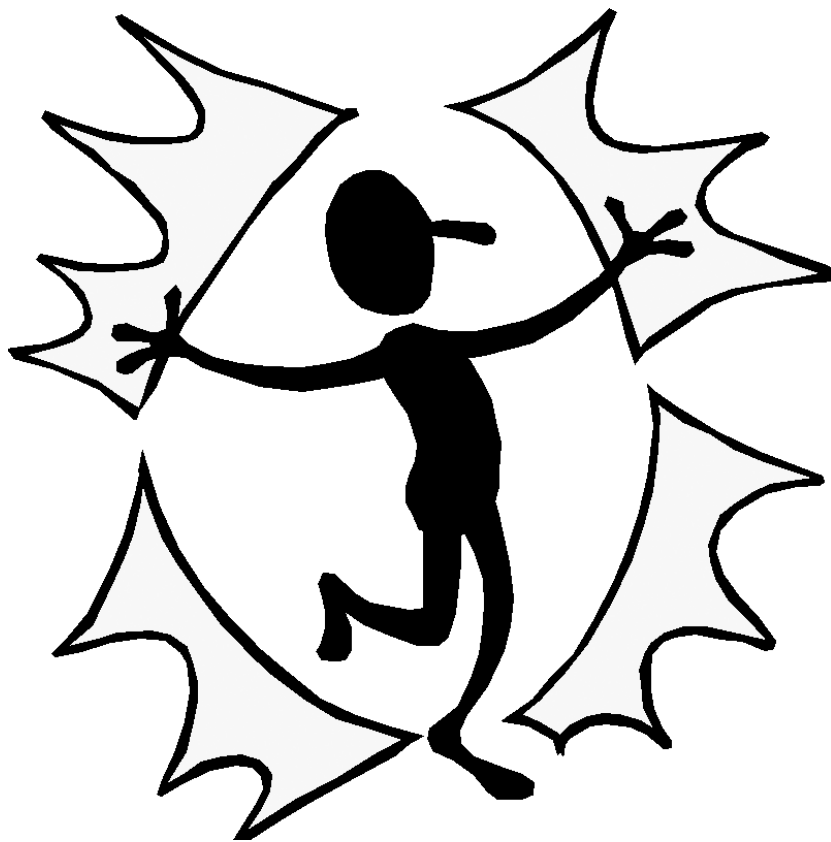
3. Las personas que trabajan en las Esal	89
4. La figura del «voluntariado profesional»	90
5. La asalarización del voluntariado y la cultura de la organización	92
6. Ventajas de asalarizar tareas solidarias (oportunidades) ...	93
7. Desventajas de asalarizar tareas solidarias (riegos)	100

Herramienta 10:

EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL	107
1. El proceso de cambio organizacional	109
2. Competencias	111
3. El camino personal del aprendizaje	113
4. La formación de la conciencia solidaria	116

HERRAMIENTA 8: MOTIVACIÓN

*«Motivación significa mover a la acción»
(anónimo)*



- I. EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN
2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y LA MOTIVACIÓN
3. TEORÍAS PRINCIPALES
4. RECONOCIMIENTO
5. FRUSTRACIÓN

¿Qué significa motivar a una persona?

¿Cómo es ese proceso?

¿Cómo puede influir quien dirige a personas en su motivación?

¿A todas las personas nos motiva lo mismo?

¿De qué factores depende la motivación de una persona?

¿Qué diferentes formas de dar reconocimiento existen?

¿Cuáles son las reacciones ante una situación de frustración?

1. EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

¿QUÉ es lo que nos mueve a actuar?

¿QUÉ mueve nuestras conductas y actuaciones?

¿POR QUÉ tenemos/emitimos unos comportamientos y no otros?

Las respuestas a todas estas preguntas están en el propio proceso de la motivación (mover/moverse a la acción). Y éste, sin ningún género de dudas, es un proceso de **búsqueda de satisfacción de necesidades**, naciendo nuestros comportamientos (desde los más básicos, beber agua, tomarnos un descanso, etc., a los más elaborados) de nuestra búsqueda personal por satisfacer ciertas necesidades (algunas comunes al resto de las personas y otras específicas, o más presentes, en cada uno de nosotros).

Por tanto, si alguien es responsable de dirigir un equipo de personas debe «ser consciente» de que una de sus funciones de dirección consiste en «motivar» a las personas, es decir, «moverles a la acción».

Y además, ese dirigente, deberá saber que «motivar a las personas» (motivar sus conductas en una dirección) tiene que ver con

conseguir que a través de ese camino... las personas satisfagan sus necesidades.

Quedando claro hasta aquí el hecho de que la función de motivar es una responsabilidad de quien dirige, también puede darse el hecho de que la persona busque satisfacer necesidades en la Esal cuyo lugar de satisfacción no deba ser esta. En ese caso, el propio voluntario/asalariado es el responsable de su falta de motivación... al buscar, por ejemplo, satisfacer sus necesidades de relación y afecto (insatisfechas en otras facetas de su vida personal) a través de la participación en una Esal que busca la eficacia y eficiencia en la consecución de la misión por encima de la buena relación entre los miembros.

A veces se dan estos casos, o similares, en la participación voluntaria en la Esal, casos que con normalidad debemos entender que acaben con el paso del tiempo en la desvinculación voluntaria de la persona con la organización.

El ejemplo anterior es un caso en el que «la motivación principal del voluntario» no coincide con la «motivación principal de la organización» (su misión). Si en el caso anterior, ese voluntario trabajara en una organización de tipo «club social» donde la buena relación/amistad entre los miembros está por encima incluso de los destinatarios, sin duda que no se daría la desvinculación al coincidir necesidades individuales con organizativas/colectivas.

Por todo ello, es muy importante entender (como ya vimos en el primer libro al plantear la relación entre misión y motivación) como de la congruencia entre ambos factores... nace la identificación y el compromi-



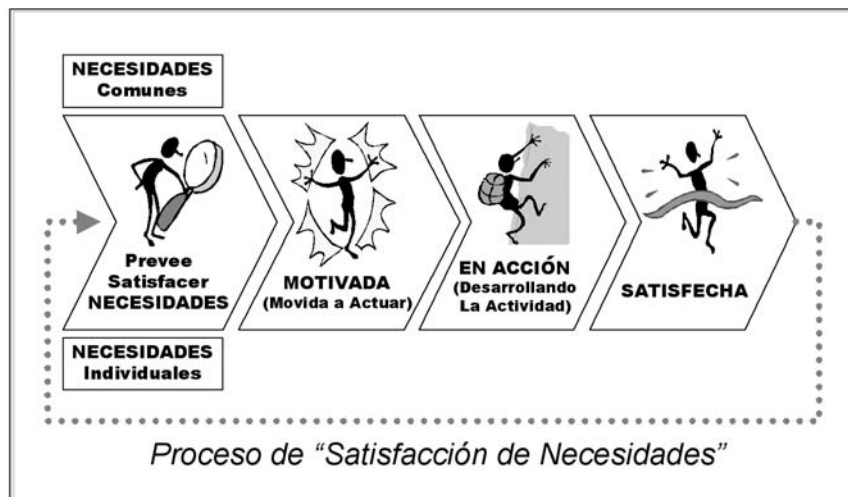
so entre el voluntario y la organización.

Visto hasta aquí, el proceso parece inicialmente sencillo, pero se complica con el hecho de que son numerosas (no tan sólo una) las necesidades/motivaciones que mueven nuestras conductas, unas son de mayor relevancia para nosotros y otras poseen una menor importancia o peso en nuestra vida profesional/personal.

En la motivación, salvo en el caso de las necesidades más básicas (que son comunes en todos los individuos) para cada persona unas necesidades resultan más importantes que otras: para una persona la motivación más importante puede ser su «necesidad de logro» (que la organización, y él personalmente, consiga cosas, objetivos, mejoras), para otro puede pesar más su «necesidad de pertenecer a un grupo» que trabaja por algo que para él/ellos también resulta importante, o en otro caso puede ser su «necesidad de relación» lo que más motiva al voluntario a pertenecer/continuar en la organización.

Por tanto, en función de las necesidades específicas de cada voluntario/asalariado (que quien dirige deberá intentar conocer/descubrir) este deberá ser dirigido/motivado, siempre que ese «camino personal de satisfacción» no vaya en contra del «camino organizacional de satisfacción» (la misión de la Esal).

El Proceso de la Motivación



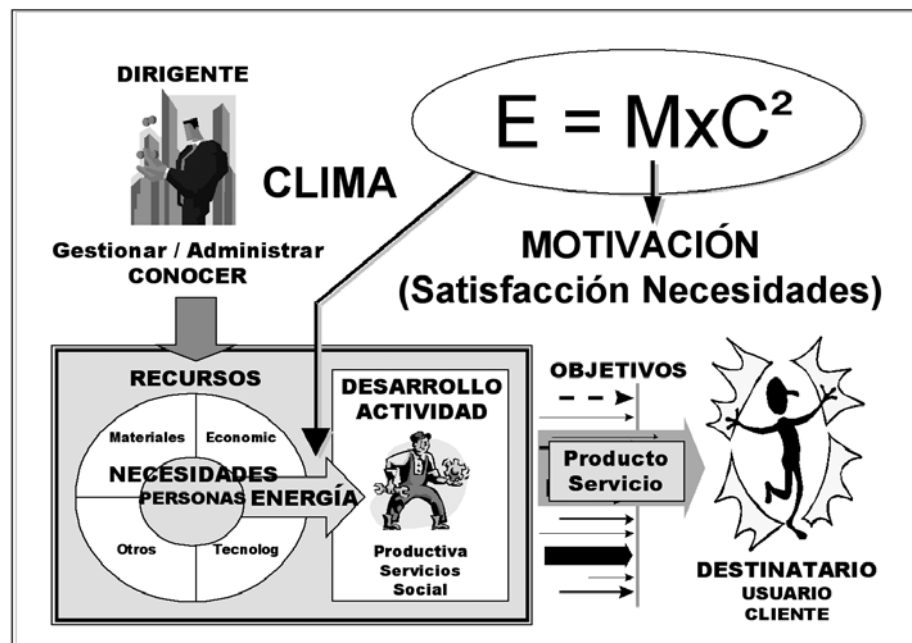
2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y LA MOTIVACIÓN

La siguiente figura resume gráficamente algunos de los conceptos expuestos hasta ahora sobre el proceso de motivación.

Ya vimos, en el punto «Visión global de la organización» del primer libro, que toda organización busca, sea lucrativa o no, que sus destinatarios-usuarios-clientes tengan lo que necesitan:

- Una «entidad no lucrativa» trabaja en pro de la mejora de la situación de sus «destinatarios» (que tengan acceso al agua potable por ejemplo).
- Una «empresa» trabaja para que sus «clientes» estén satisfechos, lo que le asegurará una mayor lealtad del cliente hacia la empresa y por tanto unas mayores ventas-facturación-beneficios.
- Una «entidad pública» trabaja para prestar servicios públicos

Proceso de Dirección & Proceso de Motivación



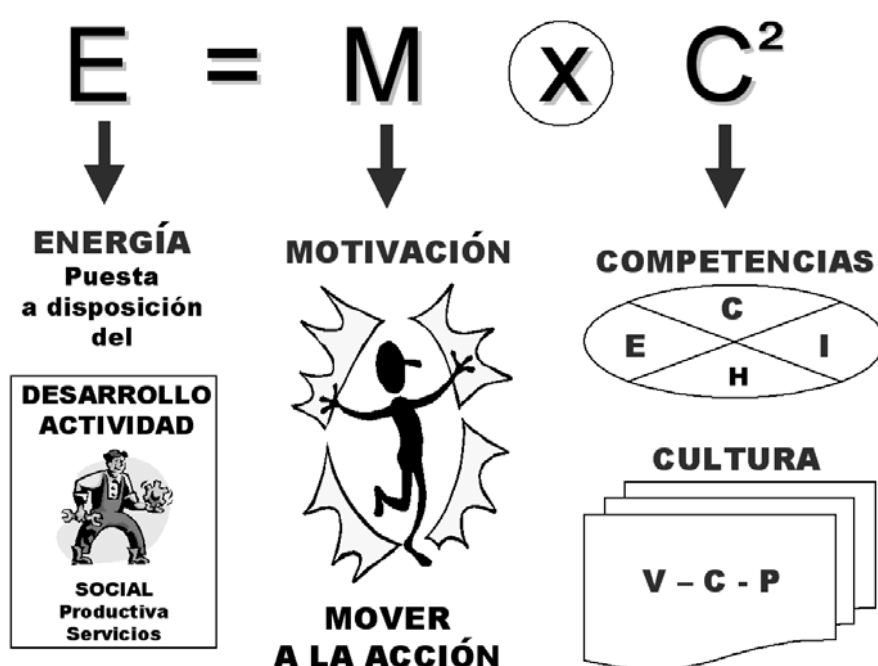
La motivación de la persona dentro del proceso global de dirección

a los «usuarios», a los que intenta servir siéndoles útil con su labor (ejemplo: servicios de atención ciudadana de los ayuntamientos, atención hospitalaria en los hospitales, etc.).

y para ello, todas ellas gestionarán y administrarán sus **RECURSOS** (materiales, humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para conseguir sus **OBJETIVOS** mediante el **DESARROLLO DE UNA DETERMINADA ACTIVIDAD**.

En este contexto (el contexto del proceso de dirección), la «motivación» de la persona juega un papel clave como «elemento catalizador» de la energía que las personas ponen, o no, a disposición de la actividad de la organización: cuanto más motivada está la persona... mayor energía (tiempo, pasión, conocimientos, habilidades, experiencias, etc.) pondrá/entregará a la organización.

Esa cantidad de energía será función, por tanto, de la motivación que tenga la persona, pero también de otros factores: la cultura de la organización (sus valores, sus creencias y sus formas de hacer las cosas) y de las competencias con las que cuenta la per-



3. TEORÍAS PRINCIPALES

sona (conocimientos, habilidades, experiencias e intereses).

Factores determinantes en la «energía» puesta por las personas a disposición de la actividad de la organización

Dado que son numerosísimas las teorías, que a lo largo de los últimos 30 años, han intentado explicar (desde diferentes puntos de vista) el fenómeno de la motivación humana, intentaré en este apartado hacer una descripción global de algunas de las principales teorías, apuntando además los principales elementos para su aplicación práctica.

Teoría de Maslow

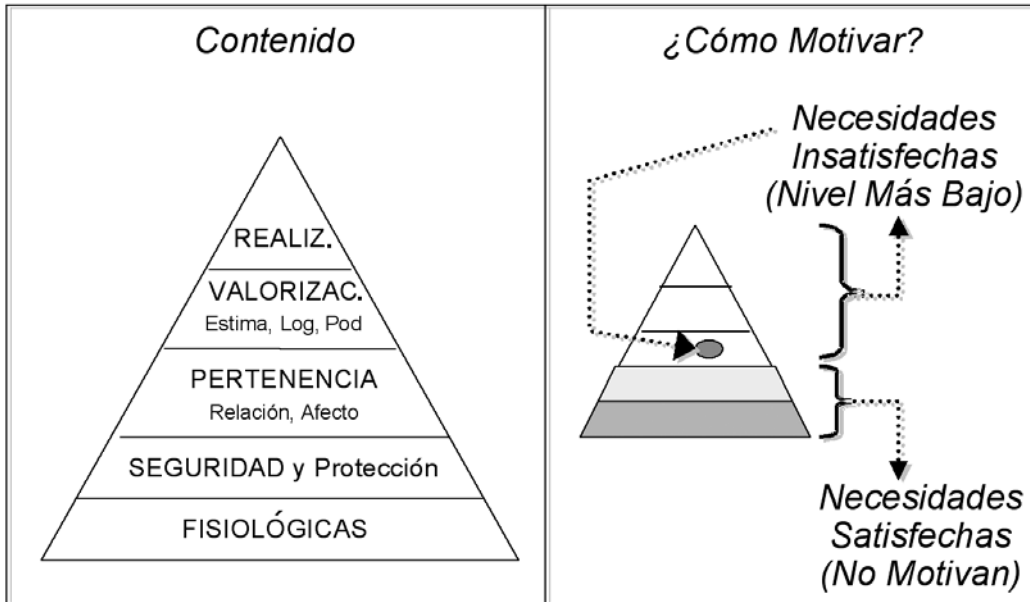
Esta es, quizás, la teoría más conocida y difundida a lo largo de los años. Su simplicidad, y a la vez profundidad, le ha concedido una difusión y divulgación por otras teorías no conseguida.

Maslow aglutina las principales necesidades humanas en grupos ordenados, a los que organiza según un criterio gradual «jerárquico».

Para él, principalmente, las necesidades humanas se pueden agrupar en: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de valorización, de realización, agrupando las dos primeras dentro de las «necesidades primarias» y los tres grupos restantes dentro de unas necesidades que da en llamar «necesidades secundarias».

Como ya sabemos, según Maslow, **la clave para motivar a una persona** sería... conseguir que satisfaga aquel grupo de necesidades de menor grado en la pirámide de aquellas que tenga «insatisfechas». Con ello, la persona que tan sólo tenga satisfe-

Jerarquía de Necesidades (Maslow)



chas las necesidades fisiológicas y de seguridad en su vida personal y/o en su trabajo en la Esal... serían las necesidades de pertenencia (y no otras) las que conseguirían motivar al voluntario (mayor relación, afecto y atención) al ser el primer grupo de necesidades insatisfechas (en ese caso concreto) en el orden de la pirámide.

Esa es la opinión de Maslow, cuya validez ha sido enormemente cuestionada. En párrafos anteriores hemos apuntado que el proceso de la motivación es un proceso de «satisfacción de necesidades», que Maslow agrupa y sintetiza con brillante sencillez. Lo que otros autores cuestionan, Alderfer a la cabeza, es que no es correcto que «tan sólo» uno de los grupos de necesidades insatisfechas tenga «capacidad de motivar» a la persona. Para cada persona, según planteamientos que hemos apuntado con anterioridad, puede ser más importante conseguir la satisfacción de unas necesidades más que otras (estas últimas de crucial importancia para otra persona, suponiendo siempre que ambos las tengan insatisfechas).

La teoría de Maslow es también «una construcción social», es

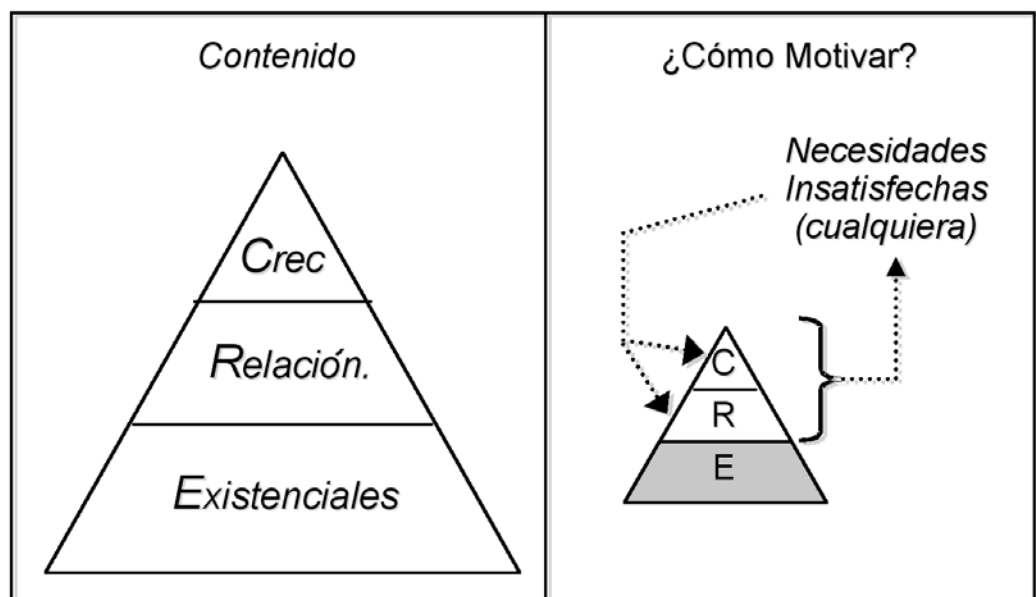
decir, fue creada por un determinado científico-investigador, que vivía en una determinada sociedad (occidental americana) y en un momento histórico concreto (los años 60). Todo ello, hizo que Maslow no contemplara casos existentes en otras culturas y subculturas que invalidan la parte de su teoría relativa al «grupo inferior de necesidades insatisfechas» (que según él son las que motivan).

En mi opinión, hay que tener en cuenta la teoría de Maslow... en la sencillez con la que define los grupos principales de necesidades y en su división de necesidades primarias y secundarias, pero no en la jerarquización que hace de las secundarias en cuanto a su «orden de búsqueda de satisfacción» (orden de motivación). La siguiente teoría, en mi opinión, resulta más acertada en este aspecto.

Teoría de Alderfer

La teoría ERC de Alderfer es inicialmente similar a la de Maslow, ya que aglutina también las principales necesidades en grupos: necesidades Existenciales, necesidades de Relación, necesidades

E R C (Adelfer)



de Crecimiento (por eso el nombre de teoría ERC).

Además, internamente, cada uno de esos grupos contiene una clasificación similar a la de Maslow, ya que las «necesidades Existenciales» contienen las fisiológicas y las de seguridad, las «necesidades de Relación» tienen mucho que ver con las de pertenencia y las «necesidades de Crecimiento» engloban las de valorización y realización que la teoría de Maslow plantea. Por tanto, nos encontramos ante una teoría en su planteamiento inicial similar a la anterior.

Pero ¿cuál es la opinión de Alderfer sobre **cómo motivar a las personas**? En esto, Alderfer es de una opinión distinta a la de Maslow, ya que postula que «*cualquiera de los grupos de necesidades*» que una persona tuviera como insatisfechas... si son satisfechas provocará en él un aumento de su motivación, es decir, una mayor energía puesta a disposición de la actividad de la organización.

Por tanto, la clave estará en que quien dirige un equipo de personas:

- 1) Conozca el conjunto de **necesidades insatisfechas** de cada integrante (un trato y comunicación cercanos, unas preguntas sinceras mostrando interés por lo que necesita o un sencillo cuestionario podrían ayudarle).
- 2) Pregunte a la persona **cuales** de ellas **son (en su trabajo en la Esal) más importantes** para él/ella (quizás sea conseguir mejoras en la situación de los destinatarios [necesidad de logros], quizás conteste que haya un buen ambiente entre la gente [necesidad de relación/pertenencia], quizás, etc.); esto mismo podría servirle, mediante un cuestionario contestado por todos los miembros de la organización para conocer las necesidades insatisfechas predominantes en toda su entidad.
- 3) **Promueva** que cada **persona pueda satisfacer sus principales necesidades insatisfechas**, siempre que

ello no vaya en contra de la misión de la Esal o del equipo de trabajo en el que colabora.

Algunas reflexiones sobre el caso de las Entidades No Lucrativas

Separadamente, en un comentario aparte, querría incidir en varios aspectos que me parecen claves en el proceso de motivación-identificación-permanencia de una persona, voluntaria o asalariada, en una Esal.

En una sociedad como la actual, en la que las vías de participación ciudadana en el proceso de construcción-mejora-cambio social se limitan, principalmente, a un voto emitido en una urna cada cuatro años (y lo que su político, si resulta elegido, lleve a cabo en ese tiempo)... las entidades no gubernamentales / no lucrativas se han convertido en un formidable «espacio social» abierto a la **participación** de todos aquellos individuos que quieran influir de una forma «no política» **en el proceso de construcción social** (en el proceso de construcción de una sociedad mejor, tanto local como globalmente).

Es por esto, sobre todo en el caso de los voluntarios/asalariados de tipo «transformador», que **las posibilidades de participación ciudadana** que estas organizaciones ofrecen... son su principal elemento motivador-identificador para este colectivo, ya que a través de ellas la persona consigue satisfacer parte de sus «necesidades de Crecimiento» (autoexpresión, poder/capacidad de influencia-cambio, etc.).

Si además sumamos a estas organizaciones **logros efectivos** en la mejora de una sociedad (mejorando la realidad de unos destinatarios, influyendo en las políticas gubernamentales sobre refugiados, solidaridad, medio ambiente, etc.), la persona mediante su participación voluntaria en esa organización conseguirá satisfacer también sus «necesidades de logro».